

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen telah banyak disebut sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain” yang mengandung arti para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Inilah yang dimaksud seni dalam mengatur orang lain lain demi mencapai tujuan sebuah organisasi dan peran manajemen yang baik tentu sangat dibutuhkan.

Dalam suatu organisasi baik itu berorientasi pada profit atau non profit dibutuhkan suatu manajerial yang baik, dalam perjalanannya suatu organisasi bisa terus *survive* dalam persaingan yang semakin ketat apabila mampu menjaga kestabilan internalnya dan mampu mengimbangi segala perubahan yang terjadi. Setiap organisasi tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai dan dalam menacapai tujuan itu diperlukan peran sumberdaya manusia yang solid dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi

Dunia usaha dan organisasi yang saat ini semakin berkembang pesat, banyak menarik perhatian para ahli dari berbagai bidang untuk turut serta dalam perkembangan tersebut termasuk adanya unsur manusia dalam dunia industri dan organisasi menyebabkan tidak akan pernah kehilangan objek dalam kancah dan

akan selalu mempunyai peranan yang penting dalam peningkatan produktivitas perusahaan dari segi sumber daya manusia. Sumber daya manusia dipandang sebagai aset perusahaan yang penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam tiap proses produksi barang maupun jasa. Menurut Cascio dalam mengemuka, 1987 dalam Ferry Novliadi (2007:4) mengemukakan manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, oleh karena itu pengelolaan sumber daya mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan mengendalikan biaya ketenagakerjaan.

Perkembangan manajemen perusahaan dewasa ini khususnya dalam manajemen sumberdaya manusia dipacu dengan adanya tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijaksanaan yang diterapkan perusahaan terhadap pekerjanya. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan pekerja akan membawa dampak buruk pada sikap kerja karyawan.

Kepuasan kerja bagi karyawan sangat diperlukan karena kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan produktifitas perusahaan. Adanya ketidakpuasan pada para karyawan dalam bekerja akan membawa akibat-akibat yang kurang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Menurut Stephen P Robbins dan Timonthy Judge (2008: 104) mengemukakan bahwa : Apabila individu merasa sangat terlibat dalam pekerjaan mereka (keterlibatan pekerjaan yang tinggi), tidakkah mungkin bahwa mereka menyukainya (kepuasan kerja yang tinggi)? Demikian pula, tidakkah individu yang berfikir bahwa

organisasi mereka suportif (dukungan organisasional yang dirasa) juga merasa berkomitmen terhadapnya (komitmen organisasi yang kuat) Komitmen karyawan pada organisasi dapat dijadikan sebagai salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya bergantung kepada sarana dan prasarana yang ada tetapi juga bergantung pada kinerja karyawannya. Setiap perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dengan memenuhi kebutuhan karyawan, memberikan perhatian terhadap bawahan dan menempatkan karyawan sebagai bagian dari asset perusahaan, tidak semata-mata menganggap karyawan sebagai pekerja saja. Kondisi yang demikian itu dapat terwujud melalui pendekatan kepuasan kerja.

Menurut Luthans (1997), terdapat lima indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang member kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal

2. Supervisi

Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

3. Rekan kerja.

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

4. Promosi

Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan, karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.

5. Gaji

Karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat

ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

Pada kenyataannya banyak karyawan yang beranggapan bahwa mereka adalah aset perusahaan hanyalah sebuah slogan semata dan masih menganggap semua itu masih jauh dari kenyataan. Hal tersebut terjadi karena adanya kesenjangan antara ekspektasi dan kenyataan atau dengan kata lain karena adanya ketidaksesuaian antara pernyataan dengan kebijakan perusahaan, hal itu tercermin terutama ketika perusahaan tidak membayar hak-hak karyawan seperti gaji atau tunjangan-tunjangan, tidak memperdulikan kondisi fisik tempat kerja (yang berpengaruh pada kenyamanan karyawan), tidak memberikan penghargaan atas prestasi karyawan bahkan ketika perusahaan harus mengambil tindakan pemutusan hubungan kerja. Karyawan mulai mempertanyakan apakah seperti ini masih bisa disebut memperlakukan karyawan sebagai aset perusahaan? Bukankah sebagai aset seharusnya perusahaan menjaga dan memperhatikan karyawan dengan sebaik-baiknya.

Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar. Robbins (2003) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan. Tingginya tingkat *turnover intention* akan menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan bisa membuat perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen

yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain (Toly, 2001). Dengan tingginya tingkat turnover pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Suwandi dan Indriantoro, 1999).

Dewasa ini, tuntutan masyarakat terhadap dunia industri semakin meningkat, dimana masyarakat tidak hanya memandang sebuah industri sebagai sarana untuk bekerja semata, namun lebih dari itu, mereka mengharapkan dunia industri memberikan apa yang mereka butuhkan baik dari segi financial hingga segi humanism. Masyarakat menuntut agar perusahaan mampu memenuhi kepuasan kerja mereka.

Tetapi bertahannya suatu perusahaan salah satu faktornya adalah dikarenakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Banyaknya perusahaan di Indonesia mengakibatkan persaingan yang semakin tinggi, baik dari segi kualitas produk atau kuantitas produk yang dapat dihasilkan.

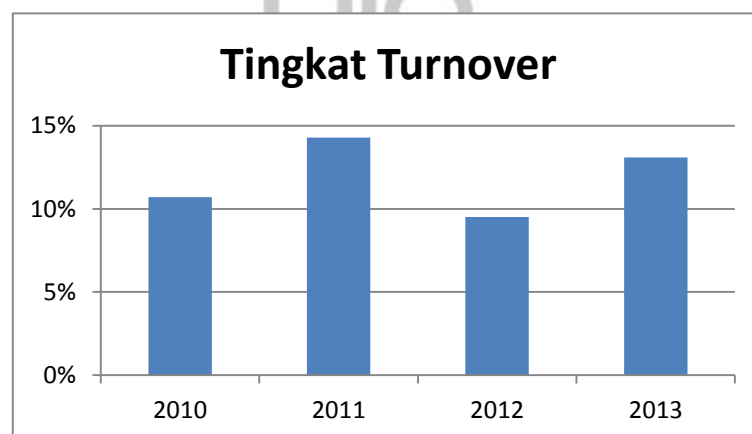
Ria Diani Hotel merupakan salah satu bidang usaha yang menyediakan jasa penginapan keluarga yang terletak di daerah puncak banyaknya usaha sejenis yang menyediakan jasa penginapan disepanjang jalan menuju lokasi wisata di daerah Bogor tentu memunculkan persaingan yang tinggi dibidang usaha perhotelan ini, jadi dibutuhkan manajemen yang handal dalam mengelola suatu hotel ditengah persaingan yang begitu tinggi khususnya di daerah Bogor karena

banyak sekali hotel atau usaha sejenis yang menawarkan fasilitas yang sangat mewah, namun fasilitas tidak akan cukup jika tidak ditunjang dengan sumberdaya manusia yang handal dalam mengelola bisnis ini.

Dari hasil wawancara awal dengan Manager Ria Diani Hotel Bapak Subarno Tantoro beliau mengatakan bahwa “ persaingan hotel bukan hanya pada bagaimana mendapatkan konsumen dan melayani konsumen namun juga bagaimana mempertahankan karyawan agar betah bekerja”. Namun pada kenyataannya terlihat bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan Ria Diani Hotel belum optimal, hal ini dapat dilihat dari tolak ukur kepuasan kerja itu sendiri. Indikasi menurunnya kepuasan kerja bisa dilihat dari berfluktuatifnya tingkat *turnover* karyawan.

Gambar 1.1

Grafik *Turnover Intention* Tahun 2010-2013



Sumber : Departemen HRD Ria Diani Hotel

Dari data diatas dapat terlihat bahwa tingkat *turnover* di Ria Diani Hotel masing cenderung masih tinggi terutama pada tahun 2011 ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja di Ria Diani Hotel belum optimal hal ini sesuai dengan pendapat

Mangkunegara (2011:118) yang menyatakan bahwa “kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover yang rendah, sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.”

Dari hasil wawancara lain dengan bagian HRD yaitu dengan bapak Fahmi Firdaus menerangkan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan Ria Diani Hotel masih belum optimal hal ini dibuktikan dengan masih adanya karyawan yang terlambat datang dan pulang sebelum waktunya, selain itu tingkat absensi juga masih cenderung tinggi.

Tabel 1.1

Rekapitulasi Absensi Karyawan Ria Diani Hotel Bulan Januari-Mei 2014

| Keterangan | Januari | Februari | Maret | April | Mei |
|------------|---------|----------|--------|--------|--------|
| Sakit | 5.95 % | 14.28% | 10.71% | 17.85% | 15.47% |
| Izin | 2.38% | 1.19% | 4.76% | 2.38% | 3.57% |
| Mangkir | 9.52% | 5.95% | 8.33% | 9.52% | 4.76% |

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa tingkat absensi yang berubah-ubah dan cenderung tinggi terutama dalam kemangkiran dan sakit. Dari data diatas juga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja di Ria Diani Hotel belum optimal. Usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan dan memenuhi kebutuhan karyawan.

Berdasarkan kenyataan tersebut, penulis berusaha mengkaji lebih dalam mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah pada Ria Diani

Hotel, pada saat ini Perhotelan dihadapkan pada persaingan yang begitu ketat, karena banyak bermunculan usaha-usaha baru yang sejenis. Persaingan antar hotel merupakan tantangan besar yang harus disikapi dan dihadapi dengan kemampuan manajemen perusahaan yang handal. Apabila hal ini dapat dilakukan maka perusahaan akan mendapat keunggulan bersaing.

Kondisi demikian menuntut Ria Diani Hotel untuk terus meningkatkan kinerja perusahaan, melalui pencapaian kepuasan kerja dan menghindari terjadinya keinginan berpindah pada karyawan sehingga pada akhirnya tercapai tujuan perusahaan.

Maka berdasarkan uraian diatas yang menggerakkan pemikiran penulis untuk turut serta membahas tentang kepuasan kerja yang dikaitkan dengan keinginan berpindah. Sehingga atas dasar ini penulis mengambil judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berpindah (*Turnover Intention*) Studi Pada Karyawan Ria Diani Hotel”**

1.2 Rumusan Masalah

Dari paparan latar belakang diatas maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh Pekerjaan Itu Sendiri terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel?
2. Seberapa besar pengaruh Supervise terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel?

3. Seberapa besar pengaruh Rekan Kerja terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel?
4. Seberapa besar pengaruh Promosi terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel?
5. Seberapa besar pengaruh Gaji terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel?
6. Seberapa besar pengaruh Pekerjaan Itu Sendiri, Supervise, Rekan Kerja, promosi dan Gaji berpengaruh secara simultan terhadap *Turnover Intention* di Ria Diani Hotel?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh pekerjaan terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh supervise terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh rekan kerja terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel.
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh promosi terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel.
5. Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaji terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel
6. Untuk mengetahui besarnya pengaruh pekerjaan, supervisi, rekan kerja, promosi dan gaji terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

1. Bagi perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan atau sebagai sumbangan pemikiran dalam menentukan kebijakannya guna kemajuan perusahaan.
2. Bagi pihak lain, diharapkan hasil dari penelitian ini bisa dipakai sebagai bahan masukan dan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

1.4.2 Kegunaan Akademis

1. untuk menambah dan memperluas wawasan pengetahuan agar dapat dijadikan bahan referensi untuk pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi Penulis atau peneliti selanjutnya. Hasil ini bisa menjadi salah satu referensi baik untuk kegiatan belajar mengajar, maupun sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya pada masa depan khususnya yang membahas topik yang sama.

1.5 Kerangka Pemikiran

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam organisasi. Karena dengan dimilikinya kepuasan kerja pada diri seorang karyawan dalam bekerja akan lebih memacu partisipasinya dalam setiap kegiatan mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Karyawan yang merasa puas dengan apa yang diterima serta dengan apa pekerjaan dari perusahaan maka cenderung betah dan tidak ingin meninggalkan perusahaan tersebut. Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah di dukung oleh pendapat Stephen P Robbins dan Timonthy A Judge (2008:111-112) Ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka atau konsekuensi dari ketidakpuasan menunjukkan empat respons, respons tersebut salah satunya keluar, yaitu perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap perilaku karyawan salah satunya keluar dari organisasi jadi pihak manajemen harus mempertimbangkan kepuasan kerja karyawan karena itu berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar.

Menurut Robbin (2003:78) Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbin, 2003:78).

1.6 penelitian terdahulu

Berikut ini penulis mencantumkan hasil dari penelitian terdahulu dengan tujuan sebagai gambaran serta sebagai pembandingan agar mempermudah pengambilan hasil dan kesimpulan.

Table 1.2
Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti | Judul penelitian | Metode Analisis | Hasil Penelitian |
|-----------|--|--|---|---|
| 1 | Ruri Herni Kuswara Herliani (2011) | Analisis Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dampaknya Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan Pada PT. Asia Paragon Bandung | metode penulisan studi kasus dan metode deskriptif dan verifikatif | Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Keinginan Berpindah adalah sebesar 42,77%, sedangkan pengaruh dari variabel komitmen organisasi terhadap keinginan untuk berpindah adalah sebesar = 40,47% Pengaruh tidak langsung Kepuasan kerja terhadap Keinginan Berpindah melalui Komitmen Organisasi adalah sebesar = 0,376%, |
| 2 | Yuda Bayu | Pengaruh Kepuasan | Metode yang | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan |

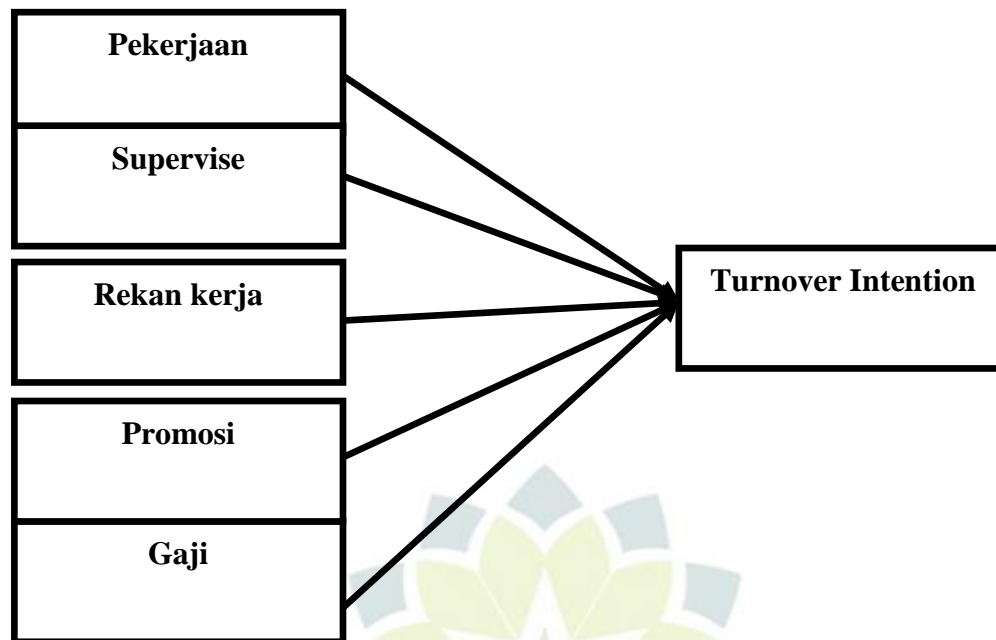
| | | | | |
|--|------------------|---|--|--|
| | Girana (2010) | Kerja Karyawan Terhadap Intensi Turnover Karyawan Pada PT. Sankyu Indonesia International Branch Office Cilegon | digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey method dan explanatory research. Sifat penelitian deskriptif dan verifikatif. | berpengaruh terhadap intensi turnover karyawan dengan kontribusi sebesar 30,25%, sedangkan 69,75% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dalam uji hipotesis diperoleh nilai t hitung lebih besar dari t table, dengan demikian H0 ditolak dan H1 diterima, artinya kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap intensi turnover karyawan. |
|--|------------------|---|--|--|

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI

| | | | | |
|---|----------------------------------|--|--|---|
| 2 | Yuda Bayu Girana (2010) | Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Intensi Turnover Karyawan Pada PT. Sankyu Indonesia | Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap intensi turnover karyawan dengan kontribusi sebesar 30,25%, sedangkan 69,75% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. |
|---|----------------------------------|--|--|---|

| | | | |
|--|--|--|---|
| | International Branch Office Cilegon | survey method dan explanatory research. Sifat penelitian deskriptif dan verifikatif. | Dalam uji hipotesis diperoleh nilai t hitung lebih besar dari t table, dengan demikian H0 ditolak dan H1 diterima, artinya kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap intensi turnover k aryawan. |
|--|--|--|---|

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap keinginan berpindah, seperti yang bisa dilihat dalam gambar berikut ini.



Gambar 1.2

Model Penelitian

Sumber: Luthans 1997

1.7 Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2000:161) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan variabel yang akan diuji sebenarnya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dapat dibuat sebuah hipotesis yaitu:

Hipotesis 1

Ho = Tidak terdapat pengaruh pekerjaan Itu Sendiri terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel

Ha = Terdapat pengaruh pekerjaan Itu Sendiri terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel

Hipotesis 2

Ho = Tidak terdapat pengaruh supervisi terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel

Ha = Terdapat pengaruh supervisi terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel

Hipotesis 3

Ho = Tidak terdapat pengaruh rekan kerja terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel

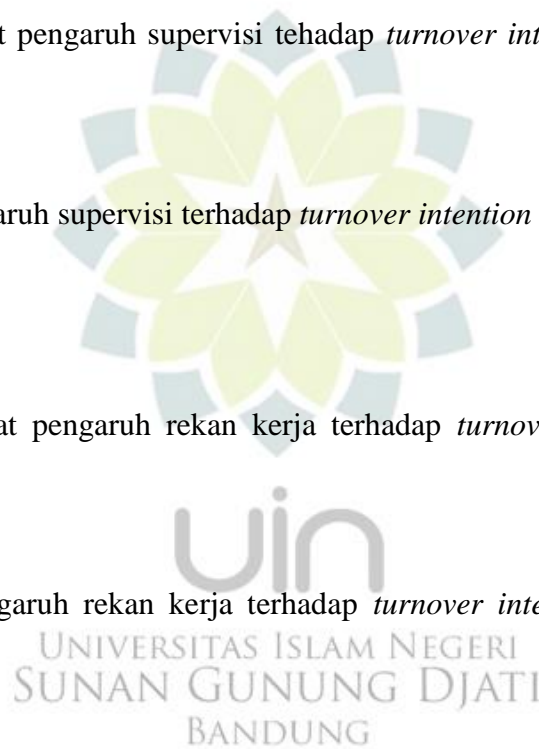
Ha = Terdapat pengaruh rekan kerja terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel

Hipotesis 4

Ho = Tidak terdapat pengaruh promosi terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel

Ha = Terdapat pengaruh promosi terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel

Hipotesis 5



Ho = Tidak terdapat pengaruh gaji terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel

Ha = Terdapat pengaruh gaji terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel

Hipotesis 6

Ho = Tidak terdapat pengaruh pekerjaan, supervisi, rekan kerja, promosi dan gaji secara simultan terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel

Ha = Terdapat pengaruh pekerjaan, supervisi, rekan kerja, promosi dan gaji secara simultan terhadap *turnover intention* di Ria Diani Hotel

