BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan pengelolaan sumber daya manusia saat ini sudah mengarah pada *human capital*. Sumber daya manusia tidak lagi dianggap sebagai fungsi penunjang (*supporting*), tetapi sebagai sumber kunci/aset keberhasilan suatu organisasi. Sebagai aset keberhasilan organisasi, maka diperlukan adanya keterikatan (*engagement*) pegawai sebagai sumber daya manusia. Dalam sebuah organisasi, keterkaitan pegawai lebih dari inisiatif sumber daya manusia dan merupakan dorongan untuk mengendalikan kinerja, serta merupakan fondasi strategik yang bisa mengarah pada tercapainya tujuan organisasi.

Keterikatan pada perusahaan menjadi ciri utama keberhasilan perusahaan dalam menangani masalah sumber daya manusia. Karyawan yang *engaged* akan sangat berenergi, memiliki sikap dan level aktifitas yang positif, mau berinisiatif pada pekerjaan dan menghasilkan efek positif bagi dirinya. Mereka juga memiliki semangat dalam melakukan pekerjaannya. Perilaku tersebut merupakan perilaku yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan yang ingin mencapai targetnya dan dengan partisipasi aktif dari karyawan.

Keterikatan karyawan telah diklaim dapat memprediksikan peningkatan produktivitas karyawan, profitabilitas, mempertahankan karyawan, kepuasan konsumen serta keberhasilan bagi organisasi (Bates 2004, Baumruk 2004, Richman 2006, seperti dikutip oleh Hayase 2009). Jika karyawan memiliki rasa keterkaitan yang tinggi dengan perusahaan, akan meningkatkan perilaku umum, salah satunya yaitu *stay* (tetap tinggal) dengan kata lain karyawan akan tetap bekerja di organisasi walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain (Baumruk dan Gorman, 2006). Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki derajat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. Keterikatan emosi yang

Ine Nurwulandari, 2017
PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL, PENGEMBANGAN KARIR, DAN PENGHARGAAN INTRINSIK TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN PADA HOTEL BERBINTANG DI KOTA SUBANG
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

tinggi mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan/perusahaan.

Akan tetapi yang dihadapi berbagai perusahaan saat ini adalah sangat sulit mencari orang yang *engaged* pada perusahaan. Bisa dikatakan bahwa saat ini dunia memiliki krisis keterlibatan karyawan, dengan berakibat serius dan berdampak pada perekonomian global. Menurut penelitian Gallup, di seluruh dunia, hanya 13% dari karyawan yang bekerja untuk sebuah organisasi yang terlibat. (*Sumber: www.gallup.com*).

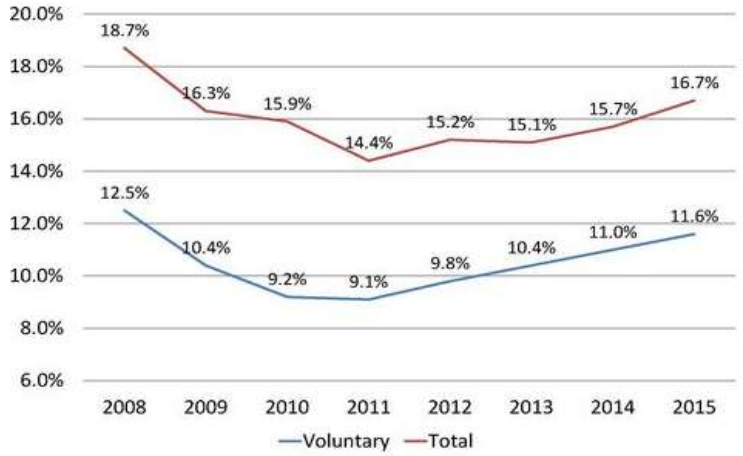
Penelitian mengenai keterikatan karyawan juga dilakukan oleh Gallup di negara-negara Asia tenggara. Hasilnya menyatakan bahwa Filipina adalah negara yang memiliki keterikatan karyawan tertinggi, dengan jumlah 29% karyawan yang bisa dikatakan terlibat aktif dan *engaged* pada organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan Indonesia berada pada posisi ke-5 dimana total pekerja yang *engaged* pada organisasi hanya sekitar 8%, artinya masih banyak masyarakat Indonesia yang tidak *engaged* pada organisasinya. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1
Survei Keterikatan Karyawan di Asia Tenggara

Negara	Engaged	Not Engaged	Actively Disengaged
Philipina	29%	63%	8%
Thailand	14%	84%	2%
Malaysia	11%	81%	8%
Singapore	9%	76%	15%
Indonesia	8%	77%	15%

Sumber: *http://www.gallup.com/businessjournal/166280/why-indonesia-engage-younger-workers.aspx*

Salah satu indikasi rendahnya keterikatan karyawan yaitu tingginya tingkat *turnover*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh CompData, tingkat *turnover* dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan. Ini dapat dilihat pada Gambar 1.1 berikut ini.



Sumber: *http://www.compensationforce.com/2016/04/2015-turnover-rates-by-industry.html*

Gambar 1.1
Tingkat *Turnover* 2008-2015

Pada Gambar 1.1 dapat diketahui bahwa tingkat *turnover* mulai tahun 2012 hingga tahun 2015 terus mengalami peningkatan. Peningkatan tertinggi terjadi pada tahun 2014 ke tahun 2015 yaitu menjadi 16,7%. Berdasarkan latar belakang industri, CompData melakukan survei yang melibatkan lebih dari 28.000 organisasi dari beberapa negara sebagai obyek penelitian menunjukkan bahwa dari 8 industri yang diteliti, tingkat *turnover* yang tertinggi yaitu pada industri *hospitality*. Berikut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.2
Data *Turnover* 2015

Industri	Total *Turnover*
All Industri	16,7%
Bangking & Finance	19,1%
Healthcare	18,9%
Hospitality	**25,9%**
Insurance	12,2%
Manufacturing & Distribution	14,8%
Not-for-Profit	15,7%
Service	14,9%
Utilities	9,0%

Sumber: *http://www.compensationforce.com/2016/04/2015-turnover-rates-by-industry.html*

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, membuktikan bahwa tingkat keterikatan karyawan pada industri *hospitality* sangat rendah. Seperti yang diungkapkan Gallup dalam tulisan Benson Smith bahwa tingkat *turnover* yang masih dapat ditoleransi adalah 10% (Smith dan Rutigliano, 2002). Menurut Bernadette Kelly dalam artikel di Forbes yang disadur dari Chorn.com menyatakan bahwa *turnover* yang sehat berada di bawah 15%. *Turnover* pada industri *hospitality* pada tahun 2015 adalah 25,9%, yang mengindikasikan bahwa terdapat permasalahan pada industry *hospitality* mengenai keterikatan karyawan.

Tingginya tingkat *turnover* pada *industry hospitality* juga diungkapkan dalam penelitian Dusek et al, 2014 yang menyatakan bahwa tingkat *turnover* di industri hotel adalah masalah yang sedang berlangsung saat ini. Kehilangan karyawan tentunya akan menurunkan tingkat pengetahuan organisasi antara staf sehingga meningkatkan risiko tidak memberikan konsisten dan kualitas pelayanan pada pelanggan. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan citra perusahaan dan loyalitas pelanggan.

Hal tersebut juga senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Towers Perrin (2003) dengan objek penelitian sebanyak 35.000 karyawan yang mengungkapkan bahwa pada industri hospital karyawan yang tingkat *engaged* nya tinggi yaitu hanya 15%, kemudian yang *disengaged* sebesar 18 % yang artinya bahwa karyawan tersebut telah lepas dari pekerjaannya, serta sisanya 67% karyawan yang cukup terlibat. (Sumber: *http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003*)

Hotel merupakan jenis usaha yang bergerak di bidang industri *hospitality*. Perkembangan bisnis hotel di Indonesia saat ini terus mengalami peningkatan. Salah satunya terjadi di Kota Subang, perkembangan hotel di Kota Subang didasari oleh Kota Subang yang saat ini membuka perijinan investasi untuk perusahaan sehingga banyaknya ekspansi perusahaan-perusahaan besar di Kota Subang, serta banyaknya juga *buyer* dari luar negeri dengan indikator berjamuran investasi bank-bank swasta di Kota Subang. Kondisi adanya peningkatan pertumbuhan investasi ini, diikuti oleh

meningkatnya pertumbuhan bisnis hotel di Kota Subang. Berikut adalah data hotel berbintang yang ada di Kota Subang

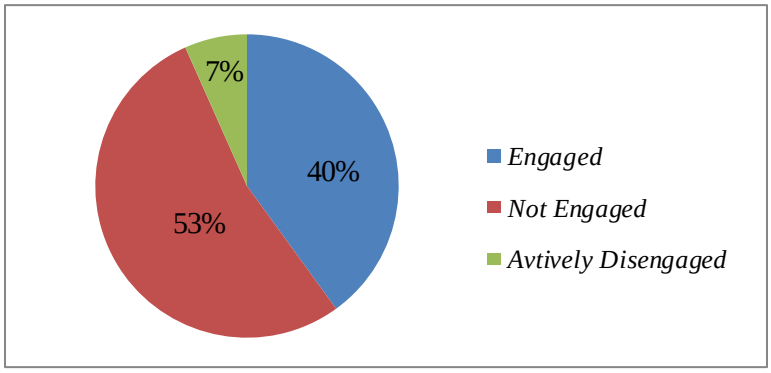
Tabel 1.3
Daftar Hotel Berbintang di Kota Subang

Nama Hotel	Klasifikasi	Alamat
Fave Hotel	Bintang Dua	Komplek Ruko Rawabadak Jalan Kapten Hanafiah, Kelurahan Karanganyar, Subang
Hotel Dafam Betha	Bintang Tiga	Jl.A.Yani No.28 - 30 Subang
Grant Hotel	Bintang Tiga	Jalan Jendral Achmad Yani No. 6, Subang,

Keterkaitan antara pengelolaan sumber daya manusia dengan standarisasi hotel merupakan hal yang tidak dapat dilepaskan karena untuk menentukan status bintang hotel atau standar hotel meliputi tiga komponen yaitu produk, pelayanan, dan pengelolaan. Di dalam komponen pengelolaan disebutkan untuk menjamin terselenggaranya pemberian pelayanan salah satu indikatornya adalah sumber daya manusia. Karyawan hotel merupakan sentral utama hotel sebagai pemberian layanan berupa penyediaan akomodasi, restoran dan pelayanan lain untuk memberikan pelayanan prima dan memenuhi kebutuhan konsumen hotel. Begitu pentingnya peran karyawan hotel, maka sangat dibutuhkan karyawan yang *engaged* yang termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan perusahaan dan berusaha menyelesaikan tugas penting guna tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan oleh peneliti terhadap 30 orang karyawan hotel berbintang di Kota Subang, sebagian besar karyawan menyatakan bahwa mereka *not engaged* (tidak terikat) yaitu sebesar 53%, artinya meskipun karyawan bekerja dengan baik akan tetapi telah memiliki niat untuk berhenti atau mencari pekerjaan baru dalam waktu dekat, mereka juga merasa kurang termotivasi untuk sukses saat bekerja di perusahaan. Karyawan yang *engaged* (terikat) yaitu sebesar 40%, artinya karyawan selalu antusias, semangat dan bergairah dalam mencapai target kerja yang diberikan, mereka menyatakan akan tetap bekerja di perusahaannya saat ini walaupun ada peluang bekerja di tempat lain**,** dan *Actively*

Disengaged (Melepaskan diri secara aktif) sebesar 7% artinya meskipun karyawan bekerja akan tetapi dia berkeinginan untuk segera berhenti dari pekerjaannya saat ini, mereka merasa kurang dihargai, dan mereka juga merasa tidak akan sukses dengan bekerja di tempatnya yang sekarang. Berikut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017

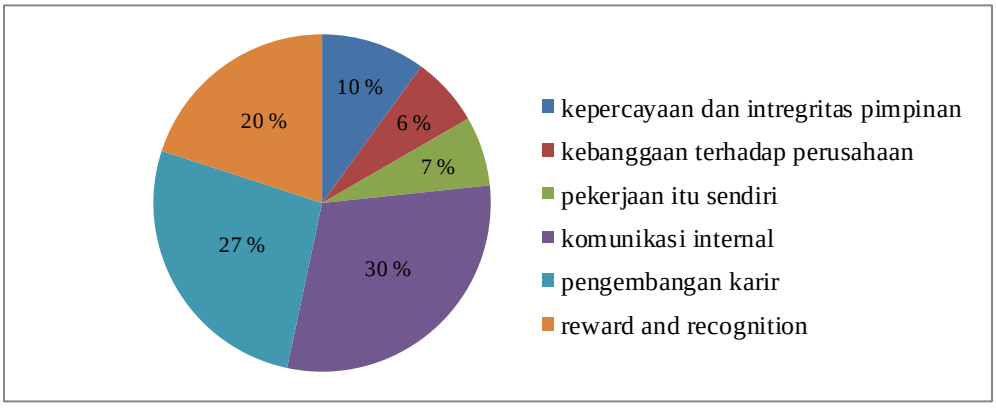
Gambar 1.2
Tingkat Keterikatan Karyawan Hotel Berbintang Di Kota Subang

Indikasi lainnya yang menunjukan rendahnya keterikatan pada karyawan hotel berbintang di Kota Subang adalah tingginya tingkat *turnover*, hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh manajer hotel berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan. Adapun alasan mereka keluar dari perusahaan adalah karena dirasa iklim kerja kurang kondusif. Iklim kerja yang kurang kondusif tersebut disebabkan oleh adanya ketidaksesuaian antara apa yang dicari oleh karyawan dengan tawaran perusahaan. Adapun yang dicari oleh karyawan adalah sistem/kesempatan karir yang jelas, sistem kompensasi yang jelas, lokasi/suasana kerja yang nyaman, dan benefit kesehatan. Sementara yang saat ini ditawarkan oleh perusahaan adalah bonus, reputasi perusahaan dan tantangan dalam bekerja.

Permasalahan mengenai keterikatan karyawan yang terjadi pada karyawan hotel berbintang di Kota Subang tersebut tentunya harus segera diatasi, karena keterikatan karyawan sangat penting di industri perhotelan dan akan sangat

berdampak pada output bisnis penting perusahaan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan. Amstrong (2008:143) menyatakan bahwa keterikatan karyawan dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, kepemimpinan, adanya kesempatan untuk melakukan pengembangan diri, dan kesempatan untuk berkontribusi. Lockwood (2007) dalam Smith & Marwick (2009:29) menyatakan keterikatan karyawan dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan kepemimpinannya, kualitas komunikasi yang ada dalam organisasi, gaya manajemen yang diterapkan, tingkat kepercayaan dan respek terhadap lingkungan kerja, dan reputasi dari organisasi itu sendiri. Wyman (2008:8) menyebutkan enam faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan yaitu kepercayaan dan intregritas pimpinan, kebanggaan terhadap perusahaan, pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, peluang pengembangan, serta *reward and recognition*.

Berdasarkan hasil pra penelitian terhadap 30 orang karyawan hotel berbintang di Kota Subang, didapat faktor-faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap keterikatan karyawan, berikut dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017

Gambar 1.3
Faktor Keterikatan Karyawan Pada Hotel Berbintang Di Kota Subang

Pada Gambar 1.3 di atas yang dilakukan berdasarkan pra penelitian, terdapat beberapa faktor dominan yang sangat mempengaruhi keterikatan karyawan pada hotel

berbintang di Kota Subang yaitu komunikasi internal, pengembangan karir serta penghargaan intrinsik.

Bagi seseorang banyak pertimbangan untuk dapat bertahan dalam suatu perusahaan, tentu saja sebagian besar orang hal remunerasi menjadi pertimbangan yang amat penting, akan tetapi ada beberapa hal lain yang menjadi pertimbangan yang tidak kalah penting yang kemudian menjadi alasan mengapa sebagian orang tetap menetap di dalam suatu perusahaan. Satu alasan yang menjadi bahan pertimbangan adalah dari segi hubungan antar sesama karyawan dan bagaimana pemimpin memperlakukan para bawahannya. Untuk dapat menciptakan suasana tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas komunikasi di dalam perusahaan sehingga para karyawan akan merasa nyaman serta lebih dari sekedar kepuasan materi sehingga apa yang mereka lakukan menjadi lebih bermakna.

Markos dan Sridevi (2010) menyatakan bahwa komunikasi dua arah antara manajer dan karyawan sangat penting dalam organisasi. Dengan adanya sistem komunikasi yang baik, karyawan dapat dengan mudah mencurahkan ide-ide dan isu-isu penting serta dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Berdasarkan penelitian Barron et al. (2014) juga menyatakan bahwa komunikasi memiliki dampak yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Prioritas utama untuk meningkatkan keterikatan karyawan adalah dengan cara memperbaiki komunikasi, baik komunikasi ke atas maupun ke bawah (Woodruffle, 2006). Beberapa penelitian menyebutkan bahwa komunikasi internal menjadi faktor terbentuknya keterikatan karyawan (Balakrishnan & Masthan, 2013; Mathuveloo et al., 2013).

Menurut Survey Blessing White (2006), 60% karyawan menginginkan peluang untuk berkembang untuk membuat mereka tetap puas terhadap pekerjaannya. Salah satu cara efektif mempertahankan karyawan yaitu memperlihatkan kepada mereka bahwa mereka di apresiasi, salah satunya dengan mengembangkan karirnya. Pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang penting untuk menciptakan keterikatan karyawan. Dengan adanya pengembangan karir maka karyawan akan

mengembangkan kemampuan mereka, mempelajari keahlian baru, mendapatkan pengalaman baru, dan menyadari potensinya. Sehingga karyawan akan menjadi investasi bagi perusahaan.

Saks (2006) menambahkan kurangnya penghargaan dan pengakuan akan menyebabkan karyawan tidak betah, oleh karena itu penghargaan dan pengakuan merupakan factor penting bagi *engagement*. Karyawan yang menerima penghargaan yang baik, adil, dan sesuai dengan harapan, maka karyawan juga merasa berkewajiban untuk memberikan timbal balik dengan berusaha untuk memenuhi kewajibannya. Salah satu jenis penghargaan dalam organisasi adalah penghargaan intrinsik. Penghargaan intrinsik pada dasarnya akan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih keras untuk menghasilkan kinerja yang baik serta memberikan karyawan kebanggaan pada dirinya (Mahaney & Lederer, 2006:50).

Mengingat pentingnya keterikatan karyawan bagi perusahaan maka perlu dilakukan penelitian terkait faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan, yang pada penelitian ini peneliti memfokuskan pada komunikasi internal, pengembangan karir, dan penghargaan intrinsik sebagai faktor utama dalam meningkatkan keterikatan karyawan.

Berdasarkan pendekatan teoritis dan juga fenomena yang terjadi maka peneliti merasa perlu untuk melaksanakan penelitian mengenai **"Pengaruh komunikasi internal, pengembangan karir, dan penghargaan intrinsik terhadap keterikatan karyawan pada hotel berbintang di Kota Subang.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran komunikasi internal, pengembangan karir, penghargaan intrinsik, dan keterikatan karyawan pada hotel berbintang di Kota Subang ?

2. Bagaimana pengaruh komunikasi internal, pengembangan karir, dan penghargaan intrinsik terhadap keterikatan karyawan pada hotel berbintang di Kota Subang ?
3. Bagaimana pengaruh komunikasi internal terhadap keterikatan karyawan pada pada hotel berbintang di Kota Subang ?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan pada pada hotel berbintang di Kota Subang ?
5. Bagaimana pengaruh penghargaan intrinsik terhadap keterikatan karyawan pada pada hotel berbintang di Kota Subang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh hasil temuan mengenai:

1. Gambaran komunikasi internal, pengembangan karir, penghargaan intrinsik, dan keterikatan karyawan pada hotel berbintang di Kota Subang.
2. Pengaruh komunikasi internal, pengembangan karir, penghargaan intrinsik terhadap keterikatan karyawan pada hotel berbintang di Kota Subang.
3. Pengaruh komunikasi internal terhadap keterikatan karyawan pada hotel berbintang di Kota Subang.
4. Pengaruh pengembangan karir terhadap keterikatan karyawan pada hotel berbintang di Kota Subang.
5. Pengaruh penghargaan intrinsik terhadap keterikatan karyawan pada hotel berbintang di Kota Subang.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Bagi pengembangan ilmu, hasil penelitian dapat memperluas kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan komunikasi internal, pengembangan karir, penghargaan intrinsik dan keterikatan karyawan. Sumbangan informasi sangat berguna untuk menambah wawasan dalam pendidikan dan pengajaran MSDM.

2. Kegunaan Empirik
   a. Bagi para praktisi, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dibidang perhotelan untuk meningkatkan keterikatan karyawan melalui komunikasi internal, pengembangan karir, dan penghargaan intrinsik.
   b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi atau acuan dan sekaligus untuk memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian selanjutnya mengenai pengaruh komunikasi internal, pengembangan karir, dan penghargaan intrinsik terhadap keterikatan karyawan.