

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Karyawan merupakan aset dan tenaga penggerak dari sebuah perusahaan. Setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang dapat mengerjakan tugasnya dengan baik sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan. Oleh sebab itu, setiap perusahaan akan membutuhkan karyawan yang memiliki *real desire* untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, tidak hanya untuk mendapatkan insentif (Al-Madi *et al*, 2017).

Salleh (2016) menyatakan bahwa kesuksesan dari setiap organisasi bergantung dari komitmen organisasi dari karyawan organisasi tersebut. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang memiliki komitmen akan memiliki *willingness* untuk berusaha meraih tujuan dari perusahaan, berpikir bahwa perusahaan tersebut adalah tempat yang terbaik untuk bekerja, dan berkeinginan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut dalam jangka panjang.

Komitmen dipandang sebagai faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi. Hal tersebut dikarenakan komitmen membantu organisasi untuk mempertahankan karyawan yang lebih banyak sehingga dapat meningkatkan pencapaian, produktivitas, dan efektifitas organisasi (Alrowwad, *et al*, 2019). Shahid dan Azhar (2013) berpendapat bahwa setiap organisasi akan mencapai performa maksimum apabila memiliki karyawan yang berkomitmen

terhadap tujuan organisasi dan bekerja secara efektif sebagai anggota dari organisasi tersebut.

Karyawan yang memiliki komitmen akan meningkatkan kompetensi, inovasi, akuntabilitas, efisiensi, dan keinginan untuk *perform* dengan lebih baik. Tingkat komitmen yang tinggi diasosiasikan dengan tingkat *turnover* dan tingkat absensi yang lebih rendah serta meningkatkan efisiensi. Lebih dari itu, apabila komitmen karyawan ada dalam tim, maka hal tersebut akan meningkatkan performa tim, interaksi sosial, dan solidaritas tim di mana hal tersebut akan semakin mendorong performa dan kepuasan kerja individu (Rieu dan Kamara, 2016).

Untuk dapat mempertahankan kompetesinya, setiap industri akan bergantung terhadap usaha karyawannya supaya industri tersebut dapat merespon dan beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat, peningkatan edukasi, keberagaman sumber daya manusia, dan *trend* terbaru dalam melangsungkan sebuah bisnis. Oleh karena itu, komitmen organisasi merupakan sebuah isu yang penting di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif di masa sekarang (Jena, 2015).

Manajemen sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu isu utama yang dapat membantu sebuah organisasi untuk dapat tetap mempertahankan posisi kompetitif organisasi tersebut di *business market*. Mendapatkan karyawan yang tepat dan mempertahankan mereka merupakan tantangan utama bagi setiap organisasi. Oleh karena karyawan merupakan aset bagi organisasi, maka manajemen sumber daya manusia memiliki peran untuk terus meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan dalam jangka waktu yang

panjang.. Memberikan karyawan motivasi yang sesuai adalah salah satu sasaran manajemen yang sama pentingnya dengan mencapai tujuan atau misi organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi kecil akan memiliki ekspektasi dan sikap yang jauh dari harapan serta menjadi kurang berkomitmen terhadap organisasi (Aktar *et al*, 2012; Bandara dan Weligodapola, 2013; dan Forson, 2012; dalam Hanaysha dan Majid, 2018).

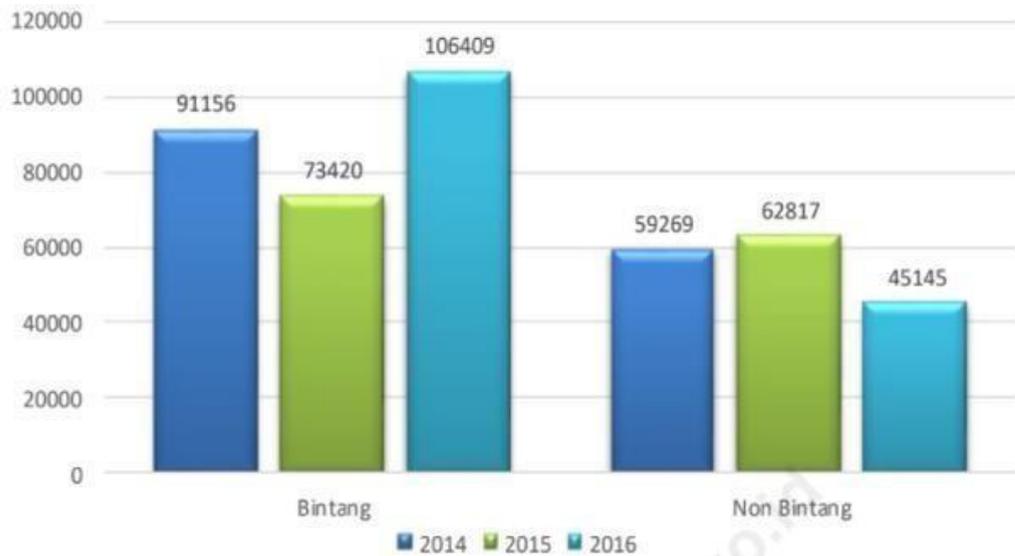
Untuk dapat mendorong karyawan melakukan pencapaian tugasnya, penting bagi manajemen untuk memberikan motivasi yang tepat. Motivasi memiliki dampak signifikan terhadap pertumbuhan dari setiap organisasi karena akan menstimulasi karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan yang dapat mendukung pencapaian suatu perusahaan (Geomani, 2012; George dan Sabaphathy, 2011, dalam Al-Madi *et al*, 2017).

Di industri perhotelan, karyawan merupakan komponen yang sangat penting karena mereka merupakan pelaku dari *service* yang menjadi komoditi di industri ini. Kesuksesan dari hotel sebagai organisasi bergantung dari kualitas kerja personel yang dimiliki (Mensah dan Adjei, 2015). Kebanyakan dari karyawan yang bekerja di industri hotel dan *hospitality* berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, namun di beberapa kasus, upah yang karyawan dapatkan tidak cukup atau karyawan berada di lingkungan kerja yang kurang nyaman. Mereka juga harus menghadapi kondisi lain seperti masalah pribadi, kolega, staf manajemen, atau perekonomian secara umum. Oleh karena itu, penting untuk dilakukan sebuah *assessment* akan faktor-faktor yang memengaruhi perilaku karyawan hotel karena secara tidak langsung faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap kinerja hotel tersebut (Adanse *et al*, 2017).

Kota Sorong merupakan salah satu titik pertumbuhan ekonomi di Papua. Hal tersebut terbukti dari ditetapkannya kota Sorong sebagai Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) pertama di Papua. Hal tersebut dikarenakan Sorong memiliki berbagai keunggulan seperti lokasi yang strategis dan memiliki potensi alam yang besar. Ditetapkannya Sorong sebagai kawasan ekonomi khusus ini akhirnya mendorong berbagai pembangunan fisik, salah satunya adalah pembangunan hotel kelas bintang (Dewan Nasional Kawasan Ekonomi Khusus Republik Indonesia, 2021).

Pertumbuhan kelas hotel bintang di Sorong sendiri sudah dimulai semenjak tahun 2014 yang merupakan dampak dari meningkatnya pariwisata di Sorong. Menurut Data Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) di tahun 2016, terdapat *trend* kenaikan pertumbuhan hotel sebesar 6,17%. Trend kenaikan tersebut didominasi dengan hotel bintang yang menanjak tajam mencapai 73,14% pada tahun 2014 dibandingkan tahun sebelumnya (Sorong *Outlook*, 2018).

Salah satu indikator dari pertumbuhan hotel dalam pengembangan wisata yaitu Tingkat Hunian Kamar (TPK) yang menunjukkan persentase antara kamar yang terpakai terhadap kamar yang tersedia. hotel. Berikut ini adalah data tingkat hunian kamar Kota Sorong selama 2014 – 2016:



Sumber: Statistik Perhotelan Kota Sorong 2017

**Gambar 1.1. Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Kota Sorong Tahun 2014 - 2016**

Berdasarkan grafik di atas, dapat dilihat pada tahun 2016, terjadi kenaikan TPK hotel bintang dari 43,70% menjadi 51,46% atau naik sebesar 7,70% sedangkan TPK hotel non-bintang pada tahun 2016 naik dari 48,58% menjadi 54,41% atau naik sebesar 5,85%. Secara keseluruhan TPK hotel di Kota Sorong tahun 2016 adalah sebesar 52,29%, artinya bahwa sekitar 52 kamar yang terisi dari 100 kamar yang tersedia dalam semalam. Angka ini meningkat sebesar 6,50% jika dibandingkan TPK tahun 2015. Dari grafik di atas, dapat dilihat bahwa tingkat minat wisatawan mengunjungi Sorong cukup tinggi dan mengalami peningkatan.

Wisatawan yang mengunjungi Kota Sorong merupakan wisatawan domestik dan asing dengan jumlah yang dapat mencapai 3.000 orang setiap

bulannya. Berikut adalah data banyaknya tamu yang menginap di hotel setiap bulan di tahun 2016.

**Tabel 1.1 Banyaknya Tamu Hotel di Sorong Tahun 2016**

Bulan	Hotel		Seluruh Hotel
	Bintang	Melati	
(1)	(2)	(3)	(4)
Januari	6 062	3 782	9 844
Februari	5 882	3 340	9 222
Maret	7 175	3 525	10 700
April	7 119	3 320	10 439
Mei	7 810	3 609	11 419
Juni	4 637	3 246	7 883
Juli	5 059	3 444	8 503
Agustus	5 215	3 148	8 363
September	4 699	3 202	7 901
Oktober	6 183	3 286	9 469
November	6 569	3 299	9 868
Desember	6 798	3 228	10 026
<b>Total</b>	<b>73 208</b>	<b>40 429</b>	<b>113 637</b>
<b>2015</b>	<b>36 996</b>	<b>50 633</b>	<b>87 629</b>
<b>2014</b>	<b>29 432</b>	<b>58 197</b>	<b>87 629</b>

**Sumber:** Statistik Perhotelan Kota Sorong, 2017

Berdasarkan Tabel 1.2, rata-rata jumlah tamu hotel di Sorong pada tahun 2016 mencapai 9.470 orang setiap bulannya. Total tamu yang menginap di tahun tersebut menunjukkan terjadi kenaikan jumlah tamu dibandingkan tahun sebelumnya yaitu sebesar 26.008 tamu atau kenaikan sebesar 29,67%.

Dengan adanya minat wisatawan yang tinggi ini, penting bagi industri perhotelan di kota Sorong untuk memberikan tingkat pelayanan yang memuaskan dan meminimalisir tingkat *turnover* karyawannya. Adanya *demand* dan persaingan dengan hotel lain mengharuskan sebuah hotel untuk memiliki karyawan yang memiliki komitmen dan mampu bekerja dengan baik.

Hotel XY di Kota Sorong merupakan salah satu cabang dari *3-star hotel chain* yang tersebar di Eropa, Asia, dan Afrika. Wisatawan yang menginap di Hotel XY berasal dari dalam negeri dan luar negeri. Berikut ini adalah *turnover* karyawan di Hotel XY yang diolah dari data karyawan hotel pada Lampiran 2.

**Tabel 1.2 Jumlah Karyawan dan *Turnover*  
Karyawan Hotel XY 2018 – 2021**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan Awal Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan Akhir Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan Resign</b>	<b><i>Turnover Rate</i><sup>*</sup></b>
<b>2018</b>	49	51	26	52%
<b>2019</b>	51	59	10	18,18%
<b>2020</b>	59	48	11	20,56%

<sup>\*</sup>*Turnover rate = (Jumlah karyawan resign / Rata-rata jumlah karyawan di tahun X) x 100%*

**Sumber:** Data sekunder diolah, 2021

Pada tahun 2018, tingkat *turnover* karyawan hotel XY sangat tinggi yaitu mencapai 52%. Di tahun 2019, terjadi penurunan *turnover* yang drastis dan di tahun 2020 tidak ada kenaikan *turnover* yang signifikan. Akan tetapi, berdasarkan studi Gallup di tahun 2019, tingkat *annual turnover* yang baik adalah maksimal 10%. Oleh karena itu, *turnover* hotel XY masih belum merupakan *good turnover rate* karena memiliki nilai di atas 10% setiap tahunnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan hotel tersebut, 75% responden menyatakan bahwa mereka cukup senang dengan kondisi lingkungan kerja dan 87,5% responden menyatakan bahwa mereka senang dengan gaji dan *benefit* yang diterima. Akan tetapi, sebanyak 75% tidak yakin untuk melanjutkan masa kerja selama satu tahun ke depan, termasuk karyawan yang menyatakan senang dengan lingkungan kerja dan gaji yang diterima.

Selanjutnya, tidak ada responden yang melihat diri mereka bekerja di hotel tersebut dalam kurun waktu lebih dari satu tahun depan. Dari hasil wawancara tersebut, dapat dilihat bahwa walaupun karyawan Hotel XY merasa senang dengan penghasilan, *benefit*, serta lingkungan kerja mereka, mereka tidak menunjukkan adanya keterikatan terhadap organisasi ataupun keinginan untuk berkarir dalam jangka waktu yang lama di Hotel XY.

McShane dan Glinow (2011, hal. 18) mengatakan bahwa mendapatkan karyawan dengan kemampuan dan potensial yang baik tidak cukup untuk membuat sebuah organisasi dapat bertahan dan terus berjalan. Organisasi tersebut juga harus dapat mempertahankan karyawannya. Organisasi dengan tingkat *turnover* yang tinggi tidak hanya akan menghadapi biaya yang tinggi untuk *replacement*, tetapi juga kehilangan *intellectual capital* di saat ada karyawan yang meninggalkan organisasi.

Memiliki karyawan dengan komitmen yang rendah akan berdampak terhadap biaya yang lebih tinggi karena organisasi harus melakukan pelatihan dan rekrutmen yang lebih sering. Oleh karena itu, sebuah studi untuk memahami faktor-faktor yang membantu karyawan dan organisasi meningkatkan komitmen penting untuk dilakukan karena karyawan yang

berkomitmen memiliki keinginan yang lebih kecil untuk meninggalkan organisasi (Loin dan Wong, 2008, seperti yang dikutip oleh Suryani, 2018).

Perlunya dampak positif motivasi karyawan terhadap komitmen organisasi diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Lumintan (2015) yang menemukan bahwa walaupun terbukti ada hubungan positif antara motivasi kerja dan komitmen organisasi karyawan, motivasi kerja baru akan berdampak signifikan terhadap komitmen organisasi apabila motivasi tersebut mampu memengaruhi nilai dan keyakinan karyawan terhadap organisasi. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Al-Madi *et al* (2017), manajemen organisasi perlu untuk membangun loyalitas dan motivasi karyawan perlu untuk ditingkatkan dengan tujuan mendapatkan komitmen maksimal di dalam diri karyawan.

Dengan adanya motivasi dan komitmen dalam diri karyawan, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Seperti yang dinyatakan oleh Simanjuntak (2011) dalam Nurandini dan Lataruva (2014), kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Adapun dari segi kinerja karyawan, ada hal-hal yang perlu untuk dibenahi oleh Hotel XY. Berikut ini adalah ringkasan *rating* dan *review* dari tamu yang menginap di Hotel XY yang diambil dari beberapa *platform* akomodasi yang terkenal di Indonesia:

**Tabel 1.3 Ringkasan *Rating* dan *Review* Tamu dari Platform Akomodasi**

No.	Platform	Total rating	Skor rating	Jumlah Komentar		Total Komentar
				Positif	Negatif	
1.	Agoda	13	7,00 / 0,00	3	3	4
2.	Booking.com	42	7,50 / 10,00	22	17	24
3.	Tiket.com	34	3,40 / 5,00	20	15	34

Sumber: Agoda, Tiket.com, 2021

Berdasarkan Tabel 1.3, Hotel XY masih mendapatkan banyak *review* negatif yaitu sebanyak 3 dari 4 total komentar di *platform 1*, 17 dari 24 total komentar di *platform 2*, dan 15 dari 34 total komentar di *platform 3*. Hal ini menunjukkan masih ada hal-hal yang masih sangat harus ditingkatkan Hotel XY.

Adapun keluhan terbanyak ditujukan terhadap kebersihan (*cleanliness*), fasilitas (*facility*), dan pelayanan (*service*) di mana ketiga hal tersebut sangat berkaitan dengan kualitas kinerja karyawan. Tabel 1.4 di bawah ini menunjukkan jumlah keluhan tamu per kriteria penilaian.

**Tabel 1.4 Ringkasan *Review* Tamu dari Platform Akomodasi per Kriteria Penilaian**

No.	Platform	Kriteria Penilaian	Jumlah Keluhan (berdasarkan komentar)	Total jumlah komentar
1.	Agoda	<i>Cleanliness</i>	1	4
		<i>Location</i>	-	
		<i>Value for money</i>	-	
		<i>Facilities</i>	1	
		<i>Service</i>	2	
<b>Total</b>			<b>4</b>	
2.	Booking.com	<i>Cleanliness</i>	6	24
		<i>Location</i>	5	
		<i>Value for money</i>	1	
		<i>Facilities</i>	4	

		<i>Service</i>	8	
<b>Total</b>			<b>24</b>	
3.	Tiket.com	<i>Cleanliness</i>	6	34
		<i>Location</i>	7	
		<i>Value for money</i>	2	
		<i>Facilities</i>	7	
		<i>Service</i>	1	
<b>Total</b>			<b>23</b>	

Sumber: Agoda, Tiket.com, 2021

Ulasan negatif akan berdampak terhadap reputasi sebuah organisasi. Seiring berkembangnya teknologi, *online reviews* menjadi sumber informasi terpercaya bagi wisatawan sehingga dapat memengaruhi *booking intentions* mereka. Pelanggan akan cenderung melakukan *booking* di hotel yang memiliki *rating* tinggi (Gretzel dan Yoo, 2008; Ye *et al*, 2009, seperti dikutip oleh Zhao *et al*, 2015). Reputasi organisasi yang baik selalu diasosiasikan dengan kualitas produk atau *service* yang baik sehingga berpotensi untuk mempertahankan pelanggan, serta menarik minat *talented workers*, dapat menawarkan harga yang lebih tinggi, dan lebih mudah untuk menarik perhatian investor (Harrison dan Enz, 2005, hal. 98).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa penting bagi Hotel XY untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya karena hal tersebut akan memberikan banyak keuntungan dari segi reputasi dan *capital*. Singh (2013, dalam Al-Madi *et al*, 2017) berpendapat bahwa karyawan yang bermotivasi tinggi berorientasi terhadap kinerja, merasa puas dengan pekerjaan mereka, serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi dalam jangka waktu yang panjang. Akan tetapi, masih sangat sedikit penelitian

terhadap motivasi dan komitmen karyawan meskipun keduanya berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi.

### **1.2. Perumusan Masalah**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh dari motivasi yang diberikan kepada karyawan terhadap komitmen organisasi melalui perumusan masalah berikut:

1. Apakah motivasi karyawan berdampak positif terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah komitmen organisasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah motivasi karyawan berdampak positif terhadap kinerja karyawan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari perumusan masalah di atas, penelitian tentang pengaruh motivasi karyawan dan komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji hipotesis dan menganalisis hubungan antara motivasi dan komitmen organisasi.
2. Untuk menguji hipotesis dan menganalisis hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja.
3. Untuk menguji hipotesis dan menganalisis hubungan antara motivasi dan kinerja.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian akan motivasi dan komitmen karyawan ini memiliki manfaat bagi perusahaan sebagai berikut:

1. Memiliki referensi bagi manajemen sumber daya manusia untuk lebih memahami motivasi, komitmen organisasi, dan kinerja.
2. Memahami lebih jauh hal-hal yang dapat menjadi motivasi dan komitmen karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan pencapaian organisasi.

