

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peran sangat penting dalam berbagai industri, termasuk industri yang bergerak pada bidang penyediaan jasa, seperti industri perhotelan. Industri perhotelan termasuk dalam sektor pariwisata yang sangat bergantung pada kualitas kinerja karyawannya. Sumber daya manusia menjadi sangat penting untuk menentukan ketahanan industri dalam sektor pariwisata tersebut (Zopiatis, Constanti, dan Theocharous, 2014).

Sektor pariwisata berkembang dengan pesat di Bandar Lampung karena merupakan salah satu kota yang terkenal akan daya tarik wisatanya. Berdasarkan data dari Badan Statistik kota Bandar Lampung (2021), jumlah wisatawan yang datang dan menginap di hotel berbintang kota Bandar Lampung pada tahun 2020 adalah 44.501 wisatawan. Jumlah tersebut meningkat sebesar 10% dari tahun sebelumnya. Dari total jumlah wisatawan tersebut, wisatawan mancanegara berjumlah 60 wisatawan dan wisatawan lokal Indonesia berjumlah 44.441 wisatawan. Berdasarkan data dari Badan Statistik kota Bandar Lampung (2022), jumlah wisatawan yang datang dan menginap di hotel berbintang kota Bandar Lampung pada tahun 2021 adalah 49.106 wisatawan. Jumlah tersebut meningkat sebesar 10,4% dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Dari total jumlah wisatawan tersebut, wisatawan mancanegara berjumlah 150 wisatawan dan wisatawan lokal Indonesia berjumlah 93.448 wisatawan. Berdasarkan data-data tersebut dapat diketahui bahwa jumlah wisatawan yang datang dan menginap di hotel berbintang di kota Bandar Lampung meningkat tiap tahunnya. Hal ini merupakan

sebuah potensi besar yang mendukung perkembangan industri perhotelan di kota Bandar Lampung.

Peningkatan jumlah wisatawan yang datang ke kota Bandar Lampung dari tahun ke tahun diiringi oleh perkembangan industri perhotelan yang juga pesat. Berdasarkan data dari Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia atau PHRI kota Bandar Lampung tahun 2023, hotel berbintang yang tergabung dalam PHRI pada tahun 2010 berjumlah 99 unit hotel dan terus meningkat tiap tahunnya sampai mencapai jumlah 4.378 unit hotel berbintang 1 hingga 4 di tahun 2022.

Tabel 1.1 Data Pertumbuhan Hotel Bintang di kota Bandar Lampung

No.	Penyedia Kamar	<i>Year in Operations</i>		
		2020	2021	2022
1.	Bintang 4	60%	78%	89,2%
2.	Bintang 3	57,2%	65%	80%
3.	Bintang 2 dan 1	40%	50%	63%
Pertumbuhan		27,2%	35,8%	39,2%
Jumlah Hotel		40	50	76

Sumber: Data *Hotel Growth*, PHRI kota Bandar Lampung, 2023

Peningkatan jumlah hotel berbintang di kota Bandar Lampung menambah ketatnya persaingan di dalam industri perhotelan tersebut. Industri perhotelan merupakan industri pelayanan dan berorientasi pada orang. Pengelolaan karyawan perlu dilakukan dengan baik agar dapat menjaga kualitas dari hotel tersebut. Pengelolaan karyawan yang tidak baik dapat menimbulkan permasalahan yang dapat berpengaruh ke kinerja hotel. Salah satu masalah yang sering terjadi di industri perhotelan adalah *turnover* karyawan.

Turnover karyawan merupakan keluarnya karyawan dari suatu perusahaan. *Turnover* karyawan ini penting untuk diperhatikan karena dapat menimbulkan masalah-masalah lain dalam perusahaan. Menurut Carbery, Garavan, O'Brien, dan McDonnell (2003) dari prespektif manajemen hotel, *turnover* dilihat sebagai sebuah fenomena yang negatif. Jang dan George (2012) menyatakan biaya yang ditimbulkan oleh adanya *turnover* karyawan yang tinggi sangat besar. Menurut Tracey dan Hinkin (2006) ketika *turnover* karyawan tinggi akan muncul biaya dan kerugian seperti *predeparture cost*, *recruitment cost*, *selection cost*, *orientation and training cost*, dan *productivity loss*.

Tabel 1.2 Daftar Nama Hotel Bintang 3 di Kota Bandar Lampung Tahun 2022

No.	Nama Hotel	Lokasi
1.	Aston Lampung City Hotel	Teluk Betung
2.	Grand Anugerah Hotel	Tanjung Karang
3.	Whiz Prime Hotel Ahmad Yani Lampung	Tanjung Karang
4.	Amalia Hotel Lampung	Tanjung Karang
5.	Hotel Astoria	Tanjung Karang
6.	Asoka Luxury Hotel Lampung	Kedamaian
7.	Hotel Marcopolo	Teluk Betung
8.	Yunna Hotel	Teluk Betung

Sumber: Traveloka (2023)

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, pada tahun 2022, kota Bandar Lampung memiliki beragam pilihan hotel bintang 3 yang dapat memenuhi kebutuhan pengunjung dan terdapat delapan hotel bintang 3 yang terdaftar di kota Bandar Lampung. Data ini diperoleh dari sumber Traveloka pada tahun 2023. Keberagaman pilihan hotel ini

memberikan kemudahan bagi para wisatawan atau pengunjung kota untuk menemukan penginapan yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka.

Penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa *turnover* karyawan pada industri perhotelan merupakan masalah yang paling serius dengan tingkat *turnover* jauh lebih tinggi dibandingkan dengan *turnover* karyawan di industri lainnya (Mohsin, Lengler, dan Kumar, 2013). Fenomena tingginya *turnover* karyawan industri perhotelan tidak hanya terjadi di satu negara. Beberapa industri perhotelan di berbagai negara telah menghadapi masalah *turnover* karyawan ini. Qiu, Haobin Ye, Hung, dan York (2015) menemukan bahwa tingginya *turnover* karyawan telah lama menjadi masalah di industri perhotelan di Cina dan *turnover* karyawan ini menjadi semakin tinggi tiap tahunnya. Silva (2006) mengatakan bahwa *turnover* karyawan telah lama menjadi masalah besar di industri perhotelan dan mengharuskan adanya investigasi untuk mencari penyebab terjadinya *turnover* karyawan ini. Cheng, Angeline, dan Brown (1998) meninjau kembali penelitian terdahulu dan menyatakan bahwa *turnover* industri perhotelan menunjukkan tingkat yang sangat tinggi dengan rata-rata mencapai 200 hingga 300 persen per tahunnya. Dilansir dari laman www.shrm.org, cara menghitung persentase *turnover* adalah membagi jumlah karyawan yang keluar dengan rata-rata jumlah karyawan lalu dikali 100. Berdasarkan kasus-kasus penelitian sebelumnya maka terdapat kemungkinan industri perhotelan di kota Bandar Lampung menghadapi masalah serupa.

Tabel 1.3 Data *Turnover* Karyawan Aston Lampung City Hotel Tahun 2022

Bulan	Jumlah Karyawan Keluar (Orang)	Jumlah Karyawan Masuk (Orang)	Jumlah Karyawan (Orang)	Persentase (%)
--------------	---------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------	-----------------------

Januari	2	33	35	2,9%
Februari	-	33	33	2,75%
Maret	-	36	36	3%
April	4	32	32	2,6
Mei	3	29	29	2,4%
Juni	-	33	33	2,75%
Juli	-	36	36	3%
Agustus	2	34	34	2,8
September	4	30	30	2,5%
Oktober	-	31	31	2,58%
November	-	33	33	2,75%
Desember	-	35	35	2,9%
Total	15	395	397	31,58%

Sumber: Data Sekunder Aston Lampung City Hotel Lampung, 2023

Tabel 1.4 Data *Turnover* Karyawan Hotel Yunna Hotel Tahun 2022

Bulan	Jumlah Karyawan Keluar (Orang)	Jumlah Karyawan Masuk (Orang)	Jumlah Karyawan (Orang)	Persentase (%)
Januari	3	20	23	1,91%
Februari	-	22	22	1,8%
Maret	2	21	23	1,91%
April	1	25	26	2,16%
Mei	-	25	25	2,1%
Juni	-	26	26	2,16%
Juli	2	24	26	2,16%
Agustus	-	25	25	2,1%
September	4	21	25	2,1%
Oktober	-	24	24	2%
November	-	26	26	2,16%
Desember	2	24	26	2,16%
Total	14	283	297	24,75%

Sumber: Data Sekunder Hotel Yunna Hotel, 2023

Informasi yang diperoleh terkait tingkat *turnover* karyawan hotel terbatas dikarenakan kebijakan manajemen hotel yang tidak mengizinkan untuk memberikan informasi. Dari 8 hotel yang menjadi objek penelitian, tiga di antaranya memberikan data *turnover* karyawan pada tabel 1.3 dan 1.4, dan Berdasarkan ketiga tabel tersebut, maka dapat diketahui presentase *turnover* karyawan Hotel Aston Lampung City mencapai 31,58%, dan Hotel Yunna sebesar 24,75%. Menurut Harris dan Cameron (2005), standar tingkat *turnover* karyawan yang bisa ditolerir pada tiap perusahaan berbeda-beda, namun jika tingkat *turnover* mencapai lebih dari 10% per-tahun adalah terlalu tinggi menurut banyak standar.

Hasil pra survey dengan beberapa manajer HRD hotel bintang 3 di kota Bandar Lampung, dapat diketahui bahwa *turnover* dan *turnover intention* karyawan hotel bintang 3 di wilayah kota Bandar Lampung diindikasikan tinggi. Melalui pra survey tersebut dengan beberapa manajer HRD tersebut diperoleh data *turnover* karyawan tahun 2022 yang tercantum dalam tabel 1.3 dan 1.4. Data *turnover* tersebut dapat menjadi indikasi adanya tingkat kecenderungan untuk keluar yang tinggi pada karyawan hotel bintang 3. Kecenderungan karyawan untuk keluar yang tinggi dapat diidentifikasi dengan menggunakan data *turnover*. *Turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya di masa mendatang. Kecenderungan untuk keluar menandakan tingginya kemungkinan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Michaels dan Spector (1982) dalam Indriyani (2018) menyatakan bahwa ada tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kecenderungan untuk keluar. Indikator tersebut terdiri dari *thinking of quitting* atau memikirkan untuk keluar dari pekerjaan, *intention to quit* atau memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaan, dan *intention to search for alternatives* atau memiliki keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain. Kemudian, berdasarkan prasurvey yang dilakukan manager mengungkapkan bahwa hal tersebut terjadi tentu karena kurangnya komitmen kerja seorang karyawan, sehingga karyawan akan selalu memiliki keinginan untuk kluar karena dengan tidak memiliki komitmen kerja karyawan akan selalu merasa kurang puas. Berdasarkan ketiga indikator tersebut, dilakukan prasurvei berupa memberikan angket kepada karyawan hotel bintang 3 dengan tiga opsi jawaban, yaitu sering, jarang, dan tidak pernah terkait ketiga indikator *turnover intention*.

Tabel 1.5 Indikator *Turnover Intention* pada karyawan hotel Bintang 3 di kota Bandar Lampung

No.	Indikator	Jumlah	Jumlah	Jumlah
-----	-----------	--------	--------	--------

	<i>Turnover Intention</i>	Jawaban Sering	Jawaban Jarang	Jawaban Tidak Pernah
1.	Memiliki pikiran untuk keluar dari pekerjaan saat ini.	3	22	5
2.	Memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaan saat ini.	12	14	4
3.	Memiliki keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan lain.	6	15	9
Total		21	51	18

Sumber: Data Pra Survey pada Karyawan Hotel Bintang 3 di kota Bandar Lampung, 2023

Hasil pra survey yang dilakukan dengan 30 karyawan hotel di beberapa hotel bintang 3 di kota Bandar Lampung memperkuat bukti bahwa karyawan hotel memiliki kecenderungan untuk keluar dari pekerjaannya. Sejumlah 30 karyawan hotel diminta untuk memilih tingkat intensitas memikirkan hal-hal yang merupakan indikator dari kecenderungan untuk keluar. Seorang manajer mengatakan bahwa tingginya pertumbuhan hotel di kota Bandar Lampung membuat hotel lebih bekerja keras untuk meningkatkan daya saingnya. Salah satu cara yang seringkali dilakukan oleh manajemen hotel untuk meningkatkan daya saing adalah dengan merekrut orang-orang yang sudah berpengalaman di industri perhotelan. Pelaksana dari industri perhotelan menjadi penting karena kinerja karyawan akan memengaruhi tamu hotel tersebut secara langsung (Zopiatis, et al. 2014). Hal ini merupakan salah satu penyebab tingginya *turnover* di industri perhotelan kota Bandar Lampung. Karyawan yang telah memiliki pengalaman

cukup akan cenderung memiliki keinginan untuk keluar atau *intention to quit* dari pekerjaan dan mencari kerja di hotel lain dengan posisi yang lebih tinggi.

Tingkat *turnover intention* yang tinggi disebabkan oleh berbagai macam faktor. Penelitian-penelitian sebelumnya banyak menemukan faktor-faktor berbeda yang dapat memengaruhi kecenderungan untuk keluar. Penelitian oleh Iversoon dan Deery (1997) menyatakan faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* meliputi *structural variables, pre – entry variables, environmental variables, union variables, dan employee orientation*. Faktor-faktor tersebut mencakup berbagai faktor yang lebih spesifik. Penelitian lainnya oleh Kim, Im, dan Hwang (2015), Tarigan dan Ariani (2015), Tett dan Meyer, (1993), Karatepe dan Uludag (2007), Karetepe dan Kilic (2007) menemukan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kecenderungan keluar karyawan. Hasil dari penelitian-penelitian tersebut menyatakan bahwa ada korelasi negatif dari komitmen organisasi terhadap kecenderungan untuk keluar, juga korelasi negatif dari kepuasan kerja terhadap kecenderungan untuk keluar. Cheng et al, (1998) juga menemukan hasil yang sama mengenai faktor organisasi komitmen memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*. Penelitian oleh Olusegun (2013), Zopiatis, et al, (2014), Javed, Balouch dan Hassan (2014), Jang dan George (2012) mendukung adanya faktor kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap kecenderungan untuk keluar karyawan. Faktor *work family conflict* ditemukan memiliki korelasi dengan kecenderungan untuk keluar oleh Haar (2004) dan Karatepe dan Kilic (2007). Penelitian oleh Carbery et al (2003) juga mendukung komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*, ditambah dengan beberapa faktor lain, yaitu jenjang karir, persepsi pelanggaran kontrak secara psikologis, dan persepsi kompetensi

manajemen. Karatepe dan Uludag (2007) menambahkan kelelahan emosional sebagai faktor yang berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil pra survey kepada karyawan hotel, ditemukan bahwa faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi diindikasikan menjadi penyebab tingginya tingkat kecenderungan untuk keluar pada karyawan hotel bintang 3 di kota Bandar Lampung.

Industri perhotelan merupakan industri yang berorientasi kepada orang. Untuk bisa sukses dan mencapai pasar yang kompetitif, pihak hotel penting untuk memperhatikan perasaan karyawan saat bekerja dan apa yang diinginkan oleh karyawan. Menurut Tery, Zhang, dan Baum (2001), jumlah usaha yang karyawan keluarkan untuk memenuhi tujuan perusahaan berdasarkan pada keyakinan karyawan bahwa usaha tersebut akan berpengaruh pada kepuasan kebutuhan pribadi dan keinginannya. Mengelola karyawan dengan baik penting dilakukan untuk menjaga kepuasan kerja karyawan karena akan memberikan dampak ke perusahaan. Salah satu dampak yang kemungkinan besar muncul karena rendahnya kepuasan kerja adalah *turnover intention*.

Javed, et al (2014) mengemukakan bahwa ketika karyawan merasa senang dengan pekerjaan mereka maka rasio *turnover* perusahaan akan berkurang dan jika karyawan tidak diberikan haknya ketika karyawan tidak menunjukkan perasaan puas, maka *turnover intention* akan meningkat. Jang dan George (2012) memberikan saran kepada *Human Resource Departement* agar dapat meningkatkan kepuasan kerja guna menurunkan *turnover* karyawan hotel.

Menurut Tsai dan Huang (2008), ada lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu *satisfaction with supervisors*, *satisfaction with co-*

workers, satisfaction with pay, satisfaction with promotion, dan satisfaction with work itself. Hasil pra survey dengan manajer HRD dan beberapa karyawan hotel ditemukan beberapa kasus adanya ketidakpuasan karyawan hotel. Ada karyawan menyatakan bahwa timbal balik yang sepadan dengan apa yang dikerjakan tidak didapatnya. Karyawan mengatakan pekerjaan yang sama di hotel lain bisa memperoleh gaji lebih tinggi dibandingkan tempatnya bekerja saat ini. Berdasarkan keterangan dari para manajer HRD hotel, rata-rata karyawan tidak puas dengan jabatan yang dimiliki karena tidak adanya promosi jabatan yang dilaksanakan di hotel. Hal ini juga yang kemudian membuat karyawan memiliki pertimbangan untuk keluar dan bekerja di hotel lain. Menurut para manajer, salah satu langkah cepat untuk naik jabatan di industri perhotelan adalah dengan pindah bekerja ke hotel lain. Seorang manajer HRD juga memberikan informasi bahwa ada atasan yang dinilai seringkali menjadi seorang karyawan sebagai “anak emas”, sehingga menimbulkan kecemburuan dari karyawan lain dalam departemen yang sama. Pernyataan karyawan tersebut menggambarkan indikator kepuasan terhadap supervisor, yang mana karyawan merasa diperlakukan tidak adil.

Tarigan dan Ariani (2015) mengemukakan bahwa komitmen organisasi menjadi hal penting bagi peneliti dan perusahaan karena karyawan yang memiliki komitmen akan bisa untuk memastikan bahwa mereka akan tetap bekerja dan tinggal di perusahaan mereka saat ini. Komitmen organisasi pada karyawan dinilai memiliki efek yang signifikan terhadap *turnover intention* di industri perhotelan sebagai sektor bisnis pelayanan. Menurut Kuruüzüm, Ipekçi, dan Irmak (2009), karyawan merupakan pihak pertama yang menemui *customer* hotel, komitmen organisasi yang memengaruhi perilaku karyawan memiliki peran penting dalam industri pelayanan. Industri perhotelan sangat

penting untuk mengembangkan praktik dan kebijakan *Human Resource Management* yang efisien yang memungkinkan untuk melakukan rekrutmen, seleksi, dan mempertahankan karyawan yang berkompeten yang dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan (Cheng et al,1998).

Berdasarkan informasi dari beberapa manajer HRD hotel, rata-rata karyawan hotel tidak memiliki jangka waktu bekerja yang lama. Masa bekerja karyawan hotel rata-rata berkisar antara 3 bulan hingga 2 tahun. Salah satu contoh kasus yang ditemukan adalah posisi manajer HRD sebuah hotel telah berganti sebanyak 3 kali hanya dalam kurun waktu 2 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen keberlanjutan yang dimiliki karyawan hotel rendah. Seorang karyawan lain menyatakan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki rendah dikarenakan tidak adanya *win win solution* yang diberikan oleh pihak hotel. Pernyataan karyawan tersebut menunjukkan rendahnya komitmen normatif. Seorang manajer HRD juga menyampaikan bahwa biasanya jika karyawan sulit beradaptasi untuk menjadi bagian dari hotel, maka masa bekerjanya tidak akan lama. Kurangnya rasa memiliki terhadap hotel tempat bekerja menunjukkan rendahnya komitmen afektif yang dimiliki karyawan. *Turnover* karyawan di industri perhotelan merupakan salah satu masalah serius yang dapat menurunkan produktifitas dan menimbulkan biaya-biaya. Semakin tingginya tingkat persaingan di industri perhotelan juga memaksa hotel-hotel untuk terus meningkatkan kinerjanya untuk dapat bersaing dengan hotel-hotel lain. Oleh karena itu peneliti memandang perlu dilakukan penelitian untuk membuktikan secara empiris tentang **Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Hotel Bintang 3 di Kota Bandar Lampung.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan pokok-pokok permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan hotel bintang 3 di kota Bandar Lampung?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan hotel bintang 3 di kota Bandar Lampung?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan hotel bintang 3 di kota Bandar Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian adalah :

1. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan hotel bintang 3 di kota Bandar Lampung.
2. Untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan hotel bintang 3 di kota Bandar Lampung.
3. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* karyawan hotel bintang 3 di kota Bandar Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi seluruh lapisan yang berkepentingan, di antaranya adalah:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan berkaitan dengan kesempatan pengembangan karir dan dukungan rekan kerja untuk menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan hotel bintang di kota Bandar Lampung.

2. Bagi Pihak Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi tambahan bagi peneliti selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi perusahaan yang menghadapi masalah serupa.

4. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara riil, khususnya yang menyangkut kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention* karyawan.

1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi *turnover intention* karyawan. Penelitian sebelumnya menemukan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, *work family conflict*, kelelahan emosional, jenjang karir, persepsi pelanggaran kontrak secara psikologis, dan persepsi kompetensi manajemen. Oleh karena itu, pembatasan masalah dilakukan untuk

menghindari pembahasan yang terlalu luas dan menjadikan penelitian ini lebih terarah. Peneliti membatasi permasalahan penelitian pada Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* Karyawan Hotel Bintang 3 di kota Bandar Lampung.