

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Keberadaan industri pariwisata sebagai sub sektor ekonomi, merupakan industri terbesar yang sangat prospektif dan kompetitif di abad 21 ini. Fenomena tersebut didasarkan atas kenyataan bahwa kemajuan teknologi serta semakin tingginya tingkat kesejahteraan masyarakat telah mendorong pertumbuhan yang sangat pesat pada angka mobilitas wisatawan internasional dari tahun ke tahun.

Pertumbuhan pesat pada industri pariwisata, dapat memicu pertumbuhan industri-industri sampingan yang menyertai pariwisata, seperti restoran, *travel*, *mall*, *cafe*, dan terutama industri perhotelan. Hotel dan berbagai jenis penginapan lainnya tumbuh menjamur bukan hanya terjadi di kota-kota besar saja, namun sudah menyebar hingga pinggiran kota. Dalam kondisi ini, organisasi perlu mendayagunakan berbagai sumber daya organisasi secara optimal agar perusahaan mampu bertahan dan dapat memenangkan persaingan.

Diantara berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi, sumber daya manusia selalu menjadi elemen yang berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia itu sendiri yang menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Kecakapan dari faktor sumber daya manusia mampu mengelola sumber daya lain menjadi efisien dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Maka dapat dikatakan bahwa maju tidaknya suatu organisasi tergantung dari manusia-manusia yang mengelolanya.

Didalam organisasi, orang-orang membentuk kelompok, lalu menentukan tujuan bersama. Kemudian disusunlah strategi dan kebijakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu. Setelah itu dirumuskan pekerjaan-pekerjaan yang harus diselesaikan dalam rangka pencapaian tujuan. Dari sini pembagian tugas ditentukan, setiap orang diberi wewenang dan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugasnya. Lalu terakhir dilakukan controlling untuk memantau penyelesaian tugas dari tiap orang.

Dalam bentuk ini, banyak tujuan atau cita-cita besar yang dulu dianggap mustahil kini bisa dicapai. Bayangkan saja betapa sulitnya mengatur ribuan orang, tetapi dalam bentuk sebuah negara, Republik Rakyat Cina mampu mengatur milyaran jiwa rakyatnya. Atau betapa rumitnya pembuatan sebuah saja kendaraan, tetapi dalam bentuk perusahaan, Honda mampu membuat ratusan ribu kendaraan setiap harinya.

Kini sudah tidak perlu dipertanyakan lagi keunggulan bentuk organisasi. Orang-orang sudah menyadari dan memahami sepenuhnya mengapa organisasi diperlukan. Hanya saja seiring dengan timbulnya kesadaran, jumlah organisasi yang bertambah pun semakin banyak. Akibatnya persaingan antar organisasi tidak bisa dihindari lagi.

Persaingan yang ketat menyebabkan tiap organisasi berusaha menemukan bentuk terbaiknya. Ilmu pengetahuan tentang organisasi pun dikembangkan. Hasilnya, banyak perubahan besar-besaran terus terjadi. Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan, manusia semakin menyadari bahwa untuk memajukan organisasi harus dibangun dari manusianya. Jika anggotanya adalah orang-orang yang berkualitas, maka tidak diragukan lagi, organisasi yang dikelolanya akan memimpin dan memenangkan persaingan.

Dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, ditemukan bahwa produktifitas yang tinggi dari individu dalam perusahaan tidak berdiri sendiri. Ada faktor lain yang mempengaruhinya, salah satunya adalah kepuasan kerja.

Di dalam iklim kompetisi super ketat seperti sekarang ini, kepuasan kerja makin mutlak diperlukan. Ada beberapa alasan yang mendasarinya, misalnya:

1. kepuasan kerja berhubungan langsung dengan produktifitas dan kinerja. Sehingga semakin tinggi kepuasan kerja semakin tinggi pula output yang dihasilkan.
2. Organisasi (dalam hal ini perusahaan) berpebaran dimana-mana. Kini tiap orang bisa memilih untuk bergabung dalam organisasi yang lebih baik dan lebih baik lagi. Sehingga perusahaan dengan kepuasan kerja yang rendah akan lebih sulit mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas baik.
3. Perusahaan dengan kepuasan kerja rendah, akan sulit mempertahankan pegawainya yang berkualitas, karena pegawai yang berkualitas akan selalu berusaha ditarik oleh perusahaan lain, dan mereka yang tidak memperoleh kepuasan ditempat kerjanya akan berpikir untuk mencari tempat kerja yang lebih baik. Akibatnya perusahaan akan kehilangan tenaga-tenaga berkualitas serta mengalami kerugian ganda karena kelebihan yang dimiliki perusahaan akan berpindah keperusahaan lain.
4. Pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai '*sense of belonging*' yang tinggi terhadap perusahaannya. Dan ini akan menjadi dasar bagi para karyawan untuk melakukan tanggung jawabnya sebaik-baiknya.

Mereka akan melakukan apapun yang diperlukan untuk membuat perusahaannya lebih baik.

Dari beberapa alasan diatas, sudah cukup untuk menggambarkan bahwa perusahaan dengan kepuasan kerja tinggi adalah perusahaan ideal yang didambakan oleh setiap pekerjanya. Mereka akan memberikan timbal balik berupa loyalitas yang tinggi serta rasa tanggung jawab untuk membuat perusahaannya lebih maju. Sedangkan perusahaan dengan kepuasan kerja yang rendah akan ditinggalkan oleh pegawai yang berkualitas. Bahkan pegawai yang adapun akan bekerja asal-asalan saja sampai mereka menemukan tempat kerja yang lebih baik.

Dapat dikatakan bahwa perusahaan yang mampu memberikan kepuasan kerja yang tinggi diprediksikan akan mencapai kesuksesan, sedangkan perusahaan yang tidak mampu memberikan kepuasan kerja atau kepuasannya rendah memiliki masa depan yang meragukan mengingat tidak solidnya kondisi internal dalam perusahaan.

Dengan melaksanakan program kesempatan pengembangan karier, berarti perusahaan memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya pada karyawan untuk mempunyai pekerjaan yang berarti bagi karyawan, dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam struktur kerja perusahaan. Pengembangan karier yang dilaksanakan perusahaan adalah salah satu perwujudan pengakuan dan penghargaan perusahaan terhadap keberadaan karyawan sebagai individu yang mempunyai kebutuhan akan aktualisasi diri. Dengan kondisi tersebut, karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan kebutuhannya, kemudian mereka akan merasa menjadi bagian integral organisasi serta akan menimbulkan rasa keikatan karyawan terhadap organisasinya. Maka

dengan adanya pengembangan karier, diharapkan karyawan akan bekerja dengan sungguh-sungguh, sehingga akan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap organisasi.

Hotel Cipaku Indah Bandung adalah perusahaan yang bergerak di bidang pariwisata dan perhotelan. Untuk memberikan kepuasan kepada pelanggannya, perusahaan selalu berupaya memberikan nilai keunggulan tersendiri, diantaranya perusahaan menawarkan konsep hotel yang unik dengan fasilitas lengkap, nyaman dan pelayanan yang ramah. Dalam tujuannya mencapai hal tersebut, maka karyawan adalah aset penting yang dapat mendukung seluruh aktivitas perusahaan. Kinerja, *performance* dan kecakapan dari faktor ini secara langsung akan mempengaruhi kualitas jasa yang dihasilkan. Pentingnya faktor manusia dalam pencapaian tujuan bisnis perhotelan mengakibatkan pihak manajemen hotel selalu memberikan perhatian khusus terhadap sektor sumber daya manusia di dalamnya, salah satunya terhadap kebutuhan pengembangan karier karyawan.

Perhatian Hotel Cipaku Indah Bandung terhadap pengembangan karier karyawan terlihat dari sistem perekrutan karyawan, dimana untuk mengisi jabatan kosong perusahaan lebih mengutamakan rekrutmen internal. Apabila rekrutmen internal tidak memadai, baru diadakan rekrutmen eksternal. Terlebih lagi, saat ini perusahaan sedang melakukan pengembangan organisasi, dimana hal tersebut akan berimbas pada adanya restrukturisasi organisasi di masa mendatang. Dengan kondisi tersebut, akan tersedia berbagai jabatan kosong yang harus diisi. Dalam hal ini perusahaan lebih membuka kesempatan kepada karyawannya untuk mengembangkan karier, agar mereka dapat meraih posisi yang mungkin dapat dicapai di masa mendatang. Rekrutmen eksternal baru akan dilakukan bila rekrutmen internal tidak memadai.

Pengembangan karier yang baik dalam suatu perusahaan harus diinformasikan kepada setiap karyawannya. Kejelasan informasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan mengenai pengembangan karier akan membantu karyawan dalam menentukan tujuan, arah, dan jalur pengembangan kariernya. Adanya kejelasan dan kesetaraan kesempatan dalam berkarier dalam perusahaan akan memotivasi karyawan setinggi-tingginya dan kemudian mereka akan lebih berkomitmen terhadap organisasi dan pekerjaannya. Namun sebaliknya, bila pelaksanaan pengembangan karier karyawan belum dapat berjalan sesuai harapan karyawan, tak jarang malah menimbulkan kepuasan yang rendah sehingga memicu keinginan atau niat karyawan untuk keluar dan bersikap mangkir terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan wawancara awal peneliti dengan *Assistant Manager* Departemen Sumber Daya Manusia Hotel Cipaku Indah Bandung, dapat dikemukakan beberapa masalah yang menyangkut kepuasan kerja karyawan, yaitu :

1. Dari periode Januari 2008 sampai Februari 2009, terdapat 13 orang karyawan yang keluar dari perusahaan.

TABEL 1.1
REKAPITULASI KARYAWAN KELUAR
PADA HOTEL CIPAKU INDAH BANDUNG
PERIODE JANUARI 2008- FEBRUARI 2009

No.	Karyawan yang keluar	Alasan Keluar		Jumlah
		Keinginan perusahaan	Keinginan sendiri	
1	Departemen Engineering	1 orang	-	1 orang
2	Departemen Houskeeper	1 orang	6 orang	7 orang
3	Departemen Accounting	-	2 orang	2 orang
4	Departemen HRD	-	2 orang	2 orang
5	Departemen Marketing	-	1 orang	1 orang
TOTAL				13 orang

Sumber: Dept. Sumber Daya Manusia Hotel Cipaku Indah Bandung periode jan 08-feb 09

2. Tingkat absensi dan kedisiplinan karyawan masih dianggap kurang dapat memenuhi harapan perusahaan. Standar perusahaan untuk tingkat mangkir dan tingkat absensi karyawan adalah <1%. Namun pelaksanaannya,

TABEL 1.2
REKAPITULASI TINGKAT ABSENSI DAN TINGKAT MANGKIR
HOTEL CIPAKU INDAH BANDUNG
PERIODE JANUARI-DESEMBER 2008

Bulan	Tingkat Absensi	Tingkat Mangkir
		(Late, No punch in & No punch out)
Januari	1,43%	1,92%
Februari	1,39%	1,31%
Maret	2,67%	0,96%
April	1,17%	1,84%
Mei	2,41%	2,41%
Juni	1,82%	2,13%
Juli	1,65%	1,39%
Agustus	1,52%	1,87%
September	0,94%	2,65%
Oktober	1,32%	1,47%
Nopember	2,39%	1,69%
Desember	2,76%	2,25%
Rata-Rata	1,79%	1,82%

Sumber: Dept. Sumber Daya Manusia Hotel Cipaku Indah Bandung tahun 2008

3. Terkait dengan rasa identifikasi, karyawan sering mengalami kesulitan untuk dapat menyetujui kebijaksanaan organisasi. Ada hal-hal tertentu dari kebijakan tersebut yang tidak sesuai dengan nilai (prinsip) pribadi karyawan. Sehingga karyawan dengan perusahaan menemui beberapa kendala atau perselisihan dikarenakan perbedaan pendapat mengenai kebijakan yang diambil.

Berdasarkan kondisi yang dialami oleh karyawan Hotel Cipaku Indah Bandung saat ini, penulis mengasumsikan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan Hotel Cipaku Indah Bandung terkait dengan pelaksanaan pengembangan karier yang diterapkan oleh pihak manajemennya selama ini. Berdasarkan wawancara penulis dengan lima orang karyawan Hotel Cipaku Indah Bandung, masalah-masalah yang menyangkut pelaksanaan pengembangan karier dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Belum adanya kejelasan tentang informasi-informasi karier. Karyawan merasakan adanya informasi karier mengenai kekosongan jabatan dan kualifikasi orang-orang yang berhak mengisi jabatan tersebut belum disampaikan secara jelas dan terbuka kepada seluruh karyawan. Sehingga karyawan tidak mengetahui kesempatan-kesempatan karier yang ada, karena keterbatasan informasi.
2. Karyawan masih merasakan sistem pengembangan karier yang belum objektif dan transparan. Manajemen sering menentukan sendiri orang-orang yang berhak mengisi suatu jabatan tanpa adanya partisipasi aktif dari karyawan terhadap proses tersebut. Karyawan tidak pernah diikutsertakan untuk mengikuti tes-tes tertentu sehingga keputusan promosi atau transfer merupakan keputusan manajemen secara langsung yang berdasarkan atas pertimbangan pimpinan semata. Hal ini menimbulkan banyak prasangka terhadap hasil keputusan promosi ataupun transfer yang dilaksanakan oleh manajemen.
3. Walaupun pihak manajemen Hotel Cipaku Indah selalu menegaskan kepada karyawan bahwa manajemen Hotel Cipaku Indah melakukan sistem pengembangan karier bagi seluruh karyawan, tetapi tetap saja masih adanya keluhan dari karyawan bahwa atasan belum dapat membimbing dan mengarahkan karier mereka dengan optimal. Karyawan merasakan bahwa bimbingan dan dukungan karier atasan terhadap karyawannya masih banyak melibatkan unsur subjektif.

Melihat fenomena di atas, maka dapat dikatakan bahwa masalah-masalah yang menyangkut pengembangan karier karyawan perlu mendapatkan pengkajian yang lebih dalam. Dikhawatirkan jika pelaksanaan pengembangan karier belum dapat berjalan

sebagaimana mestinya, maka akan mengakibatkan ketiadaan kepuasan dalam diri karyawan.

Untuk lebih memperjelas lagi informasi yang di dapat penulis menyebarkan angket pra-pelitian untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan atas pelaksanaan program pengembangan karier Hotel Cipaku Indah Bandung. Dengan pertanyaan sebagai berikut :

1. Tingkat kepuasan anda terhadap program pengembangan karier?
(7dari 10 responden karyawan menjawab rendah)
2. Perusahaan memberikan peluang karier kepada anda?
(6 dari 10 responden karyawan menjawab kurang setuju)
3. Tingkat tranparansi dalam pengembangan karier perusahaan?
(6 dari 10 responden karyawan menjawab rendah)

Kondisi ini tidak bisa dibiarkan berlarut-larut karena dengan kepuasan yang rendah, karyawan tidak bisa mencurahkan seluruh jiwa, perasaan, dan waktu mereka untuk kemajuan perusahaan yang pada akhirnya perusahaan tersebut akan kehilangan daya saing. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk menumbuhkan kepuasan kerja dalam diri karyawannya, salah satunya melalui pengembangan karier.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Cipaku Indah Bandung”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Pertumbuhan pesat pada industri pariwisata, dapat memicu pertumbuhan industri-industri sampingan yang menyertai pariwisata, seperti restoran, *travel*, *mall*, *cafe*, dan terutama industri perhotelan. Hotel dan berbagai jenis penginapan lainnya tumbuh menjamur bukan hanya terjadi di kota-kota besar saja, namun sudah menyebar hingga pinggiran kota. Dalam kondisi ini, organisasi perlu mendayagunakan berbagai sumber daya organisasi secara optimal agar perusahaan mampu bertahan dan dapat memenangkan persaingan.

Dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, ditemukan bahwa produktivitas yang tinggi dari individu dalam perusahaan tidak berdiri sendiri. Ada faktor lain yang mempengaruhinya, salah satunya adalah kepuasan kerja.

Dengan melaksanakan program kesempatan pengembangan karier, berarti perusahaan memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya pada karyawan untuk mempunyai pekerjaan yang berarti bagi karyawan, dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam struktur kerja perusahaan. Pengembangan karier yang dilaksanakan perusahaan adalah salah satu perwujudan pengakuan dan penghargaan perusahaan terhadap keberadaan karyawan sebagai individu yang mempunyai kebutuhan akan aktualisasi diri. Dengan kondisi tersebut, karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan kebutuhannya, kemudian mereka akan merasa menjadi bagian integral organisasi serta akan menimbulkan rasa keikatan karyawan terhadap organisasinya. Maka dengan adanya pengembangan karier, diharapkan karyawan akan bekerja dengan sungguh-sungguh, sehingga akan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap organisasi.

Perhatian Hotel Cipaku Indah Bandung terhadap pengembangan karier karyawan terlihat dari sistem perekrutan karyawan, dimana untuk mengisi jabatan kosong perusahaan lebih mengutamakan rekrutmen internal. Apabila rekrutmen internal tidak memadai, baru diadakan rekrutmen eksternal. Terlebih lagi, saat ini perusahaan sedang melakukan pengembangan organisasi, dimana hal tersebut akan berimbas pada adanya restrukturisasi organisasi di masa mendatang. Dengan kondisi tersebut, akan tersedia berbagai jabatan kosong yang harus diisi. Dalam hal ini perusahaan lebih membuka kesempatan kepada karyawannya untuk mengembangkan karier, agar mereka dapat meraih posisi yang mungkin dapat dicapai di masa mendatang. Rekrutmen eksternal baru akan dilakukan bila rekrutmen internal tidak memadai.

Pengembangan karier yang baik dalam suatu perusahaan harus diinformasikan kepada setiap karyawannya. Kejelasan informasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan mengenai pengembangan karier akan membantu karyawan dalam menentukan tujuan, arah, dan jalur pengembangan kariernya. Adanya kejelasan dan kesetaraan kesempatan dalam berkarier dalam perusahaan akan memotivasi karyawan setinggi-tingginya dan kemudian mereka akan lebih berkomitmen terhadap organisasi dan pekerjaannya. Namun sebaliknya, bila pelaksanaan pengembangan karier karyawan belum dapat berjalan sesuai harapan karyawan, tak jarang malah menimbulkan kepuasan yang rendah sehingga memicu keinginan atau niat karyawan untuk keluar dan bersikap mangkir terhadap pekerjaannya.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian di atas, penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan pengembangan karier karyawan pada Hotel Cipaku Indah Bandung.
2. Bagaimana kondisi kepuasan kerja karyawan pada Hotel Cipaku Indah Bandung.
3. Bagaimana pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Cipaku Indah Bandung.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui pelaksanaan pengembangan karier karyawan pada Hotel Cipaku Indah Bandung.
2. Mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan pada Hotel Cipaku Indah Bandung.
3. Mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Cipaku Indah Bandung.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan akademis, dimana hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran dan informasi terutama bagi peneliti lain dan masyarakat luas dalam mengembangkan bidang kajian sejenis.
2. Kegunaan praktis, dimana hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu bahan referensi, sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan bagi instansi atau lembaga terkait dalam mengembangkan perusahaannya berdasarkan bidang kajian sejenis.

3. Kegunaan penelitian, bagi penulis untuk menambah wawasan pengetahuan dan memperluas pengalaman mengenai pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan dengan mempelajari teori yang telah dipelajari dengan kondisi dilapangan. Bagi perusahaan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan informasi untuk mengevaluasi pemahaman terhadap pengembangan karier karyawan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

