

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Menghadapi era globalisasi saat ini dan dalam kondisi masyarakat sekarang, seringkali ditemukan beberapa masalah yang menyebabkan banyak perusahaan mengalami kegagalan, baik yang disebabkan oleh ketidakmampuan beradaptasi dengan kemajuan teknologi maupun yang disebabkan oleh kurang baiknya hasil kerja dari sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut. Padahal harus diakui manusia adalah faktor penting yang turut menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia yaitu orang-orang yang menyediakan tenaga, bakat kreativitas dan semangat bagi perusahaan serta memegang peranan penting dalam fungsi operasional perusahaan.

Perusahaan tidak mungkin terlepas dari tenaga kerja manusia, walaupun aktivitas perusahaan itu telah mempunyai modal yang cukup besar dan teknologi modern. Sebab bagaimanapun majunya teknologi tanpa ditunjang oleh manusia sebagai sumber dayanya maka tujuan perusahaan itu tidak akan tercapai. Dengan demikian maka sumber daya manusia sangat penting untuk diberikan arahan dan bimbingan dari manajemen persusahaan pada umumnya.

Sumber daya manusia yang telah diarahkan diharapkan dapat memiliki potensi dan kualitas sehingga mampu berkontribusi dalam keberhasilan perusahaan. Karena keberhasilan sebuah perusahaan tidak sepenuhnya bergantung pada manajer dan manajemen perusahaan, tetapi juga pada tingkat keterlibatan karyawan terhadap aktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan.

Akan tetapi fenomena yang sering terjadi adalah kinerja perusahaan yang baik dapat dirusak secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah intensi keluar atau *turnover intention* yang dapat berujung pada sebuah keputusan karyawan meninggalkan pekerjaannya (*turnover*). Intensi keluar (*turnover intention*) dapat diartikan sebagai keinginan untuk mengundurkan diri dari sebuah perusahaan.

Tingkat *turnover* yang cenderung tinggi akan menimbulkan dampak negatif dan positif bagi perusahaan. Aspek negatif yang dirasakan adalah susah mencari pengganti karyawan yang keluar tersebut dari segi kualitas, karyawan yang tinggal akan terganggu dan perginya rekan kerjanya yang berprestasi tersebut, dan juga reputasi perusahaan di mata masyarakat tidak baik. Aspek positifnya, adanya kesempatan bagi perusahaan untuk melakukan promosi internal dan pemasukan tenaga ahli.

Kini permasalahan *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses

rekrutmen yang telah berhasil menjaring karyawan yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena karyawan yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan diperusahaan lain¹. Dengan tingginya tingkat turnover pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya mulai dari biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan dan biaya rekrutmen karyawan baru.

Menyadari pentingnya karyawan sebagai faktor pendukung keberhasilan perusahaan, maka dalam penelitian ini, peneliti mengambil objek penelitian di Hotel JW Marriott Jakarta. Peneliti memilih JW Marriott disebabkan karena perusahaan ini bergerak dibidang pelayanan, jasa perhotelan dan mengoperasikan banyak karyawan sebagai penggerak roda perusahaan. Hotel JW Marriott Jakarta beralamat di Jalan DR Ide Anak Agung Gde Agung Kav, E.1.2 No1&2, Kawasan Mega Kuningan, Jakarta Selatan. Hotel JW Marriott Jakarta adalah salah satu hotel yang sudah mempunyai nama besar dan memiliki dua tempat lain di Indonesia yaitu di Surabaya dan Medan.

Dari data yang diperoleh oleh peneliti, tingkat *turnover* di Hotel JW Marriott cukup tinggi dibandingkan dengan jumlah karyawan yang masuk. Adapun faktor-faktor penyebab yang dapat memicu keinginan berpindah antara lain: rendahnya komitmen organisasi karyawan, rendahnya kepuasan kerja karyawan, tingginya stres kerja karyawan, tingginya job insecurity, dan rendahnya kompensasi langsung berupa gaji dan insentif yang diberikan. Dari

¹ Agus Arianto Toly;. "Analisis Faktor faktor yang Mempengaruhi Turnover Intentions pada Staf Kantor Akuntan Publik". Jurnal akuntansi dan keuangan volume 3, no. 2 (November 2001): 102-125.

informasi tersebut dapat diketahui bahwa tingginya keinginan berpindah akan berujung pada *turnover* yang berakibat pada kestabilan manajemen perusahaan.

Komitmen seseorang terhadap perusahaan dan tujuannya merupakan salah satu alasan seseorang untuk tetap bertahan. Karyawan yang memiliki rasa komitmen yang kuat terhadap perusahaan akan mempunyai rasa memiliki dan rasa tanggung jawab pada perusahaan. Tetapi karyawan yang rendah komitmennya dalam bekerja lebih sering mengeluh dan tidak mau peduli dengan hal yang menyangkut perusahaan. Semakin rendah komitmennya maka semakin tinggi keinginannya untuk pindah dari tempat kerjanya.

Kepuasan kerja merupakan hal yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, seseorang akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan keadaan dirinya yang senang dan puas pada pekerjaannya di perusahaan. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dapat mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan karena kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya.

Sementara karyawan yang tidak puas dalam bekerja cenderung bersikap buruk dalam melakukan pekerjaan, tidak adanya disiplin kerja, dan hubungan dengan rekan kerja yang kurang baik. Karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaan maupun perusahaan akan menimbulkan niat berpindah

untuk mencari alternatif pekerjaan yang lebih cocok dengan tingkat kepuasan yang ada dalam dirinya.

Stres kerja adalah salah satu hal yang dapat mengakibatkan penurunan produktivitas kerja karyawan dalam melaksanakan peran dan fungsinya. Stres kerja tercipta akibat tekanan kerja pada karyawan seperti pekerjaan yang terlalu banyak yang tidak sesuai dengan kemampuan kerja karyawan, jam kerja yang terlalu banyak, dan tempat kerja yang terlalu jauh dari tempat tinggal karyawan.

Berdasarkan data menurut NIOSH atau *National Institute of Occupational Safety and Health*, stress akibat kerja merupakan masalah umum yang saat ini terjadi di tempat kerja di dunia. Berdasarkan hasil penelitian Northwestern National Life, satu dari empat pekerja di dunia berpendapat bahwa pekerjaan merupakan penyebab stress nomor satu dalam hidup mereka².

Stres kerja yang terjadi dapat membawa kerugian kepada perusahaan karena dapat meningkatkan tingkat absen yang tinggi dan rendahnya prestasi kerja. Selain itu, efek jangka panjang bagi karyawan ialah dapat menimbulkan berbagai penyakit. Meningkatnya stres kerja ini akan berdampak pada niatan karyawan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan.

Job insecurity merupakan kondisi dimana karyawan merasa terancam dan dihadapkan dengan banyaknya jenis pekerjaan yang sifatnya sesaat atau

²NIOSH. (2010). Stress At Work. What Can Be Done About Job Stress?
<http://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/pdfs/99-101.pdf>. Diakses pada tanggal 31 Januari 2015 10:10 PM

pekerjaan kontrak. Salah satu faktor yang mempengaruhi *job insecurity* adalah kondisi kerja dan lingkungan perusahaan. Perasaan yang tidak aman saat bekerja akan membawa dampak negatif pada perilaku karyawan.

Karyawan yang tidak memiliki rasa aman akan gelisah dalam bekerja. Hal tersebut menimbulkan karyawan tidak fokus dalam bekerja, lambat dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan dan keinginan untuk berpindah yang semakin besar.

Kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Melalui kompensasi yang diberikan perusahaan, karyawan mengerahkan segala kemampuan yang dimilikinya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan.

Kompensasi yang diberikan oleh Hotel JW Marriott pada karyawan diberikan berdasarkan sistem waktu. Namun kompensasi yang diberikan Hotel JW Marriott kepada karyawan tergolong rendah karena faktanya pada tahun 2003 dan 2009, terjadi ledakan bom di hotel JW Marriott. Kejadian ini dilakukan oleh beberapa orang teroris. Peledakan bom tersebut menimbulkan menurunnya jumlah tamu yang datang ke hotel JW Marriott sehingga menyebabkan menurunnya *revenue* hotel secara drastis. Hal inilah yang menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan pihak perusahaan pada karyawan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan turun hampir mencapai 35% dari gaji pokok. Rendahnya kompensasi ini membuat karyawan merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan lebih berat dan tidak

sebanding dengan kompensasi yang diterima jika dihubungkan dengan kebutuhan pokok yang semakin meningkat. Rendahnya kompensasi adalah hal yang memicu munculnya keinginan berpindah karyawan untuk mencari perusahaan lain yang dapat memberikan yang sesuai dengan harapan.

Perusahaan yang sering mengalami kejadian keluar-masuk karyawan, dapat dikatakan sebagai perusahaan yang memiliki keinginan berpindah yang tinggi. Berikut adalah data perkembangan *turnover* pada JW Marriott Hotel dalam kurun waktu 2012 sampai dengan 2014 sebagai berikut:

Tabel I.1

Data Turnover JW Marriott Hotel Jakarta Department Food and Beverage

Periode	Masuk	Persentase	Keluar	Persentase
2012	20 Orang	50%	20 Orang	50%
2013	20 Orang	44.44%	25 Orang	55.55%
2014	25 Orang	45.45%	30 Orang	66.66%

Data Turnover JW Marriott Hotel Jakarta Department Sales and Marketing

Periode	Masuk	Persentase	Keluar	Persentase
2012	5 Orang	50%	5 Orang	50%
2013	8 Orang	50%	8 Orang	50%
2014	7 Orang	41.17%	10 Orang	58.82%

Sumber: JW Marriott Hotel Jakarta

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa tingkat *turnover* karyawan tergolong tinggi dari tahun ketahun. Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa telah terjadi tren peningkatan karyawan yang keluar selama kurun waktu 2012-2014 sebesar 57.40% pada Department Food and

Beverage dan 52.94% pada Department Sales and Marketing di Hotel JW Marriott Jakarta Indonesia yang dapat terlihat pada tabel I.1.

Meningkatnya karyawan yang keluar dari perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang masuk ke perusahaan mengakibatkan terhambatnya proses aktivitas usaha dan kontribusi karyawan kepada Hotel JW Marriott dalam memenuhi setiap kebutuhan para tamu yang datang ke hotel. Maka dari itu, perusahaan perlu untuk menekan angka *turnover* karyawan dengan cara melakukan analisa terhadap intensi *turnover* karyawan. Hal ini yang menarik dan membuat keingintahuan peneliti untuk meneliti masalah ini. Mengingat betapa pentingnya keinginan berpindah, maka peneliti berusaha untuk membahas permasalahan ini lebih lanjut dan secara mendalam.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dirumuskan di atas, maka dapat tingginya keinginan berpindah (*turnover intention*) karyawan adalah sebagai berikut:

1. Rendahnya komitmen organisasi karyawan.
2. Rendahnya kepuasan kerja karyawan.
3. Tingginya stres kerja karyawan.
4. Tingginya *job insecurity*.
5. Rendahnya kompensasi yang diberikan.

C. Pembatasan Masalah

Dari latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, ternyata masalah keinginan berpindah (*turnover intention*) pada karyawan memiliki penyebab yang sangat luas. Berhubung adanya keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti dari segi dana dan waktu, maka ruang lingkup masalah dalam penelitian ini dibatasi hanya pada kompensasi langsung dan keinginan berpindah atau hanya sebatas hubungan antara kompensasi langsung dengan keinginan berpindah (*turnover intention*) pada karyawan”.

D. Perumusan Masalah

Dari latar belakang dan beberapa masalah yang dapat diidentifikasi maka dapat disusun suatu perumusan masalah yaitu:

“Apakah terdapat hubungan antara kompensasi langsung dengan keinginan berpindah (*turnover intention*) pada karyawan Hotel JW Marriott Jakarta?”

E. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoretis

Penelitian ini berguna untuk menambah referensi dan khasanah ilmu pengetahuan serta mengembangkan wawasan berpikir khususnya mengenai hubungan antara kompensasi dengan keinginan berpindah (*turnover intention*).

b. Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini memiliki kegunaan dalam menambah pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia, mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara kompensasi dengan keinginan berpindah, mengetahui bagaimana menemukan solusi dan menganalisa situasi yang berkembang di suatu perusahaan atau industri.

2. Bagi Hotel JW Marriott Jakarta

Penelitian ini memberikan kegunaan bagi perusahaan, dapat mengetahui permasalahan yang ada, dapat menentukan langkah-langkah yang harus diambil. Guna memperbaiki permasalahan yang terjadi, penelitian ini dapat juga menjadi referensi bagi perusahaan.

3. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Penelitian ini memiliki kegunaan sebagai bahan referensi bagi Pusat Belajar Ekonomi (PBE) dan UPT Perpustakaan UNJ serta dapat menambah informasi dan pengetahuan civitas akademika yang akan mengadakan penelitian.

4. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya, dalam melengkapi jurnal penelitian terdahulu, dan dari hasil penelitian

ini dapat memperkuat penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti selanjutnya.