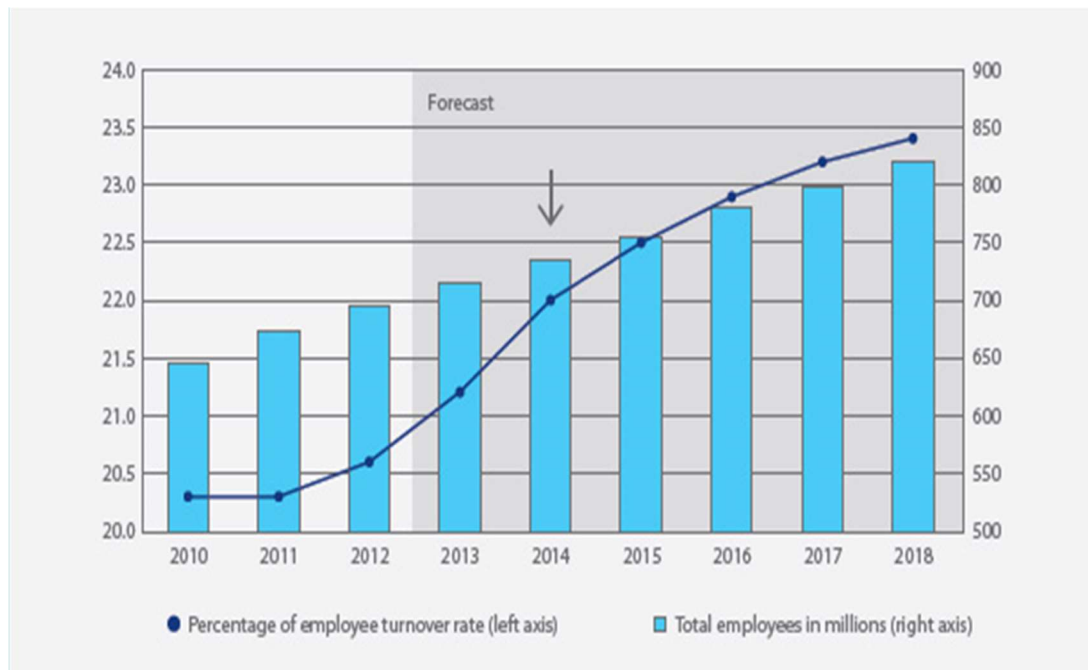


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Employee turnover (keluar-masuk karyawan di suatu perusahaan) adalah masalah tertinggi dalam 10 tahun terakhir (Boss, 2018). Fenomena *turnover* berpotensi menyebabkan kerugian yang disebabkan oleh biaya besar yang dikeluarkan perusahaan dalam merekrut ulang karyawan baru dengan kompetensi serupa bahkan lebih baik untuk menggantikan yang *resign* (Octaviani, 2015). *Turnover intention* adalah prediktor utama terjadinya *turnover*, sehingga aspek-aspek yang dapat mempengaruhi *turnover intention* akan mempengaruhi *turnover* (Mobley, 2011). Studi berjudul *Preparing for Take-Off* oleh Hay Group (2013) yang dilakukan pada 700 juta karyawan di 19 negara, menyimpulkan bahwa pada tahun 2010-2018 tingkat *turnover* di dunia mengalami peningkatan yang signifikan setiap tahun (<https://portalhr.com/news/alert-exodus-talent-global/>). Gambar 1.1 di bawah ini menunjukkan data *turnover* global di dunia.



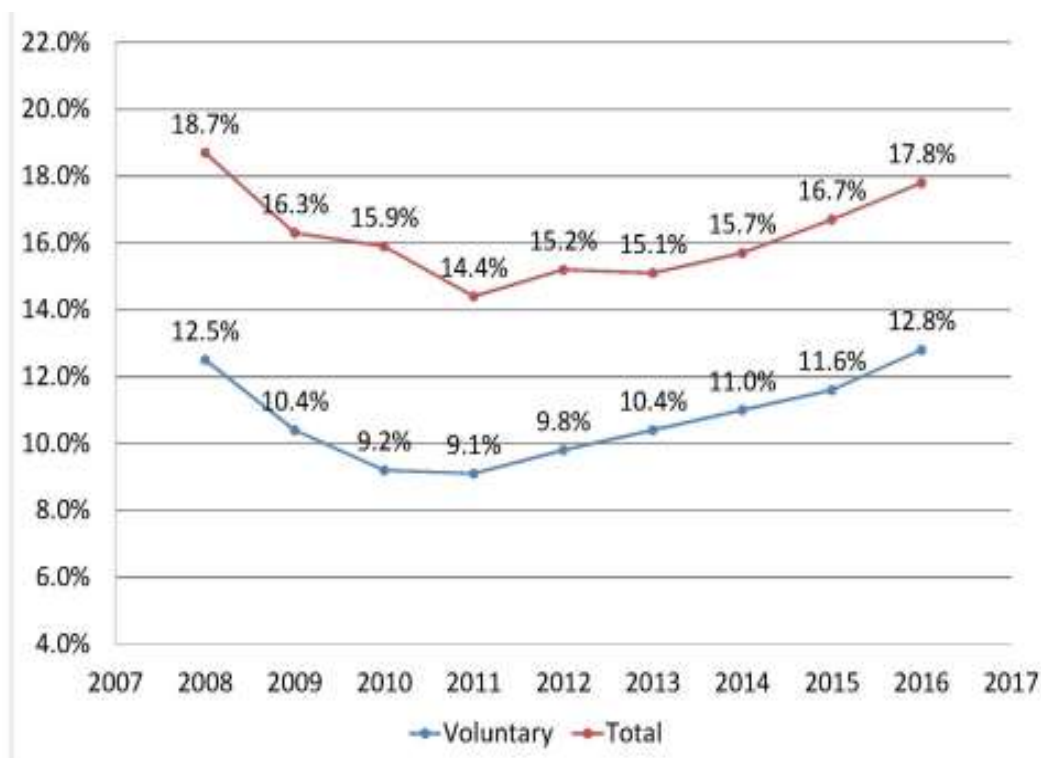
Gambar 1.1

Employee Turnover di Dunia Tahun 2010-2018

Sumber: (Wonowijoyo & Tanoto, 2018)

Berdasarkan gambar 1.1 dapat disimpulkan tahun 2010-2018 tingkat *turnover* karyawan di dunia telah meningkat secara signifikan setiap tahun. *Employee turnover* dari karyawan di dunia terus meningkat sejak tahun 2011, seiring dengan pertumbuhan dan pasar tenaga kerja mulai meningkat para pekerja di seluruh dunia mulai mencari peluang pekerjaan yang baru.

Menurut Robbins (1996) *turnover* terbagi dua yakni secara sukarela (*voluntary turnover*) dan juga secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover (quit)* merupakan pertimbangan untuk keluar dari perusahaan dengan sukarela, dipengaruhi oleh aspek seberapa menarik pekerjaan yang tersedia saat ini, dan tersedianya pilihan lain. Sedangkan, *involuntary turnover* (pemecatan) memvisualkan pertimbangan pemberi kerja (manajemen) dalam mengakhiri hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* (Witasari, 2009). *Voluntary turnover* terus berkembang dari tahun 2011-2016 dan diprediksi terus meningkat di setiap tahunnya (gambar 1.2).



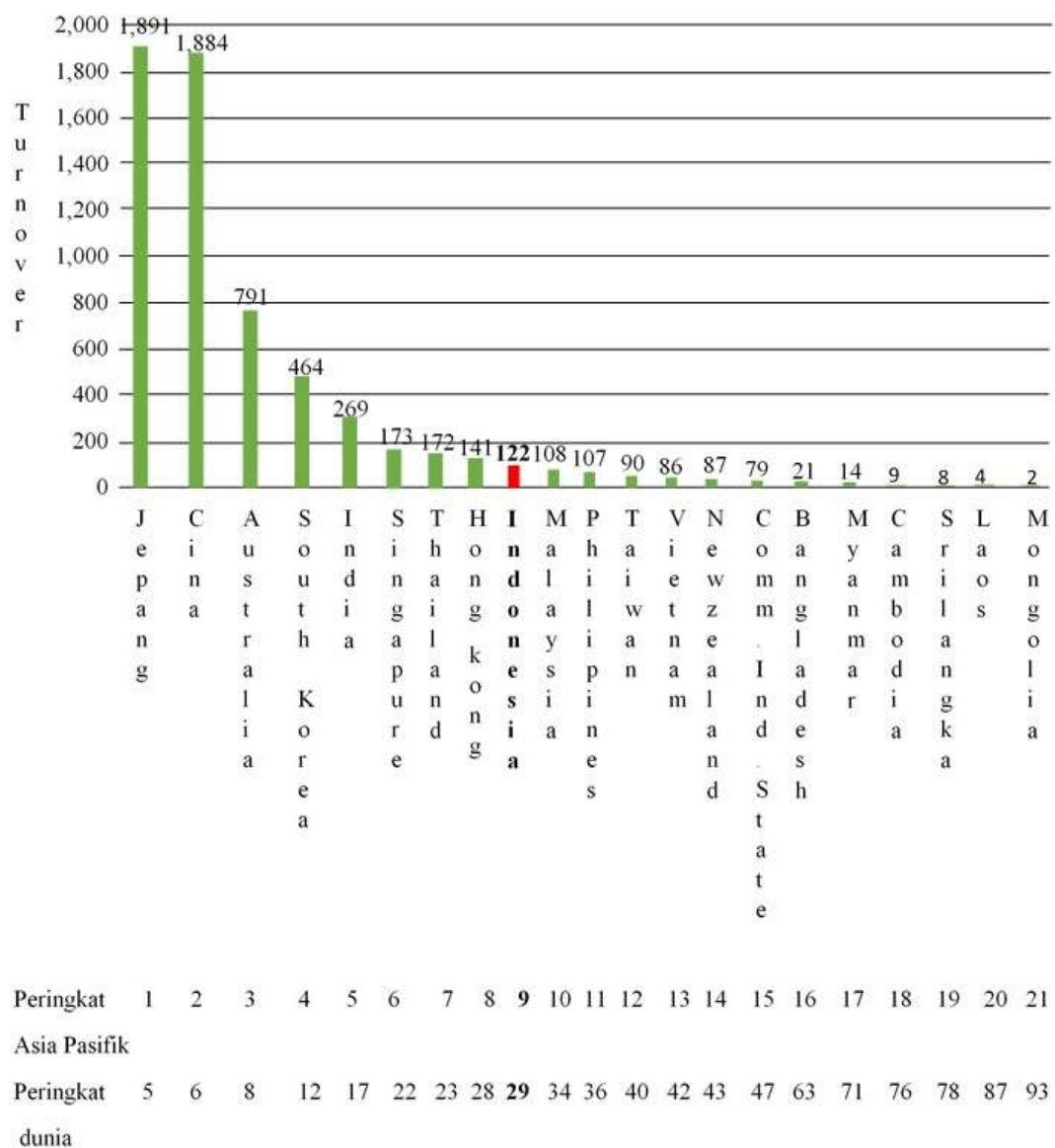
Gambar 1.2

Voluntary dan Involuntary Turnover

di Dunia

Sumber: (Bares, 2017)

Pada gambar 1.2 dapat disimpulkan bahwa sejak tahun 2008-2016 tingkat *voluntary turnover* lebih tinggi dibandingkan *involuntary turnover* (*total turnover* dikurangi *voluntary turnover*), kuantitas tersebut terus meningkat mulai dari tahun 2011 dan terus meningkat pada setiap tahunnya. Seperti negara lainnya, Indonesia pun menghadapi *employee turnover* yang cukup tinggi. Tingkat *turnover* di Indonesia disajikan pada gambar 1.3.



Gambar 1.3

Total Turnover Tiap Negara

(dalam angka juta jiwa)

Sumber: (Lim, 2018)

Berdasarkan gambar 1.3 dapat disimpulkan bahwa Indonesia menempati posisi ke 9 di Asia Pasifik setelah Thailand dan Hongkong dan menempati posisi ke 29 di dunia dilihat dari jumlah perpindahan karyawan (*total turnover*) pada tahun 2016 yakni sebanyak 122 juta jiwa.

Indonesia termasuk ke dalam lima negara dengan tingkat *voluntary turnover* tertinggi, data disajikan pada tabel 1.1.

Tabel 1.1

Negara Dengan Persentase *Voluntary Turnover* Tertinggi

| Negara | <i>Voluntary turnover</i> (%) |
|------------------|--------------------------------------|
| Argentina | 16,8 |
| Venezuela | 16,7 |
| Rumania | 16,5 |
| Indonesia | 15,8 |
| Filipina | 15,5 |

Sumber: (Gutmann, 2016)

Berdasarkan data dalam tabel 1.1, pada tahun 2016 negara Indonesia dengan jumlah presentase 15,8% menempati posisi peringkat ke-4 di dunia dengan tingkat *voluntary turnover* tertinggi setelah Argentina, Venezuela dan Romania. *Turnover* tergolong tinggi apabila melebihi 10% pertahunnya (Ridlo, 2012).

Survei oleh *Towers Watson Global Workforce Study* pada tahun 2014 menemukan 70% perusahaan Indonesia menganggap bahwa tantangan terbesar suatu perusahaan adalah dalam mempertahankan karyawan (Octaviani, 2015). Mempertahankan karyawan adalah salah satu strategi yang mempengaruhi pertumbuhan perusahaan. *Turnover* yang cepat menyebabkan kerugian finansial dan moral bagi perusahaan dan karyawan yang masih bekerja. *Turnover* menghadirkan masalah bagi seluruh perusahaan di seluruh dunia, beberapa perkiraan kompensasi karyawan dan biaya penggantian dapat sama dengan atau lebih dari dua kali lipat gaji karyawan, dengan biaya meningkat sesuai dengan senioritas karyawan yang pergi.

Turnover berkelanjutan dapat menyebabkan perusahaan terus mengalami kekurangan karyawan atau mengganggu harapan dan tenggang waktu klien, sehingga menimbulkan ancaman eksistensial bagi perusahaan mana pun (Mercer LLC, 2017). Roseman (1981) menyatakan jika *annual turnover* melebihi 10%, maka *turnover* dikategorikan pada level tinggi (Pratiwi, 2016). Gillies (1989) menyatakan bahwa *turnover* biasanya normal pada 5-10% per tahun dan berada pada level tinggi jika lebih dari 10% per tahun (Yuda & Ardana, 2017), sedangkan dalam *industry hospitality*, tingkat *turnover* perusahaan telah ditentukan, yaitu 2% (Tesone, 2013). Data *turnover* di Indonesia dapat dilihat pada gambar 1.4.



Gambar 1.4

Jumlah *Turnover* di Indonesia

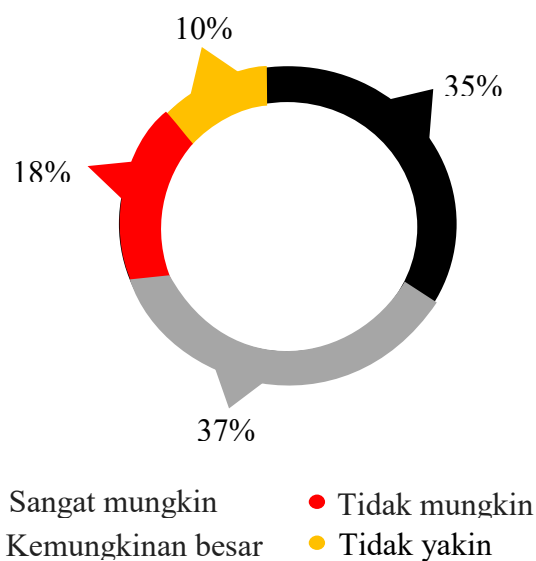
Sumber: (Lim, 2018)

Berdasarkan gambar 1.4 dapat disimpulkan bahwa mulai tahun 2015-2017 terjadi kenaikan *employee turnover* yang cukup signifikan, dan peningkatan *turnover* dapat terus terjadi pada tahun berikutnya.

Tingkat *turnover* yang tinggi memunculkan masalah dan memiliki pengaruh negatif pada kinerja organisasi (Shukla & Sinha, 2013). *Turnover* merugikan perusahaan dari segi biaya, sumber daya dan motivasi dikarenakan perusahaan kehilangan tenaga kerja. Kerugian ini tentunya harus diganti dengan mencari karyawan baru. Perusahaan setidaknya mengeluarkan biaya mulai dari

proses rekrutmen sampai mendapatkan karyawan pengganti. Karyawan yang masih bertahan akan termotivasi dan semangat untuk bekerja, namun bisa terjadi beberapa karyawan akan mulai mencari pekerjaan lain, sehingga terjadi *turnover* (Pawesti & Wikansari, 2016). Perusahaan perlu waspada terhadap *turnover* yang melewati batas kewajaran untuk memastikan *turnover* tidak terjadi karena ketidakpuasan karyawan, sehingga faktor-faktor yang menyebabkannya sangat penting diperbaiki dan wajib diatasi.

Turnover intention sebagai prediktor utama dari *turnover* adalah keinginan atau niat untuk berhenti kerja dari pekerjaan atas dasar pilihan sendiri (Novliadi, 2008; Sumarto, 2009). Kepuasan kerja berpengaruh ketika karyawan mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi (Brimhall, Lizano, & Mor Barak, 2014). Di Indonesia, hampir tiga perempat responden (72%) menyatakan bahwa mereka akan berpindah pekerjaan (mencari pekerjaan lain) dalam 1 tahun ke depan (Page, 2015). Data dapat dilihat pada gambar 1.5.



Gambar 1.5

***Turnover Intention* Karyawan Setelah 12 Bulan Bekerja**

Sumber: (Page, 2015)

Berdasarkan gambar 1.5 dapat disimpulkan bahwa lebih dari 70% karyawan mempertimbangkan untuk mengundurkan diri atau berniat mencari pekerjaan lain (*turnover intention*) setelah 12 bulan bekerja. Tingginya *turnover* karyawan terutama karena *voluntary turnover* menunjukkan lemahnya komitmen pada

organisasi, karena memiliki kecenderungan rendah bertahan di perusahaan, akibatnya mereka pindah ke perusahaan lain (Hidayat, 2015).

Faktor yang memicu *turnover intention* karyawan dapat diperoleh dari pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effect*). Untuk menganalisis upaya perusahaan dalam menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan yang cukup tinggi, perlu dianalisis dengan menggunakan *conditional process*. Analisis *conditional process* yakni gabungan dari analisis mediasi (untuk mengukur dan memeriksa jalur langsung dan tidak langsung melalui mana variabel antesenden *X* mentransmisikan efeknya pada variabel *Y* / konsekuen) dan analisis moderasi (untuk menguji bagaimana pengaruh variabel *X* yang sebelumnya pada *Y* konsekuen tergantung pada variabel ketiga) (Ghozali, 2019). Analisis *conditional process* merupakan kombinasi dan berfokus pada estimasi dan interpretasi sifat kondisional (komponen moderasi) dari efek tidak langsung dan / atau langsung (mediasi) dari *X* pada *Y* dalam system kausal (Hayes, 2018). Model analitis berupa variabel moderasi dan mediasi yang disatukan menjadi suatu model terpadu (*model conditional process*) dengan merancang model yang didukung data penelitian terdahulu merupakan model baru dalam menganalisis penelitian sebagai upaya menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. *Conseptual gap* yang dituangkan ke dalam *statistical gap* merupakan *research gap* dari penelitian model *conditional process* dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan.

Sifat pekerjaan yang positif seperti *polychronicity* (perilaku *multi-tasking*) dapat meningkatkan kepuasan kerja serta menekan niat karyawan untuk *resign* (Arndt, Arnold, & Landry, 2006). Penelitian pada 609 karyawan hotel di Amerika Serikat mengungkapkan bahwa *polychronicity* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, temuan mereka menunjukkan *polychronicity* (yaitu, *multi-tasking*) telah meningkatkan kepuasan kerja sehingga mengurangi *turnover* (Jang & George, 2012). Sebuah studi terhadap 251 perusahaan restoran di Amerika Serikat menemukan bahwa *polychronicity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Zhang, 2015).

Karyawan yang tidak puas akan meninggalkan organisasi, mencari posisi baru bahkan mengundurkan diri (Robbins & Judge, 2018). Penelitian terhadap 781 karyawan di industri kesehatan di Amerika Selatan menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dengan kesimpulan bahwa pekerjaan positif dapat meningkatkan retensi karyawan (Valentine, Godkin, Fleischman, & Kidwell, 2011). Penelitian pada 200 karyawan yang bekerja di Universitas di Turki menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga kepuasan kerja menjadi prediktor penting bagi karyawan yang ingin mempertahankan atau meninggalkan perusahaan dan ketika mereka tidak puas, mereka akan berusaha meninggalkan organisasi (Alniaçik, Alniaçik, Erat, & Akçin, 2013). Sebuah studi dari 46 pemimpin dan 158 karyawan di pemerintah kota Norwegia mengungkapkan kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan *turnover intention* (Amundsen & Martinsen, 2014). Sebuah studi terhadap 6207 pengemudi truk di Amerika Serikat mengungkapkan kepuasan kerja dengan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Huang, Li, Meschke, & Guthrie, 2015). Studi pada 251 karyawan perusahaan restoran di Amerika Serikat memberikan hasil kepuasan kerja yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Zhang, 2015). Studi terhadap 194 perawat dan 181 pasien di Italia Selatan memberikan hasil yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (De Simone, Planta, & Cicotto, 2018).

Karyawan yang *engaged* memiliki keterikatan untuk tetap loyal kepada perusahaan mereka, sementara karyawan yang tidak terikat (*disengaged*) akan berniat meninggalkan perusahaan, karyawan yang *disengaged* siap menarik energi mereka dan mengarah ke *resign* (Shuck & Reio, 2014). Sebuah studi terhadap 111 karyawan di Turki memberikan hasil yang menunjukkan *engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Erdil & Müceldili, 2014). Penelitian pada 208 perawat wanita di Iran mengungkapkan bahwa *engagement* berpengaruh negatif dan signifikan dalam *turnover intention* (Shahpour, Namdari, & Abedi, 2016). Studi terhadap 194 perawat dan 181 pasien di Italia

Selatan menemukan *engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (De Simone et al., 2018).

Salah satu faktor *turnover intention* karyawan adalah lingkungan kerja (komunikasi, lingkungan, perilaku rekan kerja) yang mengakibatkan ketidakpuasan karyawan, situasi kerja adalah alasan utama pengunduran diri di antara karyawan (Mano-Negrin & Tzafir, 2004). Sebuah studi terhadap 109 karyawan dari industri tekstil di Pakistan mengungkapkan lingkungan kerja dengan hasil negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* (Qureshi et al., 2013). Studi terhadap 112 karyawan rumah sakit di Indonesia menunjukkan hasil negatif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan *turnover intention* (Polii, 2015). Penelitian terhadap 81 orang industri telekomunikasi di Indonesia mendapatkan hasil negatif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap *turnover intention* (Irvianti & Verina, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh *CompData Survey* pada 28.000-40.000 organisasi di seluruh dunia pada 2008-2016, memperoleh data tentang jumlah *voluntary turnover* yang cenderung meningkat dari 2011 (Bares, 2017). Data tentang persentase *voluntary turnover* dan *total turnover* dari berbagai industri secara global disajikan pada tabel 1.2.

Tabel 1.2
Global Turnover Rates Di Dunia Berdasarkan Jenis Industri
Tahun 2012-2016 (Persentase)

| Industri | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| | VT | TT | VT | TT | VT | TT | VT | TT | VT | TT |
| All Industries | 9,8 | 15,2 | 10,4 | 15,1 | 11,0 | 15,7 | 11,6 | 16,7 | 12,8 | 17,8 |
| Utilities | 4,9 | 6,5 | 5,2 | 7,2 | 6,9 | 8,6% | 6,1 | 9,0 | 5,9 | 8,8 |
| Manufacturing & distribution | 7,6 | 12,8 | 8,4 | 13,3 | 8,6 | 13,7 | 9,1 | 14,8 | 10,1 | 16,0 |
| Non-For Profit | 10,4 | 15,2 | 11,0 | 15,3 | 11,2 | 15,6 | 11,6 | 15,7 | 12,2 | 15,7 |
| Banking and Finance | 11,9 | 16,5 | 12,8 | 17,2 | 13,3 | 17,4 | 14,21 | 19,1 | 15,3 | 18,1 |
| Insurance | 6,9 | 10,8 | 6,8 | 10,4 | 8,1 | 11,7 | 8,8 | 12,2 | 8,8 | 12,2 |
| Services | 10,9 | 15,6 | 11,0 | 15,2 | 8,6 | 12,5 | 9,0 | 14,9 | 11,4 | 16,8 |

| | | | | | | | | | | |
|--------------------|-------------|------|-------------|------|-------------|------|--------------|------|-------------|------|
| Healthcare | 11,5 | 15,7 | 12,5 | 16,8 | 13,0 | 17,5 | 14,21 | 18,9 | 15,3 | 19,9 |
| Hospitality | 23,4 | 33,7 | 18,2 | 29,3 | 20,2 | 27,6 | 17,8 | 25,9 | 20,7 | 28,6 |

Sumber: Hasil olah data dari tahun 2012-2016 (Bares, 2017)

Dapat disimpulkan pada tabel 1.2 bahwa industri dengan tingkat *voluntary turnover* (VT) tertinggi pada tahun 2012-2016 di dunia adalah yang pertama pada industri *hospitality* (termasuk industri perhotelan), kedua industri perbankan dan ketiga industri kesehatan.

Pertumbuhan hotel di Indonesia sebagai salah satu *hospitality industry* begitu pesat, bahkan jumlah kamar hotel di Indonesia terbanyak di Asia Tenggara (Prakoso, 2017). Masalah dalam industri perhotelan adalah menemukan ahli terbaik, pertumbuhan cepat, namun tidak seimbang dengan kesiapan SDM. Pentingnya mempertahankan SDM dan mengelolanya dapat meningkatkan daya saing perusahaan yang menjadi faktor penting keberhasilan khususnya di industri perhotelan (Nadiri & Tanova, 2010). Bentuk dukungan Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pariwisata adalah menerapkan strategi untuk mengembangkan pariwisata di era industri 4.0, yaitu pengembangan sumber daya manusia (SDM) dengan tagline *Wonderful Human Resources 4.0* (<http://www.kemenpar.go.id>, 2019). Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) harus mampu mendukung dan memuaskan perusahaan, untuk terus bersaing dengan industri lainnya, perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif yang sulit ditiru, yang diperoleh dari perusahaan unggul (produktif, inovatif, kreatif) selalu semangat dan komit dengan didukung lingkungan kerja yang kondusif (Nitasari, 2012). Keberhasilan suatu perusahaan untuk bertahan dalam persaingan yang sangat ketat membuat mereka lebih selektif dalam menemukan SDM. SDM memiliki peran sentral dalam sektor jasa (Çınar, Karcıoğlu, & Aslan, 2014).

Bandung sebagai salah satu kota terbesar di Indonesia banyak diminati wisatawan untuk dikunjungi. Selain disebut kota kembang, Bandung juga disebut *Parijs van Java* dikarenakan keindahannya, bahkan sekarang Bandung juga dikenal sebagai kota wisata kuliner dan kota belanja yang menimbulkan daya tarik atau minat wisatawan untuk datang berkunjung, sehingga perlu didukung dengan adanya fasilitas atau akomodasi untuk menginap. Industri perhotelan di Bandung terus berkembang pesat, hingga saat ini tercatat 336 akomodasi di Bandung dan

terus berkembang. Distribusi jumlah akomodasi di Bandung menurut Badan Pusat Statistik dapat dilihat pada tabel 1.3.

Tabel 1.3
Jumlah Akomodasi di Kota Bandung
Berdasarkan Klasifikasi

| Klasifikasi Hotel | Jumlah Hotel | Jumlah Kamar |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Bintang 5 | 9 | 1870 |
| Bintang 4 | 32 | 3651 |
| Bintang 3 | 42 | 3507 |
| Bintang 2 | 25 | 1500 |
| Bintang 1 | 10 | 382 |
| Non Bintang | 218 | 6041 |
| Total | 336 | |

Sumber : (Badan Pusat Statistik, 2018)

Meningkatnya jumlah hotel di Bandung dapat menyebabkan tingkat persaingan antar hotel dalam memberikan layanan kepada wisatawan. Meningkatnya jumlah hotel di Bandung telah memberi peluang bagi karyawan hotel untuk memilih industri yang dianggap menguntungkan, banyaknya tawaran pekerjaan dan alternatif hotel membutuhkan karyawan yang kompeten (Sartika & Mardawati, 2014).

Beberapa penelitian di Indonesia terkait dengan *turnover* karyawan di industri perhotelan, yakni berkisar antara 11-29% per tahun (Arkhani, 2017; Monica & Putra, 2017; N. M. N. Rahayu & Riana, 2017; Riani & Putra, 2017; Satwari, Musadieg, Afrianty, Administrasi, & Brawijaya, 2016; Widyantara, 2015; Widayari, Dewi, & Subudi, 2017; Yuda & Ardana, 2017) sehingga dapat dikategorikan sangat tinggi. Sedangkan beberapa penelitian di Kota Bandung terkait dengan *turnover* karyawan di industri perhotelan, yakni berkisar antara 12-38% per tahun (Fransisca, Evendy, & Susanty, 2018; Iskandar, Marhanah, & Kusumah, 2015; Pratiwi, 2016; M. A. Rahayu, Senen, & Razati, 2018; Wahyuni, 2016) sehingga dapat dikategorikan sangat tinggi.

Fenomena bahwa industri perhotelan di Indonesia, termasuk Kota Bandung, memiliki masalah krusial yakni mempertahankan karyawan dimana terdapat kesenjangan antara kepentingan karyawan dengan kepentingan perusahaan. Ketidakmampuan perusahaan untuk menentukan faktor-faktor penyebab yang dapat menyebabkan *turnover intention* tentu saja merupakan awal dari ketidakmampuan industri perhotelan untuk memberikan solusi dan program yang relevan dan membuat karyawan perusahaan lebih loyal. Perilaku *polychronicity* secara signifikan dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan yang bekerja di industri perhotelan (Zhang, 2015) dimana karyawan harus mampu beradaptasi dengan kondisi kerja yang tinggi dan siap memberikan pelayanan prima (*service excellent*) pada tamu hotel. Model *conditional process* terkait *turnover intention* karyawan industri perhotelan dengan menggabungkan variabel mediasi (kepuasan kerja dan *engagement* karyawan) dan moderasi dari lingkungan kerja dapat menjadi solusi dalam upaya menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan. Berdasarkan studi tentang fenomena *turnover intention* di industri perhotelan dan penilaian efektivitas analisis model *conditional process*, maka fokus penelitian disertasi ini adalah: “**Model Conditional Process Pada Pengaruh Polychronicity Terhadap Turnover Intention Karyawan Industri Perhotelan**”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah pada penelitian disertasi ini adalah:

1. Bagaimana gambaran tingkat efektivitas *polychronicity*, tingkat kepuasan kerja, tingkat *engagement* karyawan, tingkat kondusivitas lingkungan kerja dan tingkat *turnover intention* karyawan industri perhotelan?
2. Bagaimana analisis model *categorical moderation* pada pengaruh *polychronicity* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan industri perhotelan?
3. Bagaimana analisis model *conditional process* pada pengaruh *polychronicity*, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap *engagement* karyawan industri perhotelan?

4. Bagaimana analisis model *conditional process* pada pengaruh *polychronicity*, kepuasan kerja, *engagement* karyawan dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan industri perhotelan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki maksud mendeskripsikan serta menganalisis hubungan antarvariabel dan dimensi (indikator) pada model atau paradigma penelitian yang dikembangkan Peneliti. Variabel tersebut adalah *polychronicity*, kepuasan kerja, *engagement*, lingkungan kerja dan *turnover intention*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mendeskripsikan tingkat efektivitas *polychronicity*, tingkat kepuasan kerja, tingkat *engagement* karyawan, tingkat kondusivitas lingkungan kerja dan tingkat *turnover intention* karyawan industri perhotelan.
2. Menganalisis model *categorical moderation* pada pengaruh *polychronicity* dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan industri perhotelan.
3. Menganalisis model *conditional process* pada pengaruh *polychronicity*, kepuasan kerja dan lingkungan kerja terhadap *engagement* karyawan industri perhotelan.
4. Menganalisis model *conditional process* pada pengaruh *polychronicity*, kepuasan kerja, *engagement* karyawan dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan industri perhotelan.

1.4 Manfaat/signifikansi Penelitian

Manfaat/signifikansi dari penelitian disertasi ini adalah untuk :

1. Kegunaan Operasional
 - a. Hasil penelitian dapat bermanfaat sebagai informasi untuk membantu manajemen dalam industri perhotelan, khususnya penerapan manajemen sumber daya manusia di industri perhotelan Indonesia, sehingga hasil yang lebih akurat, efektif dan produktif dapat diperoleh di upaya mereka untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

- b. Hasil penelitian dapat berkontribusi positif dan bermanfaat bagi kepemimpinan dalam industri perhotelan dalam upaya mengurangi tingkat *voluntary turnover*.
 - c. Hasil penelitian dapat menambah masukan dan membantu perusahaan dalam upaya mereka meningkatkan kualitas SDM agar menjadi sumber daya inovatif, visioner, aktif serta profesional dan bertanggung jawab.
 - d. Hasil penelitian dapat memberikan informasi awal yang berguna bagi para peneliti masa depan, baik bagi mereka yang saat ini dan akan melakukan penelitian di bidang sumber daya manusia.
2. Kegunaan Pengembangan Ilmu
 - a. Penelitian dilakukan di Kota Bandung, dengan mengumpulkan data primer dari manajemen di industri perhotelan. Hasil penelitian ini diharapkan bisa meningkatkan penelitian dan pengetahuan dalam penelitian tentang komitmen karyawan dan sumber daya manusia.
 - b. Temuan penelitian dapat memberikan kontribusi dalam pemikiran dan memperkuat teori serta hasil penelitian sebelumnya khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, dan khususnya terkait variabel *polychronicity*, kepuasan kerja, *engagement*, lingkungan kerja dan *turnover intention*.

1.5 Struktur Organisasi Disertasi

Struktur organisasi penulisan disertasi sesuai pedoman (Universitas Pendidikan Indonesia, 2018), terdiri dari :

Bab I berupa pendahuluan yang menyajikan pengantar, memuat: latar belakang masalah dengan fenomena pada karyawan industri perhotelan, *research gap* dan *theory gap* yang secara singkat menampilkan literatur terkait dengan mengungkap teori dan temuan penelitian sebelumnya terkait *turnover* karyawan; perumusan masalah penelitian yang ditulis ke dalam pertanyaan penelitian; tujuan penelitian; manfaat penelitian baik secara operasional maupun pengembangan keilmuan; serta struktur organisasi disertasi.

Bab 2 berupa kajian pustaka membahas konteks berupa topik atau permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini. Melalui tinjauan pustaka diperoleh *the state of the art* melalui teori dan masalah penelitian pada bidang ilmu yang dibahas, penelitian terdahulu yang dapat dijadikan acuan dasar pada penelitian ini serta rancangan hipotesis penelitian yang diuji dalam penelitian.

Bab 3 berisi metode penelitian menyajikan rancangan penelitian dari mulai strategi penelitian yang diterapkan, penetapan jumlah populasi dan sampel yang sesuai dengan objek penelitian, instrumen penelitian, langkah-langkah pengumpulan data hingga analisis data yang dilakukan dalam penelitian agar mendapatkan hasil yang akurat.

Bab 4 berupa temuan dan pembahasan yang menyajikan dua hal penting, yaitu temuan penelitian yang didapat dari hasil olah data yang dianalisis berdasarkan urutan perumusan masalah dan menyajikan / membahas temuan penelitian sebagai jawaban pertanyaan penelitian pada perumusan masalah. Temuan dijadikan dasar adanya keterbaruan (*novelty*) dalam penelitian disertasi ini.

Bab 5 menyajikan kesimpulan, implikasi, serta rekomendasi, yang disajikan oleh interpretasi Peneliti mengenai hasil temuan penelitian dan juga menganjurkan hal-hal penting untuk digunakan pada penelitian selanjutnya, untuk dapat mengembangkan dan mendapatkan temuan yang baru.