

BAB I

PENDAHULUAN

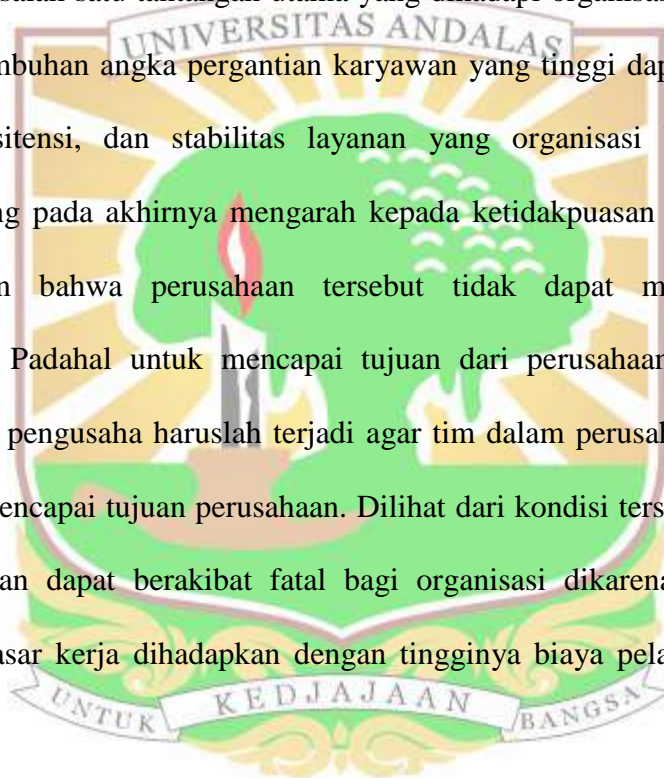
1.1 Latar Belakang

Dewasa ini persaingan dalam dunia usaha sangat ketat. Dalam iklim bisnis yang kompetitif ini, agar perusahaan dapat beroperasi dengan baik tidak hanya dilihat berdasarkan kemampuan finansial saja, tetapi diperlukan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas untuk mengelola kegiatan perusahaan. Banyak perusahaan menempatkan ekspektasi tinggi diluar kemampuan karyawan itu sendiri. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu mengelola manajemennya agar dapat bertahan dan mengembangkan diri sesuai dengan tujuan yang digariskan di awal pembentukannya.

Di lihat dari sudut pandang organisasi, mempertahankan karyawan terbaik sama pentingnya dengan mengimbangi kemajuan teknologi. Menurut Kuean *et al* (2010), adalah suatu hal rahasia umum ketika pengusaha saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang efisien, kreatif, dan inovatif dengan tujuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. Karena secara umum, tujuan sebuah perusahaan didirikan adalah untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, diketahui bahwa sumber daya manusia adalah salah satu bagian sumber daya perusahaan dengan segala atribut kemampuan atau kompetensinya berperan penting untuk menjadi penggerak keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus menyadari karyawan adalah aset paling berharga bagi perusahaan, dimana keberhasilan atau kegagalan perusahaan bergantung pada kinerja karyawan

individual perusahaan yang mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Terlepas dari langkah – langkah yang dipilih oleh organisasi untuk mempertahankan karyawannya, turnover intention adalah sebuah masalah yang muncul terus-menerus terjadi pada sebagian besar organisasi. Intensi turnover mengacu pada keinginan sadar dan sengaja untuk meninggalkan organisasi dan telah menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi (Huang & Su, 2016). Pertumbuhan angka pergantian karyawan yang tinggi dapat menghambat kualitas, konsistensi, dan stabilitas layanan yang organisasi berikan kepada pelanggan yang pada akhirnya mengarah kepada ketidakpuasan pelanggan. Dan juga diartikan bahwa perusahaan tersebut tidak dapat menyatu dengan karyawannya. Padahal untuk mencapai tujuan dari perusahaan sinergi antara karyawan dan pengusaha haruslah terjadi agar tim dalam perusahaan anda dapat solid dalam mencapai tujuan perusahaan. Dilihat dari kondisi tersebut, pergantian yang berlebihan dapat berakibat fatal bagi organisasi dikarenakan kurangnya keahlian di pasar kerja dihadapkan dengan tingginya biaya pelatihan karyawan baru.



Tingginya tingkat turnover tenaga kerja dapat diprediksi dari seberapa besar keinginan berpindah yang dimiliki anggota (staff) suatu organisasi atau perusahaan. Dengan tingginya angka turnover suatu perusahaan mengakibatkan banyaknya perusahaan yang mengalami kerugian, fenomena ini salah satunya sering terjadi pada sektor perhotelan. Ada berbagai alasan mengapa karyawan mempertimbangkan untuk berhenti dari pekerjaannya di industri perhotelan. Hal

ini telah diidentifikasi dan diteliti secara signifikan selama 60 tahun terakhir (Brown et al., 2015; Huselid, 1995; Kanget al., 2015; Mobley, 1982; Poulston, 2008; Smith dan Watkins, 1978). Namun, organisasi terus berusaha mengidentifikasi masalah untuk perbaikan terkait pergantian karena biaya pergantian bisa sangat mahal. Tingginya tingkat *turnover* di dalam sebuah perusahaan akan sangat merugikan perusahaan, terlebih lagi jika karyawan yang keluar adalah karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan bekerja di atas rata-rata (Malek, Kline, & DiPietro, 2018).

Salah satu faktor terpenting dalam keberhasilan industri perhotelan adalah karyawan. Daya saing organisasi pariwisata dan kelangsungan hidup mereka bergantung pada kualitas layanan yang mereka tawarkan. Dalam hal ini, industri perhotelan tidak hanya perlu melatih karyawan yang menjalankan peran mereka secara efektif tetapi juga harus mempertahankan staf mereka (Subramanian & Shin, 2013). Meningkatnya pertumbuhan perhotelan di kota Padang, maka hal ini bisa menyebabkan bertambah ketatnya persaingan didalam industri perhotelan tersebut. Sumber daya manusia menjadi salah satu bagian utama dari produk yang melakukan peran yang sulit untuk meningkatkan citra organisasi.

Isu seputar SDM pada bisnis perhotelan berkaitan erat dengan bagaimana dengan staff memberikan kepuasan pelanggan kepada tamu. Hal ini sangat berhubungan langsung dengan harga, *return guest ratio*, reputasi merek, dan berujung pada kinerja keuangan, sehingga industri perhotelan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas untuk memberikan layanan terbaik bagi pelanggannya. Organisasi perhotelan perlu memperhatikan kepuasan karyawan

mereka, karena organisasi cenderung lebih efektif ketika perusahaan dapat memuaskan karyawannya. Keberhasilan industri perhotelan dapat dilihat dari kepuasan pelanggan melalui layanan yang diberikan oleh hotel (Ameliya & Febriansyah, 2017).

Tabel 1.1

Persentase Turnover Karyawan di Hotel bintang 3 di Kota Padang

No	Nama Hotel	Persentase		
		2017	2018	Agustus 2019
1	Daima Hotel	11.11%	6.04%	13.71%
2	Kawana Hotel	9.69%	14.72%	6.67%
3	Rangkayo Baso Halal Hotel	6.6%	14.3%	10%

Sumber: HRD Setiap Hotel Bintang Tiga di Kota Padang, 2019

Berdasarkan perhitungan, presentase tingkat turnover karyawan hotel bintang tiga mengalami fluktuasi yang cukup tinggi. Tingkat rata-rata turnover karyawan pada 3 tahun terakhir di Hotel Daima, Kawana, dan Rangkayo Basa telah melebihi standar yang ditolerir. Sari (2014) menyebutkan bahwa terdapat standar yang berbeda setiap perusahaan, namun tingkat turnover dikatakan tinggi apabila melebihi 10% setiap tahunnya. Perhitungan tersebut menggunakan rumus dari Simamora (1999), yakni dengan membagi seluruh jumlah karyawan yang keluar dalam periode tertentu dengan rata-rata jumlah karyawan dalam periode yang sama. Meningkatnya karyawan yang keluar dari perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang masuk ke perusahaan mengakibatkan terhambatnya proses aktivitas usaha dan kontribusi karyawan kepada Hotel Daima, Kawana, dan Rangkayo Basa dalam memenuhi setiap kebutuhan para tamu yang datang ke hotel.

Faktor penentu seseorang pindah kerja tidak dapat dipungkiri salah satunya adalah *training satisfaction*. Biasanya produktivitas seorang pekerja akan meningkat setelah mengikuti program pelatihan. Program-program ini terbatas berdasarkan pada biaya terkait seperti biaya material, biaya pengajaran dan biaya untuk waktu dan usaha. Manfaat akan adanya program pelatihan ini diantaranya adalah peningkatan kapasitas dan pengetahuan karyawan, yang berarti bahwa pelatihan meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan berinvestasi dalam sumber daya manusia mereka untuk meningkatkan nilai pekerja, dalam hal kinerja dan produktivitas kerja, dan selanjutnya untuk mencapai keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Pada waktu bersamaan, meningkatkan produktivitas melalui pelatihan dapat memengaruhi intensi turnover dengan meningkatkan kemampuan kerja pekerja di perusahaan lain. Oleh karena itu, penting bagi sebuah perusahaan untuk membuat keseimbangan yang baik antara tujuan organisasi dan tujuan individu untuk mengurangi mobilitas pekerja yang tidak perlu (Verhees, 2012).

Banyak hal yang mempengaruhi terjadinya turnover intention dalam perusahaan. Salah satunya adalah kepuasan kerja. Putri & Rivai (2019) berpendapat bahwa timbulnya *turnover intention* pada karyawan dalam sebuah perusahaan, sangat berkaitan erat dengan kepuasan dan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Persepsi karyawan tentang apakah mereka menikmati pekerjaan atau tidak, diciptakan dari pengalaman mereka. Apabila karyawan puas akan berbagai dimensi pekerjaan mereka tidak akan mencari pekerjaan lain. Sebaliknya, apabila karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaan yang telah

dilakukannya, maka akan menyebabkan keinginan berpindah serta hilangnya komitmen organisasi.

Siwi, Taroreh & Dotulong (2016) berpendapat bahwa mempertahankan bakat adalah hal yang penting untuk manajer disemua jenis organisasi. Biaya yang terkait dengan kehilangan karyawan dan merekrut, memilih dan melatih karyawan yang baru sering melebihi 100% dari kompensasi tahunan untuk posisi tersebut. Gaji hampir selalu menjadi alasan seseorang untuk keluar dari pekerjaannya. Beberapa karyawan berhenti karena merasa tidak puas akan gaji yang diberikan dan seringkali seseorang sering berhenti atau keluar dari pekerjaannya sekarang untuk menerima tawaran bayaran yang lebih tinggi dari pekerjaan ditempat lain.

Menurut Levin dan Kleiner (1992) dalam Nelson & Daniels (2014), beberapa masalah terkait dengan turnover intention seperti berkurangnya produktivitas, meningkatnya absensi karyawan, dan kepuasan pelanggan yang rendah. Hal yang harus diperhatikan salah satunya adalah komitmen karyawan yang menjadi sangat penting untuk kelangsungan hidup bisnis apa pun terutama dikondisi yang mengglobal ini. Karyawan yang mempunyai komitmen terhadap organisasi cenderung menunjukkan sikap kerja yang semangat terhadap tugas yang diberikan dan memiliki tanggung jawab serta sangat loyal terhadap perusahaan. Dan untuk memperbaiki masalah dengan *turnover intentions* ini, para pemimpin dapat mengembangkan dan menerapkan strategi untuk meningkatkan hubungan dengan karyawan. Akan tetapi, tanpa penelitian dan analisis yang tepat, pemahaman etika, prinsip-prinsip kepemimpinan, variabel moderat, dan

pemimpin budaya dapat menerapkan strategi yang tidak efektif sehingga membuat niat karyawan untuk berpindah kerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka penelitian ini akan mengkaji mengenai pengaruh antara Kepuasan Pelatihan, Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. Maka dari itu, penulis tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai hal tersebut dengan menggunakan Hotel Bintang Tiga di Kota Padang sebagai tempat penelitian.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini :

1. Bagaimana pengaruh kepuasan pelatihan terhadap komitmen organisasional pada karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan gaji terhadap komitmen organisasional pada karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* pada karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan pelatihan terhadap *turnover intention* pada karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang?
6. Bagaimana pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* pada karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang?

7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang?
8. Bagaimana pengaruh kepuasan pelatihan terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen organisasional pada karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang?
9. Bagaimana pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen organisasional pada karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang?
10. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen organisasional pada karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan identifikasi dan rumusan masalah yang telah dipaparkan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan pelatihan terhadap komitmen organisasional karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan gaji terhadap komitmen organisasional karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang.
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang.

5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan pelatihan terhadap *turnover intention* karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang.
8. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan pelatihan terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen organisasional pada karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang.
9. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan gaji terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen organisasional pada karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang.
10. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh komitmen organisasional pada karyawan hotel bintang tiga di Kota Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik teoritis maupun praktis, di antaranya adalah :

- a. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai hubungan antara pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan, dan memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian *turnover intention* karyawan di Indonesia.

b. Bagi Praktisi

Penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijakan dalam menghadapi dan memahami masalah *turnover* karyawan yang dapat memengaruhi efektivitas perusahaan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk melihat apakah ada pengaruh dari Kepuasan Pelatihan, Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* Melalui Komitmen Organisasional karyawan perusahaan yang bergerak di sektor *hospitality* yang terkenal memiliki tingkat *voluntary turnover* karyawan yang tinggi, karena itu populasi dari penelitian ini adalah karyawan di Hotel Bintang tiga di Kota Padang sebagai salah satu kota tujuan pariwisata.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam proposal ini adalah dengan menguraikan garis besar dari tiap-tiap bab yang disertai gambaran dan uraian singkat yang berkaitan dengan pembahasan proposal ini. Adapun uraian dan susunan sistematika penulisan thesis ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan suatu pengantar dan penjelasan tentang latar belakang permasalahan, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Dalam bab ini berisi landasan teori yang merupakan penjabaran dari teori-teori yang mendasari penelitian ini, penelitian terdahulu yang mampu mendukung perumusan hipotesis, serta kerangka pemikiran teoritis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai variabel-variabel dalam penelitian yang selanjutnya dapat didefinisikan secara operasional. Jenis dan sumber data, populasi dan penentuan sampel, serta metode pengumpulan data dan teknis analisis.

BAB IV : HASIL PENELITIAN

Bab ini akan memuat uraian mengenai hasil penelitian, penganalisaan dan pembahasan yang dibantu dengan data atau informasi yang ada. Analisis dan pembahasan merupakan jawaban permasalahan yang menjadi pembahasan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berisi tentang kesimpulan akhir dari hasil penelitian yang telah diperoleh dari pembahasan dan saran yang diberikan kepada pihak-pihak yang memerlukannya atas pemecahan permasalahan yang dihadapi.

