

## BAB V

### SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

#### 5.1 Simpulan

Penelitian ini menganalisis model *conditional process* pada pengaruh *polychronicity* terhadap *turnover intention* karyawan industri perhotelan Kota Bandung, yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan *engagement*, serta dimoderasi oleh lingkungan kerja. Simpulan dari penelitian disertai ini adalah sebagai berikut:

1. Tingkat efektivitas *polychronicity* karyawan industri perhotelan Kota Bandung rata-rata terukur tinggi, tingkat kepuasan kerja karyawan industri perhotelan Kota Bandung rata-rata terukur tinggi, tingkat *engagement* karyawan industri perhotelan Kota Bandung rata-rata terukur tinggi, tingkat kondusivitas lingkungan kerja industri perhotelan Kota Bandung rata-rata terukur tinggi, tingkat *turnover intention* karyawan industri perhotelan Kota Bandung rata-rata terukur rendah.
2. Lingkungan kerja terbukti efektif memoderasi pengaruh *polychronicity* terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya perilaku *polychronicity* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan industri perhotelan Kota Bandung yang dimoderasi oleh lingkungan kerja yang kondusif. Semakin tinggi tingkat efektivitas *polichronicity* dan tingkat kondusivitas lingkungan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan industri perhotelan Kota Bandung.
3. Lingkungan kerja terbukti efektif memoderasi pengaruh *polychronicity* terhadap *engagement* karyawan, artinya perilaku *polychronicity* dapat meningkatkan *engagement* karyawan industri perhotelan Kota Bandung yang dimoderasi oleh lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja terbukti efektif memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *engagement* karyawan, artinya dengan kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan *engagement* karyawan industri perhotelan Kota Bandung yang dimoderasi oleh lingkungan kerja yang kondusif. Semakin tinggi tingkat efektivitas *polychronicity*, tingkat kepuasan kerja karyawan dan tingkat kondusivitas lingkungan kerja akan meningkatkan *engagement* karyawan industri perhotelan Kota Bandung.

4. Lingkungan kerja terbukti efektif memoderasi pengaruh *polychronicity* terhadap *turnover intention* karyawan, artinya perilaku *polychronicity* dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan industri perhotelan Kota Bandung yang dimoderasi oleh lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja terbukti efektif memoderasi pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intention* karyawan, artinya perilaku kepuasan kerja karyawan dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan industri perhotelan Kota Bandung yang dimoderasi oleh lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja terbukti efektif memoderasi pengaruh *engagement* karyawan terhadap *turnover intention* karyawan, artinya perilaku *engagement* karyawan dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan industri perhotelan Kota Bandung yang dimoderasi oleh lingkungan kerja yang kondusif. Semakin tinggi tingkat efektivitas *polychronicity*, tingkat kepuasan kerja, tingkat *engagement* karyawan, dan tingkat kondusivitas lingkungan kerja akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan industri perhotelan Kota Bandung.

## 5.2 Implikasi

Implikasi dari penelitian ini adalah interaksi dari lingkungan kerja sebagai variabel moderasi pada penelitian model *conditional process* pada pengaruh *polychronicity* terhadap *turnover intention* karyawan industri perhotelan Kota Bandung. Lingkungan kerja secara efektif memoderasi pengaruh *polychronicity* terhadap *turnover intention* karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan *engagement* karyawan (*conditional process*). *Conditional process* dalam penelitian ini merupakan upaya dalam menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan industri perhotelan Kota Bandung yang cukup tinggi, bermula dari *turnover intention* yang dapat merugikan perusahaan baik dari segi finansial maupun kinerja.

Industri perhotelan merupakan sektor pariwisata yang menjadi salah satu sektor andalan dalam meningkatkan perekonomian di Indonesia. Untuk meningkatkan industri perhotelan ini diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan *multitasking* untuk menjadi kunci sukses pembangunan industri perhotelan di era revolusi industri 4.0. Setiap karyawan hotel harus mampu

memberikan pelayanan prima baik pada pihak internal (rekan kerja) maupun eksternal (tamu hotel) berbasis digital. Revolusi industri 4.0 dapat berdampak pada karyawan hotel untuk berperilaku *polychronicity* sehingga mereka dapat berperan *multitasking* yang didukung oleh kecanggihan teknologi.

Perkembangan teknologi saat ini menjadi peluang untuk meningkatkan produktivitas dengan berperilaku *polychronic (multitasking)*, seperti memberikan informasi tentang hotel dan pemesanan hotel melalui online, sehingga tamu hotel mendapatkan informasi dan memesan kamar hotel menjadi semakin mudah dan lebih cepat. Penggunaan teknologi berbasis digital dapat mempermudah karyawan hotel berperilaku *polychronic* sehingga dapat melancarkan pekerjaannya. Tantangan karyawan hotel di era revolusi industri 4.0 adalah integrasi pemanfaatan internet dengan lini produksi di industri perhotelan dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi dan informasi. Karyawan hotel dituntut memiliki keterampilan dalam berkolaborasi dengan teknologi digital, robot serta mesin.

Karyawan hotel harus siap bersaing di era digital ini sehingga dapat meningkatkan karakter (perilaku budaya) lebih adaptif. Penggunaan teknologi dan informasi merupakan peluang untuk dapat berinovasi dan berkreatifitas. Karyawan hotel dapat memanfaatkan kompetensi *hard skill* dengan memberikan layanan yang berkualitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Selain *hard skill*, karyawan hotel harus mampu menggunakan kompetensi *soft skill* yakni keterampilan interpersonal guna menunjang perilaku kerja yang optimal (*multitasking*). Pemanfaatan teknologi digital dapat membantu karyawan hotel lebih cepat belajar dan efektif untuk berkembang. Perilaku karyawan hotel seperti *service orientation* dan *continuous improvement* perlu ditingkatkan dengan dilengkapi *information management* serta *digital acumen*. Karyawan hotel harus berkarakter teknologi digital, yakni memiliki kemampuan berfikir, bertindak dan memutuskan secara cepat, lalu fleksibel dengan adanya perubahan yang sangat cepat harus mampu beradaptasi. Di lingkungan industri perhotelan harus mampu meningkatkan *engagement* karyawan sehingga mengurangi *turnover intention* karyawan. Industri perhotelan harus dapat menciptakan kondisi lingkungan yang kondusif sehingga karyawan merasa terikat dan nyaman ditempatnya bekerja.

Hotel merupakan salah satu unit bisnis yang beroperasi 24 jam, dengan intensitas kerja yang cepat dan dinamis sehingga menuntut karyawannya untuk cepat menyesuaikan diri. Revolusi Industri 4.0 memiliki 4 (empat) ciri, yakni (1) *simple* atau sederhana dan anti rumit; (2) cepat (*faster*), kapan saja, dari mana saja di antar negara; (3) lebih murah (*cheaper*), dan (4) mudah diakses (*accessible*); akses adalah kekayaan informasi, sehingga dapat melancarkan produktivitas karyawan hotel berperilaku *polychronic* untuk efisiensi operasional hotel. Selain harus mampu bertahan di era industri 4.0, karyawan hotel juga perlu mempersiapkan diri pada era *society* 5.0 yakni sebagai suatu konsep masyarakat yang berpusat pada manusia (*human-centered*) dan berbasis teknologi (*technology based*). Generasi era industri 4.0 menuju *society* 5.0 merupakan generasi yang inovatif, adaptif, *update* dan memiliki *speed* tinggi. Dimana mereka dituntut untuk mampu membuat beberapa keputusan dalam waktu yang bersamaan, dan ini juga berlaku bagi karyawan hotel. Semua karyawan industri perhotelan wajib berinovasi, adaptif, *update* dan *speed* yang tinggi dengan berbasis teknologi digital guna siap berdaya saing dengan karyawan lain dan juga memberikan *service excellent* pada tamu hotel.

### 5.3 Rekomendasi

Penelitian mengenai model *conditional process* pada pengaruh *polychronicity* terhadap *turnover intention* karyawan industri perhotelan yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan *engagement* karyawan dan dimoderasi oleh lingkungan kerja dalam disertasi ini dilakukan pada beberapa hotel di Kota Bandung. Pada penelitian selanjutnya dapat dikembangkan pada wilayah yang lebih luas, klasifikasi hotel, jabatan (tingkat *low management*, *middle management* atau *top management*) atau departemen yang ada di hotel, sehingga dapat dianalisis lebih akurat penyebab *turnover intention* pada karyawan industri perhotelan.

Berdasarkan hasil analisis serta pembahasan yang telah dilakukan pada tiap variabel yang diteliti dan kontribusinya, penulis merekomendasikan beberapa hal terkait upaya yang dapat ditingkatkan oleh pihak industri perhotelan Kota Bandung dalam menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan adalah sebagai berikut:

1. Karyawan industri perhotelan Kota Bandung harus mampu berperilaku *polychronic / multitasking* terlebih di era industri 4.0 agar mendapatkan peluang untuk meningkatkan kognisi dan afeksi berbasis teknologi. Karyawan hotel harus memiliki *skill* untuk mampu berkolaborasi dengan teknologi digital, robot dan mesin. Jika karyawan tidak mampu maka ia akan dengan mudah tergeser oleh karyawan hotel lain yang mumpuni. Dengan adanya teknologi dan informasi berbasis digital sejatinya akan membantu karyawan hotel untuk berperilaku *polychronicity*. Banyak kemudahan yang dapat melancarkan pekerjaan karyawan hotel. Semua hotel berusaha untuk memberikan *service excellent* seperti pelayanan optimal bagi tamu hotel dengan memberikan fasilitas yang berbasis teknologi yang aman, nyaman, dan cepat. Pihak manajemen hotel harus mampu merekrut karyawan yang dapat menghasilkan produktivitas sesuai yang diharapkan di era revolusi 4.0. Pada era revolusi industri 4.0 karyawan hotel harus memiliki 3 keterampilan yaitu literasi digital, literasi teknologi dan literasi manusia (*softskill*). Karyawan yang melek teknologi dapat meningkatkan karakter dari karyawan (perilaku *polychronic*), karena sangat diperlukan dalam perkembangan / perubahan zaman. Selain itu nilai kemanusiaan, perilaku *hospitality* (sopan santun dan tata karma) harus tetap dipertahankan pada era kecanggihan teknologi agar siap memasuki era *society 5.0* dengan konsep masyarakat yang berpusat pada manusia (*human-centered*) dan berbasis teknologi (*technology based*). Perkembangan teknologi yang sangat pesat dan canggih merupakan peluang bagi industri perhotelan Kota Bandung untuk meningkatkan produktivitas kerja, contohnya dalam memberikan informasi hotel dan pemesanan hotel dapat melalui online, sehingga tamu hotel mendapat informasi dan melakukan transaksi semakin mudah dan cepat. Dengan memiliki kualitas keterampilan, pengetahuan dan sikap yang optimal tentunya akan mendukung perilaku / budaya *polychronicity* karyawan industri perhotelan yang identik dengan ritme kerja yang tinggi yang menuntut budaya *polychronic / multitasking*. Manajemen hotel harus memiliki program pengembangan SDM salah satunya dengan memberikan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan di era digital dengan menganalisis kebutuhan saat ini dan kedepan. Kualifikasi karyawan

juga diperlukan agar ia merasa cocok dengan pekerjaannya (*person-job fit*) sehingga karyawan merasa puas dan *engaged* sehingga ia bertanggung jawab dan mampu berdaya saing di era digital sekarang ini. Karyawan yang tidak siap di era digital ini akan membuat mereka merasa tersingkir yang akan berdampak pada *turnover intention* karyawan.

2. Sangatlah penting untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan industri perhotelan Kota Bandung untuk menghasilkan kualitas kerja yang optimal dan menghindari *turnover intention* karyawan. Selain beberapa dimensi yang telah diukur, ada baiknya untuk mencari dimensi lain yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Misalnya kesempatan dalam meningkatkan jenjang karir, peluang promosi, penghargaan, dan *self-fulfillment*. Sejatinya setiap manusia memiliki ukuran atau tingkat kepuasan yang berbeda-beda, ini menjadi tugas besar bagi pihak manajemen untuk melakukan pendekatan interpersonal untuk menganalisis apa yang menjadi ukuran tingkat kepuasan kerja karyawan hotel, sehingga manajemen tetap dapat mempertahankan karyawan terbaiknya sebagai asset / modal perusahaan. Kepuasan kerja karyawan dapat menciptakan komitmen yang tinggi sehingga karyawan loyal pada tempatnya bekerja. Dimensi gaji pada variabel kepuasan kerja adalah yang terukur rendah diantara dimensi lainnya. Hal ini dapat menjadi tantangan pihak manajemen untuk dapat mensejahterakan karyawannya dengan memberikan kompensasi berupa gaji yang sesuai dengan beban pekerjaannya. Terdapat tiga kompensasi yang dapat menjadi peluang untuk diberikan pada karyawan hotel, yakni kompensasi finansial langsung (gaji, tunjangan, THR (Tunjangan Hari Raya) Keagamaan, insentif, bonus, komisi, pembagian laba perusahaan, opsi saham, dan pembayaran prestasi), kompensasi finansial tidak langsung (asuransi jiwa, asuransi kesehatan dan asuransi ketenagakerjaan), dan kompensasi non-finansial (pelatihan karyawan, lingkungan kerja yang nyaman, jenjang karir, penghargaan, cuti atau jam kerja yang fleksibel). Kelayakan kompensasi sangat penting untuk diperhatikan untuk memberikan motivasi dan loyalitas karyawan pada perusahaannya. Kompensasi menjadi alat seleksi karyawan yang berkualitas. Jika kompensasi tidak sesuai maka karyawan akan dengan mudah

untuk mencari perusahaan lain untuk bekerja. Kompensasi selain bermanfaat bagi karyawan juga memiliki dampak positif pada produktivitas industri perhotelan, dimana adanya penghematan biaya pada proses rekrutmen dengan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

3. *Engagement* karyawan industri perhotelan Kota Bandung perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan, terbukti berdasarkan hasil penelitian bahwa *engagement* karyawan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Tingginya tingkat *engagement* karyawan mampu menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan industri perhotelan Kota Bandung. *Engagement* karyawan sangat penting demi perkembangan dan keberhasilan bisnis di industri perhotelan. Karyawan yang *engaged* akan menerapkan perilaku 3S, yakni *say* (interaksi komunikasi yang positif tentang industri perhotelan), *stay* (bertahan dalam industri perhotelan) dan *strive* (motivasi dalam bekerja). *Engagement* karyawan dapat mensukseskan perusahaan terkait kinerjanya, memiliki loyalitas yang tinggi sehingga *turnover intention* karyawan rendah. Karyawan industri perhotelan Kota Bandung memiliki *vigor* (semangat) yang tinggi yakni memiliki semangat ketika akan pergi bekerja, bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan dan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan. *Dedication* (dedikasi) yang dibuktikan dengan bekerja sepenuh hati, melaksanakan pekerjaan sampai selesai dan pemanfaatan waktu dengan baik ketika bekerja merupakan bukti *engagement* karyawan yang tinggi. Ditambah dengan *absorption* (penyerapan) ketika bekerja yakni dengan fokus dan bersungguh-sungguh ketika bekerja, menyukai pekerjaannya dan memiliki keterikatan pada pekerjaannya sehingga memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. *Engagement* karyawan merupakan bentuk keterikatan, kepuasan dan antusias individu pada pekerjaan mereka dengan berekspresi positif berupa fisik, kognitif dan emosional serta memiliki kesadaran dalam memajukan industri perhotelan dengan meningkatkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki sehingga mereka memiliki komitmen yang tinggi pada tempatnya bekerja untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan, produktivitas tinggi, pelayanan tamu hotel yang prima, dan menurunkan tingkat *turnover* karyawan. *Engagement* merupakan bentuk kepuasan kerja karyawan yang juga

dibuktikan dalam penelitian ini, dimana kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan industri perhotelan Kota Bandung.

4. Lingkungan kerja memiliki interaksi yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, *engagement* karyawan dan mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan di industri perhotelan Kota Bandung. Lingkungan kerja harus tercipta kondusif karena dapat mempengaruhi sikap karyawan dalam bekerja. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif dapat menunjang pekerjaan secara optimal, nyaman, sehat dan aman. Lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan kenyamanan dalam bekerja baik dari segi fisik (suhu, tingkat kebisingan, vibrasi, cahaya, dan penataan ruangan) maupun non fisik (pengawasan, suasana kerja, system pemberian imbalan, perlakuan baik, rasa aman, hubungan antar karyawan, adil dan objektif) perlu dipertahankan bahkan dimaksimalkan. Tingginya standar operasional manajemen hotel dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif akan membantu karyawan mengoptimalkan pekerjaannya. Manajemen hotel perlu selalu memperhatikan kenyamanan lingkungan kerja karena berdampak pada pelaksanaan proses produksi. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menjalin hubungan antar karyawan dan pelayanan pada tamu hotel terjalin harmonis. Lingkungan kerja yang kondusif merupakan faktor kunci dalam kepuasan kerja karyawan. Pihak manajemen harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang fasilitatif serta aman untuk mendapatkan profit yang maksimal. Lingkungan kerja hotel harus memiliki karakteristik yang positif, yang dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas hotel. Industri perhotelan harus mempertimbangkan untuk selalu meningkatkan lingkungan kerja yang optimal untuk meningkatkan kepuasan kerja, *engagement* karyawan sehingga dapat menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.