

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang permasalahan

Sumber daya manusia memiliki peran dominan dalam kegiatan atau struktur suatu organisasi, karena kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas mereka mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan suatu organisasi dapat diukur dari kemampuannya menggunakan sumber daya manusia secara efektif dan profesional (Daniel & Roy, 2018). Kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada peran pegawainya. Pegawai bukan hanya menjadi objek dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi juga berperan sebagai subyek atau pelaku. Suatu organisasi tidak akan mengalami kemajuan jika pegawainya tidak produktif, memiliki kinerja rendah, dan kurang loyal terhadap organisasi (Rico et al., 2023).

Hakikatnya, organisasi adalah sistem perkumpulan orang-orang yang formal, terstruktur, dan yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Robbins & Judge, 2008). Untuk mencapai tujuannya, suatu perusahaan atau organisasi harus memiliki visi, misi, atau tujuan. Bangun (2012) menyatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset organisasi yang sangat menentukan keberhasilan perusahaan.

Ketika perusahaan berusaha mencapai tujuan dengan efektif, maka dibutuhkan kualitas manajemen sumber daya manusia (SDM) yang baik pula (Soetrisno, 2016). Setiap organisasi memerlukan tenaga kerja yang memiliki

tingkat kinerja optimal agar dapat meningkatkan produktivitas baik secara individual maupun keseluruhan perusahaan (Prakoso & Listiara, 2017). Dengan peningkatan produktivitas, perusahaan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan (M. S. Hasibuan, 2011). Didukung oleh Robbins dan Judge (2008) yang mengatakan bahwa rahasia keberhasilan peningkatan kualitas dan produktivitas adalah keterlibatan karyawan.

Menurut Santri (2024) Indonesia memiliki berbagai sektor ekonomi yang berkembang, termasuk jasa, manufaktur, pertanian, dan industri. Sektor jasa itu mencakup pariwisata, yang mencakup destinasi wisata, perhotelan, dan industri kreatif, menarik perhatian karena dinamikanya yang unik. Jumlah pengunjung yang fluktuatif membuat karyawan menghadapi ketidakpastian terhadap keamanan kerja dan beban kerja yang tidak stabil. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana dinamika di sektor jasa pariwisata mempengaruhi tenaga kerja yang terlibat di dalamnya.

Salah satu perusahaan yang beroperasi di sektor pariwisata adalah Heha Ocean View yang berada di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta, yang menyuguhkan pemandangan laut indah dan berbagai spot foto unik, menarik minat pengunjung dari berbagai kalangan, khususnya generasi muda. Destinasi ini menggabungkan keindahan alam pantai dengan fasilitas modern, seperti restoran, *shuttle service*, dan penginapan, sehingga memberikan pengalaman wisata yang lengkap. Dengan konsep ruang terbuka yang nyaman dan estetik, Heha Ocean View menawarkan area foto yang beragam, seperti spot berlatar belakang laut lepas dan instalasi seni, yang membuatnya populer di kalangan wisatawan.

Berdasarkan wawancara dengan HRD Heha Ocean view, Karyawan terbagi menjadi dua bagian utama, yaitu *office* dan operasional. Bagian *office* bertanggung jawab dalam mengelola administrasi, termasuk keuangan, pemasaran, dan pengelolaan sumber daya manusia. Sementara itu, karyawan bagian operasional, termasuk fotografer, penjaga stall, petugas penginapan, restoran, pemeliharaan fasilitas, tiket, shuttle, keamanan, dan kebersihan, berfokus pada kegiatan sehari-hari yang langsung berhubungan dengan pengunjung. Mereka bekerja dalam sistem dua shift dengan durasi delapan jam per shift. Dalam kondisi jumlah pengunjung yang meningkat, karyawan sering kali diminta untuk bekerja lembur guna memastikan kelancaran pelayanan dan kenyamanan pengunjung. Sistem kerja ini menyesuaikan dengan fluktuasi jumlah pengunjung yang datang, sehingga beban kerja karyawan dapat mengalami peningkatan signifikan pada hari-hari libur atau musim liburan.

Berdasarkan wawancara peneliti pada 10 karyawan Heha Ocean View pada bulan September-Oktober 2024, ditemukan kesulitan-kesulitan atau permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh karyawan antara lain : tantangan dalam pengaturan shift kerja, seperti pergantian jadwal dari shift kedua hari ini langsung ke shift pertama keesokan harinya, yang mengurangi waktu istirahat dan meningkatkan risiko kelelahan. Selain itu, sering terjadi kesalahpahaman antar rekan kerja, yang dapat disebabkan oleh komunikasi yang kurang efektif atau perbedaan persepsi dalam menjalankan tugas. Karyawan juga kerap kewalahan saat jumlah pengunjung meningkat secara mendadak, sehingga mereka harus bekerja dengan intensitas tinggi untuk menjaga kualitas pelayanan. Bagi karyawan

yang memiliki pasangan dan berencana untuk menikah, muncul tantangan tambahan terkait aturan perusahaan yang melarang suami istri bekerja di tempat yang sama. Hal ini dapat menimbulkan situasi di mana salah satu dari pasangan tersebut harus merelakan posisinya dan keluar dari perusahaan. Di samping itu, banyak karyawan yang merasa sudah memberikan yang terbaik dan telah bekerja dalam jangka waktu yang lama, namun belum mendapatkan tawaran untuk promosi jabatan. Kurangnya kesempatan untuk berkembang dan naik jabatan ini dapat menimbulkan rasa kecewa dan kehilangan motivasi. Jika kondisi seperti ini terus berlanjut, karyawan akan semakin tidak puas dan akhirnya dapat meningkatkan intensitas *turnover* karyawan.

Mobley (2011) mengungkapkan bahwa intensi *turnover* adalah kemungkinan terjadinya seorang karyawan memutuskan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja dan cenderung berasal dari kemauan dari diri karyawan itu sendiri. Menurut Ajzen (dalam Yolanda, 2019), intensi adalah niat seseorang untuk melakukan perilaku tertentu, yang bertujuan untuk mengarahkan perilaku tersebut agar diekspresikan pada waktu dan kesempatan yang tepat. Sementara itu, Mathis dan Jackson (dalam Yolanda, 2019) mendefinisikan *turnover* sebagai proses di mana seorang karyawan keluar dari organisasi dan harus digantikan oleh karyawan baru. Menurut Putra dan Prihatsanti (2016), *intensi turnover* menggambarkan tingkat keinginan seorang pegawai untuk meninggalkan perusahaannya. Aspek dari intensi *turnover* menurut Mobley (dalam Adam, 2024) adalah berfikir untuk berhenti (*through of quitting*) yaitu karyawan mulai mempertimbangkan kemungkinan untuk meninggalkan

pekerjaan yang saat ini mereka jalani, aspek yang kedua yaitu keinginan untuk mencari (*intention to search*) dimana karyawan mulai aktif mencari informasi mengenai peluang kerja di perusahaan lain yang sesuai dengan keterampilan dan pengalaman mereka, sedangkan aspek yang ketiga ialah berniat untuk meninggalkan (*intention to quit*) dimana karyawan sudah memiliki tekad yang kuat dan berkomitmen untuk mengundurkan diri dari perusahaan dalam waktu dekat.

Perusahaan di Asia Tenggara salah satunya Indonesia mengalami kesulitan dalam mempertahankan karyawan, hal ini menunjukkan bahwa peristiwa *turnover* pada karyawan di Indonesia masih cukup sering terjadi. Ketidakpuasan terhadap gaji, tunjangan, dan perkembangan karir menjadi faktor utama terjadinya *turnover* pada karyawan (Mercer, 2021). Hasil survei Badan Pusat Statistik (2021) juga menunjukkan adanya peningkatan karyawan yang mengalami *turnover* yakni 5,14% pada tahun 2019 meningkat menjadi 7,56% pada tahun 2020. Menurut survei global PwC (2024), terdapat peningkatan signifikan dalam jumlah karyawan yang berencana untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Jumlah tersebut meningkat dari 19% pada tahun 2022 menjadi 26% pada tahun 2023.

Menurut penelitian Kasmin et al. (2024), keinginan berpindah karyawan berada pada rentang yang tinggi. Dari 42 partisipan penelitian, 2 orang mempunyai tingkat keinginan berpindah yang rendah, 13 orang mempunyai tingkat niat berpindah yang sedang, dan 27 orang mempunyai tingkat keinginan berpindah yang tinggi. Oleh karena itu, karyawan divisi *conveyon* pada PT. Obsidian

Stainless Steel bisa dikatakan mempunyai niat untuk keluar dari perusahaan. Hal ini terlihat dari 27 karyawan atau 64,3% dari total keseluruhan yang memperoleh nilai dalam kategori tinggi.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan 10 karyawan di Heha Ocean View bulan September-Oktober 2024, dari hasil wawancara peneliti menemukan gejala-gejala intensi *turnover* pada 6 karyawan yaitu : terlihat bahwa tantangan dalam pengaturan shift kerja seperti perpindahan dari shift kedua di hari ini ke shift pertama di keesokan harinya menyebabkan kelelahan fisik yang membuat karyawan merasa beban kerja terlalu berat dan waktu istirahat tidak memadai. Selain itu kesalahpahaman antar rekan kerja yang disebabkan oleh komunikasi yang kurang efektif juga menimbulkan ketidaknyamanan karena dianggap tidak kondusif. Karyawan juga merasa kurangnya kesempatan promosi dan perkembangan, dimana karyawan merasa kontribusi mereka tidak diakui dan prospek karir yang jelas tidak ada, hal-hal tersebut mengindikasikan keinginan karyawan untuk berhenti pada aspek berpikir untuk berhenti (*through of quitting*).

Selanjutnya, pada aspek keinginan untuk mencari (*intention to search*), kebijakan perusahaan yang melarang suami istri bekerja di tempat yang sama menjadi salah satu penyebab utama. Bagi karyawan yang memiliki pasangan atau merencanakan pernikahan, aturan ini mendorong mereka untuk mempertimbangkan mencari pekerjaan di tempat lain yang lebih fleksibel terhadap kondisi mereka. Selain itu, ketidakpuasan akibat intensitas kerja yang tinggi ketika pengunjung meningkat secara mendadak membuat karyawan merasa

terbebani, sehingga keinginan untuk mencari lingkungan kerja yang lebih stabil dan nyaman semakin besar.

Pada aspek niat untuk meninggalkan (*intention to quit*), kebijakan mengenai pasangan bekerja di tempat yang sama tidak hanya memicu keinginan untuk mencari pekerjaan lain, tetapi juga dapat mengarahkan pada keputusan pasti untuk meninggalkan perusahaan. Dalam beberapa kasus, karyawan yang berencana menikah terpaksa memilih untuk mengundurkan diri guna memenuhi aturan tersebut. Kurangnya kesempatan promosi dan perkembangan juga mendorong karyawan yang telah lama berkontribusi namun tidak mendapat pengakuan untuk benar-benar meninggalkan perusahaan. Jika kondisi ini tidak di atasi, intensi *turnover* karyawan bisa semakin tinggi, yang berpotensi mempengaruhi stabilitas tenaga kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Waspodo et al. (2013), menegaskan bahwa dunia usaha harus memperhatikan fenomena *turnover* karena hal ini dapat mengakibatkan biaya yang lebih tinggi ketika merekrut staf baru. Tingkat *turnover* yang tinggi dapat mengganggu operasional bisnis dan produktivitas. Di sisi lain, Mobley (1986) menjelaskan bahwa ada beberapa dampak bagi individu yang mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan mereka atau yang sudah melakukannya. Individu tersebut mungkin memiliki harapan untuk mendapatkan pekerjaan baru yang lebih menguntungkan, seperti gaji yang lebih tinggi, peluang pengembangan karir, tantangan baru dalam pekerjaan, serta lingkungan organisasi yang lebih mendukung. Hal-hal ini dapat memberikan efek psikologis yang positif bagi individu yang bersangkutan. Namun, terdapat sisi negatif dimana individu

mungkin kehilangan jaringan sosial, yang dapat menyebabkan stres mental. Tidak semua orang dapat menghadapi tekanan tersebut, sehingga dapat berakibat buruk (Mobley, 1986). Selain itu, dampak negatif bagi organisasi mencakup penurunan kualitas karyawan, proses pengembangan yang terhambat, dan kesulitan dalam menggantikan karyawan yang keluar, yang berujung pada kebutuhan akan waktu dan biaya tambahan untuk merekrut pegawai baru (Wasposito et al., 2013).

Karakter individu, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi merupakan beberapa elemen yang mempengaruhi niat berpindah, menurut Mobley (dalam Tsani, 2016). Dalam penelitiannya, Prawitasari (2016) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor determinan yang signifikan dalam memicu intensi *turnover* pada karyawan. Selain kepuasan kerja, faktor-faktor intensi *turnover* menurut Pawesti dan Wikansari (2016) yaitu; komitmen organisasi, kepercayaan terhadap organisasi, dan job insecurity. Kepuasan kerja, seperti yang dijelaskan oleh Pawestri dan Wikasari (2016), adalah faktor kunci dalam mendorong partisipasi aktif karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Fisher (2010) menekankan pentingnya kepuasan kerja, baik bagi individu maupun organisasi. Pryce-Jones (2010) lebih lanjut menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat berkontribusi pada berbagai aspek positif dalam kehidupan kerja, termasuk kemajuan karir, kreativitas, dan hubungan interpersonal. Karyawan yang puas cenderung lebih produktif, inovatif, dan loyal terhadap organisasi.

Menurut Luthans (2011) kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan yang diberikan kepadanya dianggap

mempunyai nilai penting. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang dialami karyawan selama bekerja yang didasarkan pada gaji, supervisi, dan rekan kerja (Kurniawan et al., 2016). Sianipar dan Haryanti (2014) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu kondisi yang menggambarkan perasaan bahagia, puas dan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan perilaku yang ditunjukkan melalui pekerjaan (Widyantara & Ardana, 2015).

Aspek-aspek kepuasan kerja meliputi aspek 1) pekerjaan itu sendiri merujuk pada bagaimana karyawan melihat esensi dari pekerjaan yang mereka lakukan setiap hari. Pekerjaan yang menantang dan memberikan makna secara signifikan meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja, 2) gaji adalah upah berupa uang yang diterima karyawan secara adil sesuai beban kerja yang diberikan, 3) kesempatan promosi mengacu pada peluang karyawan untuk maju dalam karier dan mencapai posisi yang lebih tinggi. Promosi memberikan rasa pengakuan dan penghargaan terhadap kemampuan serta kontribusi mereka, 4) supervisi mengacu pada kapasitas supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan bimbingan perilaku, 5) rekan kerja mengacu kepada Interaksi dan hubungan dengan rekan kerja Luthans (2011).

Menurut Soegandhi (2013) ketika karyawan merasa bahwa perusahaan telah memenuhi kebutuhan dan harapan mereka, maka mereka akan cenderung loyal dan bertahan lebih lama. Namun, jika kepuasan kerja menurun, karyawan dapat mulai mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan, sehingga meningkatkan intensi *turnover*. Menurut penelitian Muhammad dan Lely (2024),

terdapat korelasi negatif antara kepuasan kerja dan intensi *turnover* pada karyawan pada Laboratorium Parahita Diagnostic Center Dharmawangsa Surabaya. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pada karyawan akan menurunkan intensi turnover pada karyawan tersebut dan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan meningkatkan intensi *turnover* pada karyawan. Berdasarkan nilai koefisien determinasi (R-Square), kepuasan kerja menyumbang 13.7% terhadap intensi *turnover*, dan sisanya sebesar 86.3% dipengaruhi oleh faktor yang lain. Di sisi lain, Lia dkk (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dengan *turnover* intention berkorelasi positif, artinya semakin puas seseorang dengan pekerjaannya, semakin besar kemungkinan seseorang ingin keluar dari perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa meningkatkan kepuasan kerja dapat menjadi salah satu cara untuk menurunkan intensi *turnover* di kalangan karyawan. Dengan peningkatan kepuasan dalam berbagai aspek, karyawan diharapkan lebih mampu bertahan dan merasa terikat dengan perusahaan meskipun menghadapi tantangan dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, peneliti mendefinisikan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan tingkat intensi *turnover* pada karyawan Heha Ocean View?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja terhadap tingkat *turnover* pada karyawan Heha Ocean View.

2. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat teoritis penelitian ini ialah memberikan wawasan penjelasan mengenai bagaimana hubungan kepuasan kerja terhadap tingkat *turnover* karyawan. Selain itu, dapat memberikan sumbangan kajian ilmiah mengenai kepuasan kerja dengan tingkat *turnover*, khususnya dalam bidang psikologi industri dan organisasi.
- b. Manfaat praktis jika penelitian ini berhasil dilaksanakan ialah dapat memberikan manfaat bagi manajemen Heha Ocean View dalam memahami pentingnya kepuasan kerja karyawan sebagai salah satu faktor yang dapat mengurangi tingkat intensi *turnover*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan aspek-aspek kepuasan kerja, sehingga karyawan merasa lebih terikat, termotivasi, dan mampu bertahan menghadapi tantangan di lingkungan kerja.