

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam sebuah organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Walaupun banyak sumber daya dan sarana prasarana, tetapi tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Selain itu, sumber daya manusia juga merupakan faktor penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi dalam mencapai keberhasilan serta tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan kekuatan penggerak organisasi dalam mencapai tujuan organisasi serta untuk mewujudkan visi dan misinya. Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dari peran dan kualitas sumber daya manusia yang ada didalam organisasi. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi publik. Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif manusia, bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki organisasi, tidak akan memberikan manfaat bagi organisasi, jika tidak ada peran aktif Karyawan. Kekuatan organisasi terletak pada sumber daya manusia atau Karyawan-Karyawannya, sehingga prestasi organisasi tidak terlepas dari prestasi tiap individu yang terlibat di dalamnya (Farida & Oetomo, 2016).

Kebutuhan akan Karyawan yang berkualitas adalah untuk dapat mewujudkan penyelenggaraan tata kelola yang baik (*good governance*) yang menerapkan prinsip pelayanan publik secara profesional, transparan, efisien, efektif dan demokratis. Penyelenggaraan tata kelola yang baik (*good governance*) dewasa ini menjadi semakin penting karena masyarakat semakin berani dalam menyampaikan aspirasi dan keinginan sebagai konsekuensi dari reformasi dan demokratisasi di Indonesia. Karyawan yang berkualitas baik adalah untuk dapat mewujudkan penyelenggaraan pekerjaan yang ditentukan oleh instansi atau perusahaan. Karyawan yang berkinerja maksimal akan mendapatkan sebuah pencapaian dari instansi atau perusahaan seperti bonus dan pengembangan karir. Pengembangan karir Karyawan merupakan faktor penting untuk peningkatan loyalitas karyawan (Mahyudi et al., 2016).

Pengembangan karir (*career development*) memainkan peranan penting dalam meningkatkan prestasi karyawan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Fungsi pengembangan karir menentukan tujuan untuk pengembangan karyawan secara sistematis, dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berarti bagi individu maupun bagi organisasi. Pengembangan karir yang jelas menjadikan karyawan memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi. Ikatan ini mencerminkan keinginan karyawan untuk bertahan dalam jangka waktu yang lama dalam organisasi dan memberi dampak positif bagi karyawan dan keuntungan bagi organisasi (Rose, 2019).

Kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan. (Hasibuan, 2011). Sistem kompensasi yang memadai, terutama dalam hubungannya dengan motivasi kerja karyawan seharusnya dimiliki oleh suatu perusahaan atau unit bisnis dengan ketidakpastian lingkungan yang lebih tinggi. Dengan adanya kompensasi yang memadai dan peningkatan motivasi yang dijalankan berhasil, maka seorang karyawan akan termotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi. Kompensasi yang dikelola dengan baik atau dilaksanakan sebagaimana mestinya dalam jangka panjang dapat menjadi strategis organisasi dan dapat digunakan sebagai alat yang efektif untuk mencapai, memelihara dan mempertahankan semangat kerja yang produktif. Sebaliknya ketidak tepatan pengelolaan kompensasi dapat mengakibatkan tingginya tingginya tingkat keluar masuk karyawan dalam organisasi, meningkatkan ketidakdisiplinan

karyawan, memicu banyak keluhan karyawan, meningkatnya ketidakpuasan dalam pekerjaan, rendahnya produktifitas kerja dan terlaksananya rencana strategis yang telah ditetapkan (Robbins and Judge, 2019).

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Budaya organisasi dapat mempengaruhi profesionalisme kerja karyawan negeri sipil, karena menciptakan interaksi antar karyawan negeri sipil dan pola perilaku bagi karyawan negeri sipil untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut bersama dalam organisasi membuat karyawan negeri sipil merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan negeri sipil berusaha lebih keras, meningkatkan profesionalisme kerja karyawan negeri sipil, dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Budaya organisasi merupakan strategi penting yang efektif bagi organisasi dalam mendorong profesionalisme kerja. Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan negeri sipil membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin, orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat dalam organisasi (Hasibuan, 2013).

Surat Keputusan Menteri Pariwisata No.KM 37/PW.340/MPPT-86 tentang perhotelan, mengatakan bahwa Hotel merupakan perusahaan bergerak dibidang jasa yang memberikan pelayanan dan kenyamanan seperti menyediakan akomodasi, makanan, minuman, serta pelayanan jasa lainnya. Hotel sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan tamu lokal maupun mancanegara sebagai tempat tinggal untuk sementara waktu selama jauh dari tempat asalnya. Seiring perkembangan dan kemajuan teknologi, hotel bukan saja sebagai tempat untuk menginap atau istirahat bagi para tamu saja, namun juga sebagai acara konferensi, seminar, musyawarah nasional (Veronica, 2020).

Kabupaten Bondowoso merupakan kota yang memiliki keanekaragaman budaya dan memiliki banyak pilihan destinasi pariwisata yang menarik terutama wisata pegunungannya yang indah untuk dikunjungi oleh wisatawan lokal maupun mancanegara. Perkembangan sektor pariwisata tersebut memberikan peluang yang bagus untuk membuka usaha dibidang jasa penginapan dengan mendirikan bermacam-macam hotel, mulai dari kelas melati sampai dengan hotel berbintang. Persaingan di bidang jasa perhotelan tidak dilihat dari segi predikat yang sudah disandangnya melainkan dilihat dari segi fasilitas, harga dan jumlah kamar yang mampu bersaing dengan hotel-hotel lainnya. Adanya persaingan yang ketat perusahaan semakin banyak dituntut untuk lebih cermat dalam memilih karyawan, hal tersebut dapat memberikan pengaruh besar terhadap pendapatan dan tujuan perusahaan yang ingin dicapai (Wijaya, 2017). Berikut beberapa nama hotel yang penyandang predikat bintang 3 ada di Kabupaten Bondowoso.

**Tabel 1.1**  
**Daftar Nama Hotel Bintang 3 di Kabupaten Bondowoso**

Nama Hotel	Fasilitas	Jumlah Kamar	Harga termurah	Alamat
Ijen View Bondowoso	Resepsionis 24 jam, AC, Akses wifi gratis, Parkir Area. Mushola, Restoran	48	Rp.415.000	Jalan KIS. Mangunsarkoro No. 888, Pusat Kota Bondowoso, Bondowoso
Grand Padis	Resepsionis 24 jam, AC, Akses wifi gratis, Parkir Area. Mushola, Restoran	45	Rp. 495.000	Jl. Ahmad Yani No.28, Potos, Badean, Kec. Bondowoso
Palm	Ruang rapat, layanan 24 jam, AC, restoran, wifi, swimming pool, taman, parkir, Restoran	38	Rp.388.000	Jalan A Yani No.32, Pusat Kota Bondowoso, Bondowoso

Sumber: Traveloka, 2021

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa hotel Ijen View Bondowoso sendiri memiliki jumlah 48 kamar yang tersebar di satu lantai memberikan suasana hangat dan menyenangkan ketika tamu jauh dari rumah. Dengan didukung beberapa fasilitas yang dimiliki seperti *resepsionis* 24 jam, mahkota *resto, meeting room*, mahkota *hall ballroom*, *swimming pool*, *jacuzzi*, SS karaoke keluarga, SS Live musik, dan akses wifi 24 jam gratis. Ijen View Bondowoso sebagai hotel bintang 3 terbesar di Kabupaten Bondowoso, bukan jaminan bisa mendapatkan konsumen yang banyak untuk menginap.

Upaya pengembangan karir karyawan pada industri perhotelan Ijen View Bondowoso menggunakan upaya yang bermacam-macam. Upaya tersebut dilakukan dengan tujuan memajukan kualitas sumber daya manusia suatu hotel untuk mencapai cita-cita serta visi misi organisasi. Hotel Ijen View Bondowoso juga menyediakan program-program yang akan membantu atau memfasilitasi karyawan-karyawannya untuk mengembangkan karir. Upaya pengembangan karir dilakukan dengan cara training, *career counseling*, dan mengirim karyawan untuk bersekolah atau diklat. Namun pemilihan karyawan yang ditunjuk mengikuti diklat/*training* sering kali kurang berkompeten karena hanya mempertimbangkan lamanya masa kerja dibandingkan faktor kemampuannya. Ketidakesesuaian tersebut menyebabkan pengembangan karir karyawan yang berpotensi menjadi terhambat. Penelitian (Agustina Heryati S.Kom., 2016; Astuti & Prayoga, 2021; Farida & Oetomo, 2016; Mahyudi et al., 2016; Maulana et al., 2020; Muliati, 2020; Purnamasari & Sintaasih, 2019; Rose, 2019; Utami & Dwiatmadja, 2020; Veronica, 2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan. Semakin tinggi peluang pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan loyalitas karyawan.

Berdasarkan hasil observasi awal terdapat masalah pemberian kompensasi oleh perusahaan. Permasalahan pemberian kompensasi khususnya pemberian gaji, perusahaan memberikan kompensasi tidak secara tepat waktu dalam pembayarannya yang seharusnya dilakukan setiap tanggal bulannya tanggal 1 namun dapat mundur sampai 3-5 hari setiap bulannya. Selain itu jumlah UMK yang diberikan perusahaan belum sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso, dimana pada tahun 2020 tercatat sebesar Rp.1.954.705,-. Perusahaan selama ini menetapkan jumlah UMK per bulan lebih rendah dari upah minimum kabupaten yaitu sebesar Rp. 1.700.000,- (setelah pandemi Covid 19). Hal tersebut dikarenakan sepi pengunjung hotel Ijen View

Bondowoso yang diakibatkan adanya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang ditetapkan pemerintah. Adanya peraturan PSBB menyebabkan minimnya jumlah pengunjung di Hotel Ijen View Bondowoso sehingga hal ini berdampak pada penurunan pendapatan manajemen Ijen View Bondowoso. Pengelola Ijen View Bondowoso bertahan dengan mengurangi beban operasional misalnya pengurangan kompensasi. Namun hal ini masih sesuai dengan struktur skala upah berdasarkan peraturan menteri tenaga kerja nomor 1 tahun 2017 tentang Struktur Skala Upah sesuai fungsi dan jabatannya. Penelitian (Agustina Heryati S.Kom., 2016; Astuti & Prayoga, 2021; Farida & Oetomo, 2016; Mahyudi et al., 2016; Maulana et al., 2020; Muliati, 2020; Purnamasari & Sintaasih, 2019; Rose, 2019; Utami & Dwiatmadja, 2020; Veronica, 2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kompensasi terhadap loyalitas karyawan. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan loyalitas karyawan.

Budaya organisasi yang baik juga akan mempengaruhi keberlangsungan di Ijen View Bondowoso karena budaya organisasi ini akan mempengaruhi segi kehidupan dalam perusahaan mulai dari cara berpakaian, cara bertegur sapa, cara penerimaan karyawan, cara penyelesaian masalah hingga pada penyusunan strategi organisasi

**Tabel 1.2**  
**Review Konsumen Ijen View Bondowoso Konsumen Melalui Traveloka**

No	Nama	Review	Rating
1	Nisa S	Pelayanan ramah, fasilitas lengkap, sarapannya enak Kamar bersih, lega dan amentis tersedia.	8,5/10
2	Frinses S.	Hanya makanannya kurang banyak variasi dan kolam ukurannya lumayan namun kurang bersih	8,5/10
3	Andre H	Hotel yang enak, sejuk, kolam renang kurang besar	8,4/10
4	Theo P	Dikit breakfast, shower gak bisa air panas, dinginnya ngaco. Pelayanan kurang ramah	6,2/10
5	Dodik A	Kamar tidak sesuai dengan yang dipesan, pelayanan di bawah standart	5,4/10

Sumber: Traveloka, 2021

Berdasarkan tabel 1.2 Review Ijen View Bondowoso melalui Traveloka terdapat masalah terkait budaya organisasi yakni banyak karyawan yang menggunakan *handphone* di jam kerja sehingga tidak fokus dalam bekerja. Akibat pelanggaran tersebut mempengaruhi komentar-komentar buruk yang masuk langsung ke *receptionist* maupun melalui media sosial yang dimiliki Ijen View Bondowoso. Penelitian (Agustina Heryati S.Kom., 2016; Astuti & Prayoga, 2021; Farida & Oetomo, 2016; Mahyudi et al., 2016; Maulana et al., 2020; Muliati, 2020; Purnamasari & Sintaasih, 2019; Rose, 2019; Utami & Dwiatmadja, 2020; Veronica, 2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan. Semakin baik budaya organisasi maka akan meningkatkan loyalitas karyawan.

Berdasarkan hasil observasi awal terdapat permasalahan mengenai penurunan loyalitas karyawan Hotel Ijen View Bondowoso yang menyebabkan kinerja perusahaan juga ikut terpengaruh. Penurunan loyalitas karyawan Hotel Ijen View Bondowoso ditunjukkan dengan bukti data sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Data Keluar-Masuk Karyawan Hotel Ijen View Bondowoso**

Bulan	2018			2019			2020		
	<i>Out</i>	<i>In</i>	Jumlah Pegawai	<i>Out</i>	<i>In</i>	Jumlah Pegawai	<i>Out</i>	<i>In</i>	Jumlah Pegawai
Januari	-	-	108	-	-	104	-	-	100
Februari	-	-	108	-	1	105	2	-	98
Maret	2	-	106	2	-	103	1	-	97
April	1	-	105	-	-	103	10	-	87
Mei	-	-	105	-	-	103	-	-	87
Juni	1	-	104	2	-	101	2	-	85
Juli	1	-	103	-	-	101	1	-	84
Agustus	-	1	104	-	2	103	-	-	84
September	-	1	105	3	-	100	-	4	89
Oktober	-	-	105	-	-	100	-	2	91
November	2	-	103	-	1	101	-	-	91
Desember	-	1	104	1	-	100	1	-	91
Total	7	3	104	8	4	100	17	6	91

Sumber: Hotel Ijen View Bondowoso, 2021.

Berdasarkan tabel 1.3 data data keluar-masuk karyawan Hotel Ijen View Bondowoso selama tiga tahun terakhir menunjukkan bahwa loyalitas karyawan Hotel Ijen View Bondowoso selalu menurun pada tiap tahunnya, pada tahun 2020 data karyawan yang paling banyak keluar pada bulan April sebanyak 10 orang dan data paling sedikit karyawan keluar pada bulan Maret dan Bulan Desember. Faktor penurunan loyalitas karyawan disebabkan karena karyawan sering meninggalkan pekerjaan tugas dari Hotel Ijen View Bondowoso. Kondisi ini menunjukkan menurunnya tanggung jawab atas pekerjaan yang harus diselesaikan sehingga sering karyawan yang belum mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Adapun mengenai dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi menunjukkan bahwa selama ini para karyawan sering mengeluh atas sistem pekerjaan yang ditetapkan serta kebijakan mengenai imbalan yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan sering memiliki keinginan untuk bekerja ditempat lain apabila terdapat tawaran yang lebih menarik (Sidin & Della, 2021).

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja pada karyawan Hotel Ijen View Bondowoso?
2. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja pada karyawan Hotel Ijen View Bondowoso?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja pada karyawan Hotel Ijen View Bondowoso?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas kerja pada karyawan Hotel Ijen View Bondowoso.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja pada karyawan Hotel Ijen View Bondowoso.

3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas kerja pada karyawan Hotel Ijen View Bondowoso.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih terhadap ilmu pengetahuan, khususnya dalam manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Bagi Universitas

Penulis berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan tambahan wacana ilmiah bagi Universitas Muhammadiyah Jember sebagai bahan acuan atau pertimbangan dalam penulisan karya ilmiah.

3. Bagi Peneliti

Peneliti berharap dapat memberikan kontribusi terhadap kalangan akademis yang akan melakukan penelitian ini, serta menambah pengalaman, wawasan dan mengaplikasikan pengetahuan teori yang diperoleh selama menempuh perkuliahan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.

