

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

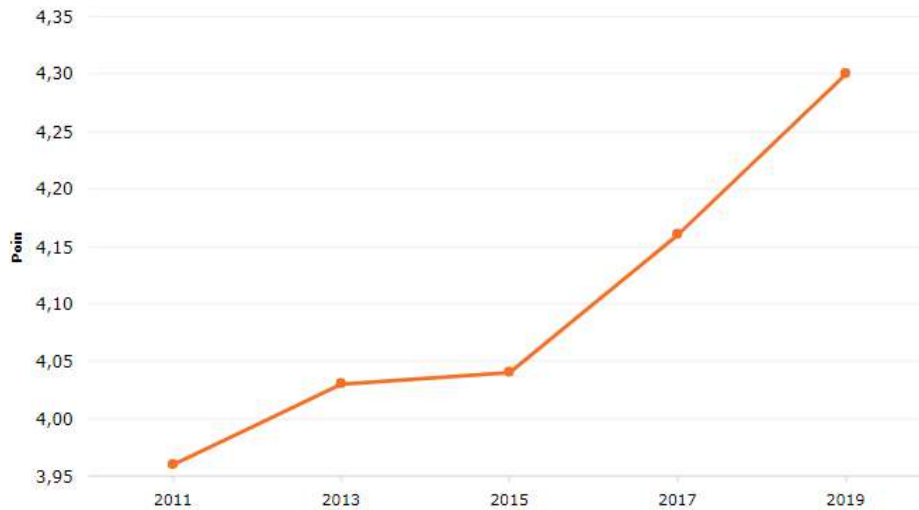
Pada tahun 2019, sebenarnya, pariwisata di Indonesia sedang dalam posisi meningkat bila melihat dari tingkat daya saing pariwisata di Indonesia. Di tahun 2011 Indonesia berada di peringkat 74 skor 3,96 sementara pada tahun 2019 dengan nilai 4,3 berada pada posisi 40 dunia (www.databoks.katadata.co.id, 2019). Dalam sektor hotel di Jawa Barat berdasarkan TPK (Tingkat Penghunian Kamar) hotel bintang dan non bintang sempat mengalami penurunan di pertengahan tahun 2019 namun dalam tren meningkat di beberapa bulan terakhir tahun 2019 (disparbud.jabarprov.go.id, 2020). Hotel sendiri didefinisikan sebagai bisnis yang pengelolaannya dilakukan secara komersial dengan bentuk akomodasi, disediakan untuk memperoleh penginapan, makanan, minuman serta pelayanan (Sihite, 2000).

Di dunia perhotelan, dikatakan bahwa *Human Resource* adalah departemen yang penting karena kesehatan organisasi pada masa mendatang akan tetap berdasarkan *Human Resource* (Rutherford & O'Fallon, 2007). *Human resources* adalah topik bahasan yang kompleks (Mitchell dan Armstrong, 2008). Dalam *Human Resource* Hayes & Ninemeier (2009) berpendapat bahwa tantangan signifikan berada pada kurangnya tenaga bantuan terqualifikasi dimana alasan untuk kekurangan tenaga kerja salah satunya adalah berkaitan dengan *turnover*.

Gambar 1

TPK (Tingkat Penghunian Kamar) Hotel Bintang Dan Non Bintang Di Jawa Barat

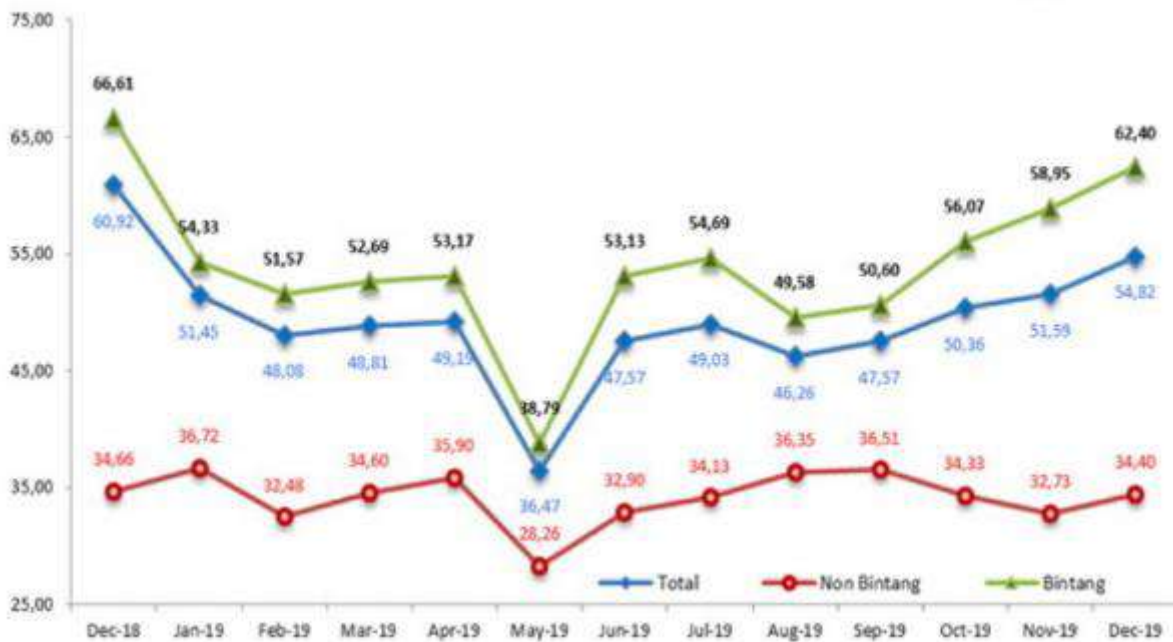
Desember 2018 – Desember 2019 (disparbud.jabarprov.go.id, 2020)



Gambar 2

Indeks Tingkat Daya Saing Pariwisata Indonesia 2011 – 2019

(www.databoks.katadata.co.id, 2020)



Mitchell dan Armstrong (2008) mengatakan bahwa saat ini *human resources* bisa diartikan sebagai proses mendapatkan, melatih, menghargai / memberikan penghargaan dan mengkompensasi karyawan. Sambil melakukan hal tersebut mereka juga berpendapat bahwa *human resource* juga harus memiliki perhatian dalam hubungan-hubungan tenaga kerja, kesehatan, keamanan dan juga keadilan. Dalam bukunya yang lain, Barbara Mitchell yang kali ini berkolaborasi dengan Cornelia Gamlem membahas bahwa HR (*human resource*) juga ikut turun tangan secara aktif dalam menyusun strategi di sekitar orang-orang, yang bekerja menggerakkan organisasi menuju pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi tersebut. Bukan hanya dipersepsikan melakukan pekerjaan administratif saja (Mitchell & Gamlem, 2012).

Dilihat dari segi *hospitality*, dikemukakan dalam tulisan Boella & Goss-Turner (2013), bahwa di sektor pelayanan, sumber daya manusia (*human resource*) akan menjadi titik temu interpersonal pertama antara perusahaan *hospitality* dengan pelanggan serta juga dilemma dan tantangan yang harus dihadapi oleh industry ini adalah mengatur dan menampung biaya tenaga kerja beriringan dengan memaksimalkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada kostumer, Manajemen yang efektif dalam segi *human resource* akan menjadi sangat penting bagi kemakmuran perusahaan, dan akan menjadi bagian tanggung jawab setiap manajer spesialis untuk mengaplikasikan prinsip-prinsip *human resource management* (HRM) ini.

Secara keuangan, dengan metode penghitungan persentase upah (*wage*) dibandingkan dengan penjualan (*sales*), gaji dan upah (*payroll*) tenaga kerja menjadi salah satu biaya terbesar di industri ini (Boella & Goss Turner, 2013). Dengan keadaan

industri hospitality ini yang secara keseluruhan sangatlah padat karya (*labor-intensive*), titik focal bagi *human resources* dan beban keuangan perusahaan tetap muncul pada upah (Michael Armstrong, 1988). Tetapi jika dibandingkan dengan upah, sebenarnya masih ada beban yang mahal yang harus dikonsiderasi oleh *Human Resource* (HR), yakni *turnover* karyawan.

The Essential HR Handbook, memberikan statistic untuk betapa mahalnya *turnover* karyawan ini, yakni setengah dari seluruh pekerja paruh waktu (*hourly employee*) meninggalkan pekerjaannya dalam selang waktu 4 bulan dari hari pertama mereka mulai bekerja, juga seluruh pekerja bergaji (*salaried employee*) meninggalkan pekerjaannya dalam waktu 18 bulan saja (Mitchel & Armstrong, 2008). Buku tersebut berpendapat *turnover* sangatlah mahal. Opini tersebut memang sejalan dengan fakta yang diumumkan oleh SHRM (*Society for Human Resource Management*) yang dikutip di buku *The Big Book of HR* yakni biaya langsung dan tidak langsung yang ditimbulkan oleh *turnover* karyawan memang tinggi (Mitchell & Gamlem, 2012). Dikemukakan biaya penggantian langsung (rekrutmen dan pelatihan) bisa menyentuh di angka 50-60% dari gaji karyawan setahun serta total biaya yang bisa ditimbulkan oleh *turnover* karyawan adalah 90-200% gaji karyawan setahun (Mithcell & Gamlem, 2012) . Statistik senada juga dikemukakan Bill Conerly, seorang professor ekonomi, dan praktisi ekonomi korporasi. Dalam artikelnya “*Companies Need To Know The Dollar Cost Of Employee Turnover*” yang terbit pada 12 Agustus 2018 di situs Forbes. Ia memberikan sudut pandang nya mengenai persentasi biaya turnover bahwa biaya untuk level entri bisa berada pada 50% dari gaji, 125% untuk level menengah dan bahkan sampai 200% untuk level senior eksekutif (www.forbes.com, 2018). *Turnover*

itu sendiri juga akan menjadi masalah di industry hospitality karena memang mengeruk biaya yang tinggi dan industry ini terkenal dengan tingkat *turnover* yang tinggi jika dibandingkan dengan industry lain (Tesone, 2008).

Selain dalam sisi keuangan *turnover* juga memiliki dampak dalam sisi lainnya. Tesone menyebutkan bahwa *turnover* yang memang tinggi di industry hospitality akan menyebabkan efek menyulitkan dalam segi moral, motivasi dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan. Di bukunya *Handbook of Hospitality Human Resource Management* ia juga membawa pernyataan Price yang mengungkapkan bahwa *turnover* yang disengaja (*voluntarily turnover*) bisa berefek pada keefektifan organisasi dalam pencapaian tujuannya (Price, 2001; dalam Tesone, 2008). Mitchell dan Gamlem juga membawa pandangan yang sejenis. Mereka mengambil sudut pandang dari partner kerja (*co-worker*) yang ditinggalkan oleh karyawan yang bernilai. Produktivitas akan menurun (*suffer*) sebagaimana partner kerja yang tadi disebutkan akan beradaptasi dengan karyawan yang baru (Gamlem & Mitchell, 2012)

Hotel yang akan peneliti, teliti adalah Nyland Hotel Cipaganti. Turnover karyawan yang terjadi memang tidak terlalu signifikan tetapi atas masukan dari Nyland Hotel Cipaganti, topik berkaitan turnover akan sangat membantu untuk melihat mengapa sampai terjadi turnover dan bagaimana hal itu sampai terjadi. Selain itu terjadi tren meningkat dari tahun ke tahun dalam jumlah karyawan yang keluar dari property tersebut seperti disajikan oleh grafik 1.3. Fenomena ini patut digali namun bukan hanya disajikan dalam data angka saja tetapi secara keseluruhan *turnover* ini memang patut diteliti untuk mencegah tren menanjak yang terjadi. Peneliti akan menggunakan metode penelitian studi kasus untuk menjabarkan apa yang terjadi di

Hotel Nyland Cipaganti serta meneliti dengan pendekatan kualitatif agar masukan-masukan yang diberikan pada akhirnya benar-benar aplikatif sesuai dengan apa yang ada di lapangan dalam konteks *turnover* ini.

Tabel 1

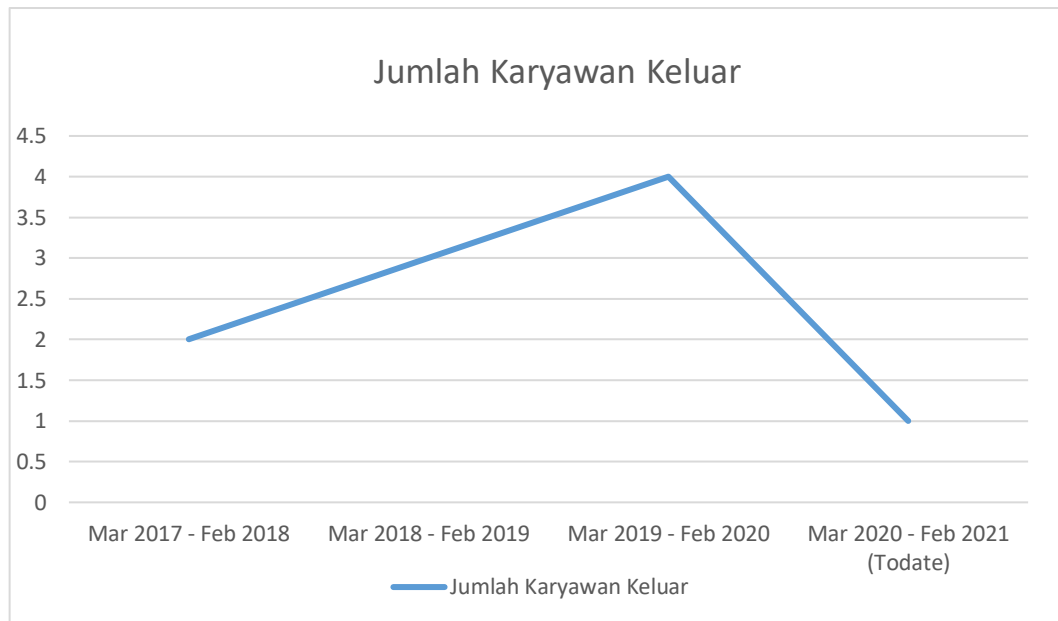
Jumlah Karyawan Di Hotel Nyland Maret 2018 – Maret 2019

(Data Olahan Penulis Berdasarkan Data Dari Hotel Nyland Cipaganti, 2020)

Tahun	Bulan	Jumlah Karyawan Keluar	
2019	Maret		
	April		
	Mei	1	
	Juni	1	
	Juli	1	
	Agustus		
	September	1	
	Oktober		
	November		
	Desember		
	2020	Januari	
		Februari	
Maret		1	
Total		5	

Gambar 3

Jumlah Karyawan Keluar di Hotel Nyland Cipaganti Per Bulan Maret Tahun 2017-2020 (Data Olahan Penulis Berdasarkan Data Dari Hotel Nyland Cipaganti)



Penelitian studi kasus memang mendapatkan sorotan (*spotlight*). Dimana studi kasus diartikan sebagai metode empiris yang mendalami (*investigates*) fenomena kontemporer secara mendalam dan dalam konteks dunia sebenar-benarnya, terutama ketika batas-batas antara fenomena dan konteks tidak begitu jelas (Yin & Davies, 2007 dalam Yin, 2018). Studi kasus memuat situasi teknikal dengan banyak topik menarik dari data-data poin variable (Yin, 2018).

Dr. Riyaz Ahmaz Rainayee dalam jurnalnya yang terbit dalam *International Journal of Information, Business and Management* mengungkapkan bahwa organisasi dalam tipe apapun sedang meningkatkan perhatian untuk masalah *turnover* ini karena mereka mengerti bahwa level *turnover* yang rendah akan meningkatkan performa organisasi dan mengurangi biaya yang dikaitkan dengan rekrutmen dan pelatihan

karyawan baru (Chen et. al, 2010; dalam Rainayee, 2013). Dalam rangka membantu industry untuk menanggulangi ini peneliti sesuai dengan kata-kata yang dijabarkan oleh Gamlem & Mitchell bahwa organisasi harus memfokuskan perhatian pada *turnover* yang dapat dikontrol dan coba belajar sebanyak-banyaknya kemungkinan mengenai mengapa karyawan (*people*) meninggalkan organisasi (Gamlem & Mitchell, 2012) ,maka peneliti merumuskan judul “*TURNOVER* KARYAWAN: STUDI KASUS DI HOTEL NYLAND CIPAGANTI BANDUNG. ”

B. Fokus Penelitian

Mengambil teori dari Gamlet & Mitchell (2012) sesuai dengan latar belakang penelitian diatas yang berfokus pada *turnover* yang dapat dikontrol dan mencoba mengerti mengapa karyawan meninggalkan organisasi dalam hal ini khususnya di Nyland Hotel Cipaganti, maka peneliti akan mencoba mendeskripsikan fokus penelitian sebagai berikut:

- a. Alasan terjadinya *turnover* karyawan terjadi di Nyland Hotel Cipaganti
- b. Cara Hotel Nyland Cipaganti menangani *turnover* karyawan selama 2019-2020

C. Tujuan Penelitian

Tujuan Formal

Tujuan formal dari penelitian ini adalah untuk memenuhi syarat kelulusan mahasiswa Program Studi Administrasi Hotel, Sekolah Tinggi Pariwisata NHI Bandung.

Tujuan Operasional

- a. Untuk mengetahui apa saja yang menjadi penyebab turnover karyawan di Hotel Nyland Cipaganti.
- b. Untuk memberikan saran dan masukan mengenai *turnover* karyawan yang dapat diaplikasikan di hotel Nyland Cipaganti.

D. Manfaat Penelitian

- a. Bagi Peneliti

Manfaat penelitian bagi peneliti adalah melatih kemampuan peneliti untuk menulis secara terstruktur dan berdasarkan data dan teori yang ada. Peneliti juga menilai penelitian ini sebagai wadah penulis untuk memberikan kontribusi pada industry pariwisata khususnya sub-industri perhotelan. Penelitian ini juga melatih peneliti untuk berpikir dengan nalar dan logika yang sejalan dengan data dan teori.

- b. Bagi Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dalam hal ini Nyland Hotel Cipaganti akan mendapatkan satu salinan hasil penelitian sebagai referensi untuk pengambilan-pengambilan keputusan dalam lingkup topik terkait dalam hal ini *turnover karyawan*. Disini peneliti berharap hasil penelitian ini dapat berguna dan bermanfaat kedepanya bagi Nyland Hotel Cipaganti.