

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Industri perhotelan merupakan bisnis jasa yang sangat berorientasi pada tamu, di mana kepuasan tamu atas layanan yang diberikan menjadi hal kritis dalam operasional hotel. Untuk dapat memberikan layanan yang memuaskan, diperlukan karyawan yang berkompeten. Karyawan yang kompeten merupakan aset berharga bagi sebuah hotel sehingga perlu dipertahankan dan dikelola dengan baik. Dalam era persaingan ketat sekarang ini, industri perhotelan dituntut untuk memiliki karyawan yang mau dan mampu menghadapi tantangan. Hal ini berarti bahwa industri harus mencari dan mempertahankan bakat unggul karyawan serta mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja terbaiknya (Jackson, Schuller, & Werner, 2010). Namun pada banyak kasus ditemui kegagalan hotel mengelola karyawannya yang mengakibatkan *turnover* karyawan.

**Tabel 1.1 Angka *Turnover* Industri (2012 – 2016)**

Industri	Angka Turnover (%)				
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Perhotelan</b>	33.7	29.3	27.6	25.9	28.6
<b>Perbankan &amp; Keuangan</b>	16.5	17.2	17.4	19.1	18.1
<b>Kesehatan</b>	15.7	16.8	17.5	18.9	19.9
<b>Jasa</b>	15.6	15.2	12.5	14.9	16.8
<b>Non Profit</b>	15.2	15.3	15.6	15.7	15.7
<b>Manufaktur &amp; Distribusi</b>	12.8	13.3	13.7	14.8	16.0
<b>Asuransi</b>	10.8	10.4	11.7	12.2	12.2
<b>Utilitas</b>	<b>6.5</b>	<b>7.2</b>	<b>8.6</b>	<b>9.0</b>	<b>8.8</b>

Sumber: [www.compensationforce.com](http://www.compensationforce.com), 2019

*Turnover* karyawan adalah masalah signifikan bagi banyak hotel (Deery & Shaw, 1999; Iverson & Deery, 1997; Lam, Lo, dan Chan, 2002; Stalcup & Pearson, 2001). Industri perhotelan tercatat sebagai industri yang memiliki angka *turnover* yang besar.

Terlihat dari data pada tabel 1.1, selama periode tahun 2012 – 2016 angka *turnover* industri perhotelan berada pada urutan pertama, yaitu yang terbesar dibandingkan dengan industri lain.

Industri perhotelan di Indonesia juga memiliki permasalahan dengan *turnover* karyawan yang tinggi. Branham (2009) menyatakan bahwa *turnover* tahunan suatu organisasi dikategorikan tinggi jika melebihi 10%. Beberapa penelitian menyatakan bahwa angka *turnover* karyawan hotel di Indonesia adalah tinggi, yaitu dalam kisaran 11-38% per tahunnya (Arkhami, 2017; Monica & Putra, 2017; N. M. N. Rahayu & Riana, 2017; Riani & Putra, 2017; Satwari, Musadieg, Afrianty, 2016; Widyantra, 2015; Widayari, Dewi, & Subudi, 2017; Yuda & Ardana, 2017; Fransisca, Evendy, & Susanty, 2018; Iskandar, Marhanah, & Kusumah, 2015; Pratiwi, 2016; M. A. Rahayu, Senen, & Razati, 2018; Wahyuni, 2016 dalam Andriani, 2020).

Permasalahan yang sering dihadapi hotel adalah mempertahankan karyawan potensial agar tidak berpindah. Kinerja hotel yang bagus dapat dirusak, baik secara langsung maupun tidak langsung, oleh berbagai perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku tersebut adalah keinginan untuk pindah yang mengakibatkan keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Demikian halnya terjadi pada industri perhotelan di Jakarta, khususnya hotel bintang lima. Dari data survei awal seperti pada tabel 1.2, diketahui bahwa jumlah karyawan yang berniat untuk berpindah kerja lebih banyak dari yang bertahan. Jika niat ini dibiarkan, maka akan terjadi *turnover* yang dapat berdampak pada kinerja operasional hotel.

**Tabel 1.2 Data Survei Awal *Turnover Intention* Hotel Bintang Lima di Jakarta**

	<b>Berniat untuk pindah</b>	<b>Tetap bertahan</b>
<b>Jumlah</b>	39	11
<b>Persentase</b>	78%	22%

Sumber: Survei Awal Penelitian, 2018

Meskipun pada umumnya karyawan industri perhotelan sudah mengetahui karakteristik pekerjaannya, namun tingkat *turnover* karyawan tetap tinggi, bahkan sudah menjadi seperti budaya. Dalam penelitiannya, Iverson & Deery (1997) menemukan fakta bahwa budaya *turnover*, yaitu norma dalam kelompok kerja, di mana berpindah-pindah pekerjaan dianggap sesuatu yang lazim, telah menjadi penyebab terbesar bagi keinginan untuk berpindah pekerjaan, diikuti oleh perilaku mencari pekerjaan lain, adanya kesempatan kerja lain, tidak adanya komitmen pada organisasi, kesetiaan kepada serikat kerja, tingkat kepuasan kerja, kesempatan pengembangan karir, rutinitas, kesempatan mendapatkan promosi, konflik dan afeksi negatif (Iverson & Deery, 1997).

Mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja merupakan hal penting agar terhindar dari *turnover* karyawan yang tinggi. Jika *turnover* terjadi, berarti hotel kehilangan sejumlah karyawan. Kehilangan ini harus diganti dengan karyawan baru. Hotel harus mengeluarkan biaya mulai dari perekrutan hingga mendapatkan karyawan siap pakai. Keluarnya karyawan berarti ada posisi tertentu yang lowong dan harus segera diisi. Selama masa lowong maka karyawan yang ada kadangkala tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya. Dalam keadaan demikian seringkali karyawan yang tinggal terpengaruh motivasi dan semangat kerjanya. Karyawan yang sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru, akan mulai mencari lowongan kerja, yang kemudian akan melakukan *turnover*.

Kerugian yang timbul bagi industri sehubungan dengan adanya *turnover* yang tinggi, misalnya karena perusahaan telah terlanjur mengeluarkan biaya rekrutmen, seleksi, perencanaan karir, dan pengembangan karir. Selain itu, juga menurunnya produktivitas, di mana karyawan baru rata-rata hanya memiliki produktivitas sebesar

50% dibandingkan dengan karyawan lama yang digantikannya (Simon & Hinkin, 2001).

Kennedy dan Berger (1994) menemukan bahwa *turnover* tertinggi pada industri perhotelan terjadi pada empat minggu pertama kerja karyawan. Penyebab *turnover* seringkali karena keputusan sumber daya manusia yang buruk dan tidak terpenuhinya harapan dari karyawan baru. Studi Lam, Pine & Baum (2003) menyimpulkan bahwa perilaku *turnover* karyawan terjadi pada tahap awal pekerjaan yaitu selama karyawan merasakan pengalaman tempat kerja baru dan harapan kerja barunya. *Turnover* dimungkinkan timbul ketika ada perbedaan harapan dan kenyataan situasi terjadi, yaitu karyawan mengalami kenyataan kondisi kerja yang tidak sesuai dengan harapannya.

Hasil penelitian dari para peneliti menyatakan bahwa *turnover intention* di hotel disebabkan oleh banyak faktor; seperti faktor demografi seperti usia, status perkawinan dan tingkat pendidikan (Weng dan McElroy, 2012; Yousaf et al., 2015), pemahaman karyawan tentang kompetensi dan komitmen emosional (Takase et al., 2014), kualitas hubungan pertukaran (Afsar et al., 2018) dan pengembangan karir, peningkatan karir dan penghargaan organisasi, komitmen organisasi (Nazir et al., 2016; Weng dan McElroy, 2012), keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan simultan (Gieter et al., 2012), *employee engagement* (Kang & Busser, 2018; Wang, Xu, Zhang & Li (2020). Juga hasil studi literatur Belete (2018) yang menyatakan bahwa *turnover intention* dipicu oleh faktor kepuasan kerja, tekanan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, gaji, keadilan organisasi, peluang promosi, variabel demografis, gaya kepemimpinan, dan iklim organisasi.

*Employer brand* adalah kumpulan interpretasi karyawan akan manfaat fungsional, ekonomi dan psikologis yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan keinginannya. *Employer branding* menciptakan dua aset penting dalam *brand equity*, yaitu *brand*

*association* dan *brand loyalty*. *Employer brand association* membentuk image organisasi yang akan berpengaruh pada minat pelamar yang prospektif. *Employer brand loyalty* merupakan komitmen yang diberikan oleh karyawan pada organisasinya yang dapat mempengaruhi produktivitas mereka (Backhaus & Tikoo, 2004). Kedua aset tersebut menjadi pertimbangan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawannya (Backhaus & Tikoo, 2004). Hasil penelitian Kashyap & Verma (2018) menyatakan bahwa dimensi *employer brand* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Menurut Mosley (2009), *employer brand* yang kuat memiliki tiga manfaat utama, yaitu peningkatan daya tarik, retensi, dan keterlibatan. *Employer brand* yang kuat berkaitan dengan daya tarik yang lebih kuat dan tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi dari rata-rata yang pada akhirnya akan berkontribusi pada kinerja keuangan yang lebih baik. Selain itu, *employer brand* memiliki jangka panjang pada keunggulan bersaing, memperlebar jalur talenta, menaikkan tingkat *employee engagement*, tenaga kerja lebih beragam, budaya perusahaan kuat, PR yang kuat, peningkatan dukungan bagi organisasi dan brand organisasi, dan nilai pemegang saham yang meningkat (Figurska & Matuska, 2013).

*Service climate* adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka akan dihargai dalam memberikan layanan terbaik kepada pelanggan. Organisasi harus menumbuhkan *service climate* yang kuat untuk memandu sikap dan perilaku karyawan (Hong et al., 2013). Karyawan hotel erat hubungannya dengan dengan rantai pengantar jasa, terlebih saat berinteraksi langsung dengan pelanggan, untuk mencapai kepuasan pelanggan (Mayer et al., 2009). Dengan demikian menjadi sangat penting mengaplikasikan *service climate* ke semua karyawan, baik karyawan *back-of-the house*, maupun *front-of-the house* (Schneider & Bowen, 1993). Manning, Shacklock,

Bell & Manning (2012) melakukan studi literatur tentang *organizational climate* dan *service climate* pada industri pariwisata dan *hospitality*. Implikasi studi tersebut menyatakan bahwa *organizational climate* dan *service climate* berpengaruh pada luaran organisasi, seperti *turnover intention*, kepuasan pelanggan, dan kinerja keuangan

Kang & Busser (2018) menyatakan bahwa *service climate* dapat memengaruhi *employee engagement*, bahwa organisasi yang mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, akan mendorong karyawannya melibatkan diri pada pekerjaan dan organisasi, sehingga karyawan mampu memberikan layanan terbaiknya.

*Employee engagement* adalah sikap positif individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, mampu bekerja sama untuk meningkatkan pencapaian unit kerja/organisasi melalui kerja sama antara individu karyawan dengan manajemen (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). Pemicu dari *Employee engagement* adalah karakteristik pekerjaan, *perceived organisational support*, *perceived supervisor support*, penghargaan dan pengakuan, keadilan prosedural dan keadilan distributif, sedangkan konsekuensinya adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, *intention to quit* dan *organizational citizenship behavior*. Banyak hasil studi menyatakan bahwa tingkat *Employee engagement* secara signifikan dapat mengurangi *turnover intention* (Maslach et al., 2001; Saks, 2006). Shankar & Bhatnagar (2010) melakukan studi literatur tentang *turnover intention*. Penelitian mengembangkan sebuah model yang menjelaskan tentang hubungan *Employee engagement* dan *turnover intention*, bahwa karyawan yang memiliki komitmen pada pekerjaannya, memiliki keinginan yang rendah untuk pindah atau mencari pekerjaan lain.

Dari hasil uraian pernyataan Mosley (2009) dan Figurska & Matuska (2013) diindikasikan bahwa *employer brand* berpengaruh terhadap *employee engagement*. Demikian pula uraian pernyataan Backhaus & Tikoo (2004) dan Kashyap & Verma (2018) yang mengindikasikan bahwa *employer brand* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Berdasarkan kedua indikasi tersebut dapat diduga jika *employer brand* dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement*.

Demikian halnya hasil uraian pernyataan Kang & Busser (2018) yang mengindikasikan bahwa *service climate* berpengaruh terhadap *employee engagement*; serta pernyataan Manning, Shacklock, Bell & Manning (2012) yang mengindikasikan pengaruh *service climate* terhadap *turnover intention*. Berdasarkan kedua indikasi tersebut dapat diduga jika *service climate* dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui *employee engagement*.

Meski faktor-faktor *turnover intention* telah banyak diteliti dan implikasinya sudah diterapkan dalam penentuan kebijakan maupun implementasinya dalam operasional hotel, namun karyawan tetap memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya. Berdasarkan kondisi tersebut, dimungkinkan adanya faktor-faktor lain yang belum ditemukan sebagai faktor pemicu *turnover intention* di industri perhotelan.

Penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor di luar lingkup SDM, dalam hal ini lingkup pemasaran yang memiliki potensi sebagai faktor pemicu *turnover intention* di hotel, yaitu *employer brand* dan *service climate*. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *employer brand*, *service climate*, dan *employee engagement*; terhadap *turnover intention*.

## **B. Pembatasan Penelitian**

Dari uraian latar belakang di atas diperoleh gambaran dimensi permasalahan yang begitu luas. Namun menyadari adanya keterbatasan waktu dan kemampuan, maka penulis memandang perlu memberi batasan penelitian secara jelas dan terfokus.

Selanjutnya masalah yang menjadi obyek penelitian dibatasi hanya pada analisis pengaruh *employer brand*, *service climate*, dan *employee engagement*; terhadap *turnover intention* pada industri perhotelan. Obyek penelitian yang dimaksud adalah karyawan hotel bintang lima yang berlokasi di Jakarta. Masa penelitian ditetapkan periode Juli 2018 – Desember 2019.

## **C. Rumusan Masalah**

Dengan memperhatikan pokok-pokok permasalahan penelitian dan sejalan dengan maksud di atas, permasalahan yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

1. Apakah *employer brand* berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* karyawan pada industri perhotelan?
2. Apakah *employer brand* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* karyawan pada industri perhotelan?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* karyawan pada industri perhotelan?
4. Apakah *service climate* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement* karyawan pada industri perhotelan?
5. Apakah *service climate* berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* karyawan pada industri perhotelan?
6. Apakah *employer brand* berpengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* karyawan pada industri perhotelan melalui *employee engagement*?



7. Apakah *service climate* berpengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* karyawan pada industri perhotelan melalui *employee engagement*?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Secara khusus, penelitian ini ditujukan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *employer brand*, *service climate*, *employee engagement*; terhadap *turnover intention* karyawan, sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung *employer brand* terhadap *turnover intention* karyawan pada industri perhotelan.
2. Pengaruh langsung *employer brand* terhadap *employee engagement* karyawan pada industri perhotelan.
3. Pengaruh langsung *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan pada industri perhotelan.
4. Pengaruh langsung *service climate* terhadap *employee engagement* karyawan pada industri perhotelan.
5. Pengaruh langsung *service climate* terhadap *turnover intention* karyawan pada industri perhotelan.
6. Pengaruh tidak langsung *employer brand* terhadap *turnover intention* karyawan pada industri perhotelan melalui *employee engagement*.
7. Pengaruh tidak langsung *service climate* terhadap *turnover intention* karyawan pada industri perhotelan melalui *employee engagement*.

#### **E. Signifikansi Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:

Dapat memberikan kontribusi pengetahuan bidang ilmu manajemen mengenai penyebab atau pemicu terjadinya *turnover intention* serta implikasinya terhadap operasional hotel di Indonesia.

2. Manfaat Praktis:

Dapat memberikan gambaran, informasi, dan saran yang berguna bagi industri perhotelan dalam mengantisipasi gejala *turnover intention* karyawan, dan atau mengurangi tingkat *turnover* yang terjadi pada masing-masing hotel.

**F. Kebaruan Penelitian**

Mengacu pada penelitian-penelitian sebelumnya kebaruan yang dapat ditemui dalam penelitian ini adalah variabel *employer brand* dapat diteliti sebagai faktor pemicu *turnover intention* dalam konteks industri perhotelan. Demikian halnya dengan model penelitian yang belum pernah dikembangkan, yaitu *employer brand* dan *service climate* sebagai variabel eksogen, *employee engagement* dan *turnover intention* sebagai variabel endogen pada hotel bintang lima sebagai obyek penelitian.

Adapun *novelty* pada penelitian ini adalah adanya penemuan faktor yang memengaruhi *turnover intention* karyawan hotel bintang lima yang terbesar adalah pengaruh tidak langsung variabel *employer brand* melalui *employee engagement*. Selain itu, terdapat indikator tertinggi dari masing-masing variabel, yaitu: dimensi *organisational fame & flexibility* dengan indikator fleksibilitas dalam pengambilan keputusan dari variabel *employer brand*; dimensi *customer orientation* dengan

indikator tanggung jawab menginformasikan perubahan dari variabel *service climate*; dan indikator lingkungan kerja dari variabel *employee engagement*.

