

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi yang sedang dihadapi Indonesia sebagai sebuah negara berkembang, Indonesia tentunya harus siap menghadapi berbagai tantangan di berbagai bidang kehidupan baik secara individu, keluarga, kelompok masyarakat dan organisasi lainnya. Setiap organisasi dituntut untuk memiliki SDM dengan kualitas yang tinggi serta mempunyai daya bersaing tinggi sehingga mampu untuk menjadi energi bagi organisasi dan bersaing dengan kompetitor-kompetitornya di tengah arus perubahan yang semakin dinamis (Priansa, 2018). Hal ini membuat perusahaan-perusahaan, aktif dituntut untuk meningkatkan standar produktivitas dan strategi di berbagai aspek seperti teknologi, fasilitas dan termasuk sumber daya manusia (SDM) dalam menghadapi persaingan di era globalisasi termasuk hotel. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2015) yang dimaksud dengan hotel adalah bangunan berkamar banyak yang disewakan sebagai tempat untuk menginap.

Menurut Rihardi (2021) memaparkan bahwa pariwisata dan perhotelan merupakan industri yang sangat bergantung kepada sumber daya terutama sumber daya manusia. Pernyataan ini mencerminkan bahwa dalam industri perhotelan, kualitas layanan yang disediakan kepada pelanggan sangat bergantung pada kualitas, keterampilan, dan kompetensi sumber daya manusia yang terlibat. Dengan kata lain, kemampuan dan dedikasi para

tenaga kerja menjadi faktor utama dalam menciptakan pengalaman yang memuaskan bagi pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan di sektor ini dihadapkan pada tuntutan untuk mengembangkan dan memberdayakan sumber daya manusia mereka agar menjadi lebih terampil, berkualitas, dan mampu memenuhi harapan pelanggan. Hal ini menjadi landasan bagi strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama perusahaan dan meningkatkan daya saing dalam industri perhotelan.

Dalam mencapai tujuan bersama, perusahaan perlu menerapkan sistem manajemen yang baik. Manajemen merupakan proses kolaboratif yang dilakukan oleh individu atau entitas organisasi untuk mengarahkan upaya mereka menuju pencapaian tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia (Gesi *et al.*, 2019). Manajemen SDM merupakan ilmu dan seni dalam mengelola pemanfaatan sumber daya manusia dalam rangka mendukung kesuksesan organisasi (Priansa, 2018). Organisasi diharapkan memiliki peran yang kuat dalam menetapkan fokusnya untuk menyediakan dan melaksanakan program pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi sebuah perusahaan, dengan tersedianya pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan tepat maka perusahaan tersebut akan dapat mencapai tujuan dan memiliki perkembangan yang baik (Mamik, 2016). Tak bisa dipungkiri bahwa apapun jenis usaha kita, barang atau jasa, sumber daya manusia memang menjadi

kunci dalam tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan tersebut. Perusahaan perlu memperhatikan sumber daya manusia (SDM) yang tersedia karena manajemen SDM adalah susunan struktural resmi dalam organisasi yang bertujuan memastikan pengelolaan SDM yang efektif dan efisien demi mencapai tujuan organisasi (Abdullah, 2017). Jika suatu perusahaan tidak melakukan pengelolaan yang tidak sesuai, kurang efektif serta kurang efisien kepada sumber daya manusianya, maka akan berdampak pada perputaran karyawan atau biasa disebut dengan *turnover*.

Fenomena *turnover* atau keluar masuknya karyawan merupakan fenomena wajar dan tidak bisa dihindari di industri perhotelan. *Turnover intention* merupakan dorongan seseorang untuk meninggalkan perusahaan dengan tujuan menemukan peluang pekerjaan yang lebih baik dari posisi sebelumnya (Haholongan, 2018). *Turnover* merujuk pada keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka di perusahaan dengan kehendak sendiri atau beralih ke tempat kerja lain sesuai dengan pilihan mereka sendiri (Rivai, 2009; dalam Iskandar & Rahadi, 2020). Keluar masuknya karyawan atau *turnover* dapat diartikan sebagai keputusan akhir seseorang untuk melanjutkan atau memulai suatu pekerjaan didasari berbagai alasan. *Turnover* dapat terjadi dalam bentuk *resign*, pindah ke unit lain, pemecatan, atau meninggalnya anggota sebuah organisasi (Anshori, 2019; dalam Supriadi *et al.*, 2021).

Ketika perusahaan tidak mampu menjaga karyawan, itu bisa mengakibatkan tingkat *turnover* yang tinggi di antara karyawan, yang pada

akhirnya merugikan perusahaan tersebut (Cahyana & Prahara., 2020). *Turnover* menjadi permasalahan serius di dalam sebuah organisasi karena kurangnya penanganan yang tepat dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, mencapai target, dan faktor lainnya (Supriadi *et al.*, 2021). Menurut Fahrizal & Utama (2017; dalam Priyana *et al*, 2022) menjelaskan bahwa jika persentase *turnover intention* di suatu perusahaan melampaui 10% dari total karyawan dalam 1 tahun, maka tingkat *turnover* di perusahaan tersebut dianggap dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan adanya potensi masalah, seperti biaya tambahan yang timbul akibat pergantian karyawan, gangguan dalam kontinuitas operasional, dan dampak negatif terhadap produktivitas serta prospek kerja organisasi. Oleh karena itu, tingkat *turnover* yang tinggi sering dianggap sebagai isyarat akan ketidakstabilan atau masalah yang mendasar di dalam perusahaan.

Menurut (Mobley, 2011; dalam Masita, 2021), faktor-faktor yang bisa mempengaruhi munculnya fenomena *turnover intention* dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor individu, seperti usia, tingkat pengalaman kerja yang dimiliki, jenis kelamin, tingkat pendidikan yang telah dicapai, dan status perkawinan yang merupakan faktor yang dipertimbangkan dalam dinamika yang mendasari niat untuk berpindah dari tempat kerja yang sedang ditempati.
- b. Kepuasan kerja melibatkan beberapa aspek operasional, seperti kepuasan terhadap sistem kompensasi atau sistem penggajian, kepuasan terhadap

supervisi, kepuasan terhadap tanggung jawab pekerjaan, kepuasan terhadap peluang promosi, dan kepuasan terhadap lingkungan kerja secara keseluruhan di perusahaan.

- c. Komitmen-komitmen terhadap organisasi sangat berpengaruh; meskipun seseorang puas dengan pekerjaannya, tanpa komitmen organisasional, mereka mungkin berpikir untuk pindah atau keluar dari tempatnya bekerja. Sebaliknya, meskipun tidak puas, dengan komitmen yang kuat terhadap perusahaan, seseorang mungkin tetap bertahan dan berusaha melakukan yang terbaik untuk perusahaan.

Adanya perubahan seperti penggabungan perusahaan (*merger*), restrukturisasi, dan pemangkasan karyawan (*downsizing*) dapat menciptakan ketidakpastian dan kegelisahan di kalangan karyawan. Dampak potensial dari perubahan semacam itu meliputi transformasi dalam kondisi kerja, dinamika hubungan di tempat kerja, serta perlunya meninjau kembali jaminan kompensasi yang diterima dari perusahaan. Potensi perubahan ini memengaruhi kondisi kerja, hubungan kerja, serta jaminan kompensasi yang diterima dari perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan para pekerja merasa cemas, stres, dan tidak aman mengenai masa depan pekerjaan mereka.

Turnover karyawan memang sudah menjadi masalah mutlak yang dihadapi berbagai industri dan menjadi hal yang sulit dihindari. Fenomena *turnover intention* juga terjadi di Favehotel Braga Bandung, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa hospitaliti yaitu hotel. Favehotel Braga Bandung merupakan hotel dengan klasifikasi bintang 3 (***) yang

berlokasi di Braga, pusat sejarah kota Bandung. Favehotel Braga Bandung merupakan bagian dari jaringan Archipelago International. Hotel ini sendiri terdiri dari 150 kamar, 4 *meeting room* dan 1 restoran. Fenomena *turnover intention* yang terjadi di Favehotel Braga Bandung mengalami kenaikan dan juga penurunan selama 5 tahun terakhir. Favehotel Braga Bandung memiliki tingkat intensi *turnover* sebagai berikut:

TABEL 1
TINGKAT *TURNOVER* KARYAWAN DI FAVEHOTEL
BRAGA BANDUNG PERIODE 2019 – 2023

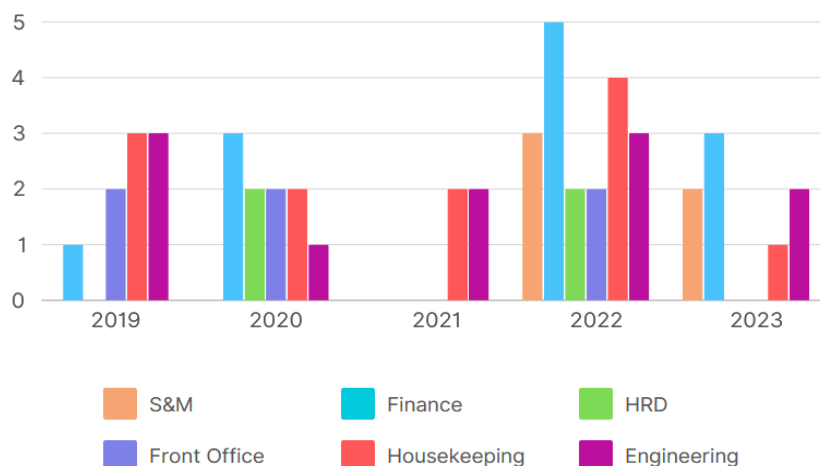
Tahun	Masuk	Keluar	Rasio <i>Turnover</i>
2019	3	6	2.0
2020	5	6	1.2
2021	1	3	3.0
2022	8	11	1.4
2023	4	2	0.5
Total	21	28	

Sumber: Data Hasil Pengolahan, 2024

Berdasarkan tabel 1 di atas, dapat dijelaskan bahwa selama 5 tahun terakhir terdapat sebanyak 21 karyawan yang masuk dan 28 karyawan yang keluar, dengan jumlah *turnover* sebanyak 49 karyawan yang masuk atau meninggalkan Favehotel Braga Bandung selama 5 tahun terakhir. Angka ini dapat dikatakan kecil karena setiap tahunnya angka *turnover* tidak pernah melampaui nilai atau rasio 5.00 setiap tahunnya. Pernyataan tersebut didukung dengan pernyataan Maier (1970; dalam Pristianti, 2015), yang menerangkan bahwa tingkat *turnover* akan dikatakan sangat tinggi jika

mencapai rasio 5.00 atau bila melebihi rasio tersebut.

GAMBAR 1
TINGKAT TURNOVER KARYAWAN DI FAVEHOTEL
BRAGA BANDUNG BERDASARKAN DEPARTEMEN
PERIODE 2019 – 2023



Sumber: Data Hasil Pengolahan, 2024

Berdasarkan gambar 1, dapat disimpulkan bahwa tingkat *turnover* tertinggi berdasarkan departemen terjadi pada *Finance Department* dan *Housekeeping Department*. Sedangkan yang terendah ada pada *Human Resources Department* dan *Sales & Marketing Department*. Dari data pada tabel 1 dan gambar 1 dapat disimpulkan bahwa fenomena *turnover intention* di Favehotel Braga Bandung terbilang cukup rendah untuk perhitungan *turnover* dalam kurun waktu 5 tahun. Angka *turnover* yang terjadi bahkan tidak lebih dari 50 *turnover* selama 5 tahun tersebut. Berdasarkan hasil penelusuran awal penulis terhadap salah satu karyawan yang bekerja di Favehotel Braga Bandung sendiri menjelaskan bahwa lingkungan kerja di Favehotel Braga Bandung ada dalam kategori yang sehat, target yang selalu

tercapai hingga nilai *service charge* yang terbilang cukup memuaskan untuk hotel bintang 3 di kawasan Braga jika dibandingkan dengan kompetitor lainnya menjadi satu dari beberapa alasan yang membuat fenomena *turnover intention* di Favehotel Braga Bandung tidak terlalu besar untuk perhitungan selama 5 tahun terakhir.

Menurut Mobley *et al* (1978; dalam Sari dan Susanto, 2019) menjelaskan bahwa tinggi atau rendahnya *turnover intention* akan membawa dampak pada karyawan maupun perusahaan, antara lain:

- a. Ketika keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tinggi, beban kerja bagi karyawan yang masih bertahan akan meningkat karena jumlah karyawan yang berkurang. Semakin besar keinginan karyawan untuk *resign*, semakin berat pula beban kerja yang harus ditanggung oleh karyawan yang tersisa. Sebaliknya, jika tingkat keinginan meninggalkan perusahaan rendah maka akan berdampak terhadap kestabilan beban kerja.
- b. Biaya rekrutmen karyawan yang mencakup waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan wawancara dalam proses seleksi, menarik kandidat, serta mempelajari calon pengganti untuk karyawan yang telah mengundurkan diri.
- c. Biaya pelatihan mencakup waktu yang dihabiskan oleh pengawas, departemen personalia, dan karyawan yang dilatih. Pelatihan ini diberikan kepada karyawan baru. Jika tingkat *turnover* tinggi dan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan, biaya pelatihan karyawan akan meningkat. Hal ini tidak akan terjadi jika tingkat

turnover pada perusahaan tergolong rendah.

- d. Selama masa pergantian karyawan, terjadi kehilangan produksi. Berkurangnya jumlah karyawan akan menurunkan tingkat produksi atau pencapaian target penjualan. Hal ini disebabkan oleh tingginya niat karyawan untuk keluar. Terutama jika karyawan yang keluar adalah mereka yang memiliki tingkat produktivitas tinggi.
- e. Tingginya *turnover* karyawan mengakibatkan pemborosan yang signifikan karena adanya perekrutan karyawan baru. Jika manajemen sumber daya manusia dapat mengelola karyawan dengan baik sehingga mereka dapat bertahan lama di perusahaan, biaya-biaya yang timbul akibat pergantian karyawan dapat dihindari.
- f. Tingginya pergantian karyawan dapat menimbulkan stres di antara karyawan yang masih bertahan, terutama karena mereka harus beradaptasi dengan kehadiran karyawan baru secara berulang. Situasi ini dapat menciptakan ketidakpastian, kekhawatiran, dan kebingungan di lingkungan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan tingkat stres secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa tertekan atau tidak nyaman dengan perubahan yang terus-menerus, hal ini dapat berdampak negatif pada motivasi dan kesejahteraan mereka. Akibatnya, stres yang berkepanjangan dapat memicu keinginan karyawan yang tersisa untuk meninggalkan perusahaan dalam upaya untuk mencari lingkungan kerja yang lebih stabil dan kurang menuntut.

Lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang mungkin menyebabkan timbulnya niat untuk berhenti dari pekerjaan, yang dikenal

sebagai *turnover intention*. Hal ini didukung dengan pernyataan Mobley (1978; dalam Sari dan Susanto, 2019) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja menjadi salah satu aspek yang mempengaruhi keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Dalam konteks ini, lingkungan kerja mencakup berbagai aspek seperti budaya perusahaan, dinamika tim, keseimbangan kerja-hidup, dukungan dari atasan, dan kesempatan untuk pertumbuhan karir. Namun mungkin hal itu bisa dihindari jika sebuah lingkungan kerja dianggap sehat dan nyaman bagi seorang pekerja. Faktor lainnya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan baik atau buruk yang dirasakan oleh karyawan terkait pekerjaannya. Jika karyawan merasa puas, mereka cenderung bahagia dan positif. Namun, jika mereka merasa tidak puas, mereka mungkin merasa negatif dan mencari pekerjaan yang lebih baik. Faktor di atas adalah hanya sekian dari banyaknya faktor penyebab fenomena *turnover*.

Kembali kepada data tabel 1 dan gambar 1 tentang fenomena *turnover* di Favehotel Braga Bandung, meskipun jumlahnya tidak banyak, namun jumlah tersebut tetaplah perlu diperhatikan oleh manajemen dan angka tersebut tetap berpengaruh terhadap perusahaan. Pengaruh yang dimaksud adalah seperti perginya karyawan yang sudah berpengalaman, adanya pengeluaran biaya tambahan untuk perekrutan dan pelatihan karyawan baru, serta perlunya orientasi terhadap karyawan baru yang tentunya memerlukan biaya pula. Penulis ingin mengetahui segala proses yang menimbulkan rendahnya tingkat *turnover* dan apakah hal ini terjadi karena adanya fenomena positif atau bukan. Dalam konteks ini, penulis

memfokuskan penelitian pada Departemen *Sales & Marketing* karena departemen tersebut memainkan peran penting dalam keberhasilan bisnis. Mereka bertanggung jawab untuk menarik pelanggan, meningkatkan penjualan dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan. Dengan dinamika pasar yang terus berubah dan persaingan yang ketat di industri perhotelan, memahami dan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover* dalam departemen ini adalah strategi penting untuk menjaga keunggulan kompetitif.

Meskipun tingkat *turnover* karyawan pada Departemen *Sales & Marketing* di Favehotel Braga Bandung saat ini rendah, penelitian ini dilakukan memastikan bahwa kondisi tersebut dapat dipertahankan dan bahkan ditingkatkan di masa depan. Analisis ini akan memberikan dasar yang kuat bagi pengembangan strategi manajemen SDM yang lebih efektif, mendukung stabilitas organisasi, dan memastikan bahwa Favehotel Braga Bandung tetap menjadi pemimpin di industri perhotelan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti fenomena tersebut yang terjadi di Favehotel Braga Bandung dengan judul “Analisis Terjadinya *Turnover* Karyawan pada Departemen *Sales & Marketing* di Favehotel Braga Bandung”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan fenomena yang telah dikembangkan melalui latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat dijabarkan fokus penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana jenis, faktor dan indikator *turnover* karyawan pada Departemen *Sales & Marketing* di Favehotel Braga Bandung?

2. Bagaimana proses, dampak dan penanganan *turnover* karyawan pada Departemen *Sales & Marketing* di Favehotel Braga Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang dijabarkan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai oleh penulis melalui penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui jenis *turnover*, faktor *turnover* dan indikator *turnover* yang terjadi di Favehotel Braga Bandung, khususnya pada Departemen *Sales & Marketing*.
2. Mengetahui proses *turnover*, dampak *turnover* dan penanganan *turnover* di Favehotel Braga Bandung, khususnya pada Departemen *Sales & Marketing*.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini, penulis berharap bisa memberikan dampak positif dan manfaat dalam memperluas perspektif mengenai Sumber Daya Manusia terutama mengenai analisis *turnover intention* di sebuah perusahaan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Industri

Dengan dilakukannya penelitian ini, penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi industri yaitu Favehotel Braga Bandung

sebagai tempat penelitian, khususnya pada bagian *Human Resources Department* dalam upaya meningkatkan kesadaran terhadap peran penting karyawan dalam memajukan perusahaan yang nantinya akan berdampak terhadap kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tepat.

b. Bagi Pembaca

Sebagai sebuah hasil pemikiran intelektual, penelitian ini diharapkan membantu pembaca serta penulis berikutnya sebagai upaya untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan yang diperlukan untuk penelitian lebih lanjut mengenai fenomena ini di masa depan.