BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kota Bandung merupakan salah satu kota di Indonesia yang memiliki potensi dimana bisnis jasa berkembang dengan baik dan salah satunya adalah bisnis jasa perhotelan. Hal itu dibuktikan oleh data dari Dinas Pariwisata Kota Bandung pada tahun 2015 yang mengatakan bahwa jumlah pengunjung yang datang ke Bandung lebih besar yang menginap dengan jumlah 4.076.072 daripada yang tidak menginap dengan jumlah 2.636.752, peluang tersebut menguatkan para pengusaha-pengusaha jasa perhotelan terus mengembangkan hotelnya, seiring dengan perkembangan wisatawan ataupun orang yang memiliki keperluan lain untuk datang ke Bandung, yang makin hari makin meningkat.

Berdasarkan dari data Dinas Pariwisata Kota Bandung tahun 2015, memiliki jumlah yang cukup banyak diantaranya terdiri dari 192 hotel non bintang dan 84 hotel berbintang. Banyaknya hotel di Kota Bandung mampu memberikan keuntungan kepada banyak pihak diantaranya pemerintah, pembisnis, masyarakat sekitar, dan juga pengunjung Kota Bandung. Menurut Data Dinas Pariwisata Kota Bandung pengunjung yang datang ke Kota Bandung lebih banyak yang menginap di hotel berbintang daripada di hotel non-bintang, dan hal itu menjadikan hotel-hotel di Bandung bersaing dengan sangat ketat dan masing-masing hotel berbintang memiliki strategi-strategi yang berbeda untuk menarik konsumen.

Hotel berbintang yang paling banyak dikunjungi oleh wisatawan ataupun tamu lainnya berdasarkan data dari Dinas Kebudayaan Pariwisata Kota Bandung 2015 adalah hotel bintang 4 yang mendominasi dibandingkan hotel bintang lainnya, yang tingkat penjualan kamarnya dibawah hotel bintang empat yang saat ini memang lebih terbukti berkembang di Kota Bandung, dan hal ini membuat persaingan hotel di Kota Bandung semakin ketat. Adapun daftar hotel bintang empat di Kota Bandung sebagai berikut :

Tabel 1.1
Hotel Bintang Empat di Kota Bandung
Tahun 2015

No.	Nama Hotel	No	Nama Hotel
1	Ardjuna Boutique	12	Grand Setiabudhi
2	Amaroosa	13	Holiday Inn
3	Arion Swiss Bell	14	Horison Bandung
4	Aston Braga	15	Jayakarta
5	Aston Primera	16	Novotel
6	Aston Tropicana	17	Panghegar
7	Carcadine	18	Papandayan
8	Galery Cimbuleuit	19	Permata Bidakara
9	Golden Flower	20	Savoy Homann
10	Grand Pasundan	21	Sensa
11	Grand Seriti	22	The Majesty

Sumber : Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung 2015

Berdasarkan data pada tabel 1.1 dapat terlihat semakin banyaknya hotel-hotel bintang empat di Kota Bandung yang bermunculan dan masing-masing hotel berupaya untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas yang dimiliki agar dapat bertahan di tengah persaingan. Tahun 2015 *market share* tertinggi masih dikuasai oleh Hotel Aston Tropicana yakni 21,58% sementara Holiday Inn sebesar 19,20% dibawah Hotel Golden Flower sebesar 19,69% dan Hotel Savoy Homan sebesar 19,42%, walaupun Holiday Inn masuk dalam 5 besar dalam penilaian *market share* tetapi Holiday Inn memiliki *market share*nya menempati urutan keempat.

Holiday Inn Bandung merupakan salah satu hotel jaringan internasional yang di kelola oleh manajemen Intercontinental Hotels Group yang bekerja sama dengan PT.Sambe Karya Persada. Hotel yang berdiri pada tahun 1997 ini mempunyai *tagline* hotel tersendiri yang disebut *Great Hotels Guest Love* yaitu hotel yang baik yang selalu dicintai oleh tamu. Holiday Inn ini merupakan salah satu hotel bintang 4 yang terdapat di kawasan jalan Ir Djuanda Bandung. Banyaknya hotel bintang empat lainnya dengan lokasi yang berderkatan Holiday Inn harus tetap unggul dan mampu bersaing.

Holiday Inn memiliki tingkat *occupancy* yang masih rendah dibandingkan dengan pesaingnya. Hal ini disebabkan karena adanya penurunan penjualan kamar, padahal penjualan kamar ialah salah satu keuntungan untuk hotel yang diperhatikan setiap tahunnya. Seperti wawancara pebulis pada hari Kamis Mei 2017 dengan Manager *Sales and Marketing*, kamar yang terjual tidak lebih besar dari tahun sebelumnya hal ini terjadi karena adanya hotel pesaing disekitar jalan Ir Djuanda Bandung yang mengakibatkan kamar yang terjual rendah dan tidak mencapai target pada tahun 2015 target yang diinginkan sebesar 80%.

Kondisi tersebut di atas mendorong perlu adanya *business plan* untuk dapat memberikan acuan kepada para jajaran manajemen untuk bekerja keras menyamakan visi dan misi perusahaan. Selain itu pula dibutuhkan dukungan sumber daya manusia yang mempunyai kualitas kerja yang produktif, inovatif dan memiliki komitmen yang kuat pada organisasi. Komitmen anggota organisasi menjadi hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasi apapun bentuk organisasinya.

Peningkatan komitmen organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi kualitas karyawan yang bekerja disektor jasa karena pelayanan jasa tidak terkecuali jasa perhotelan membutuhkan tingkat komitmen yang baik apabila komitmen yang dimiliki seorang karyawan baik maka pelayanan jasanya juga baik begitu pula sebaliknya. Komitmen pada organisasi tersebut juga membahas kedekatan karyawan terhadap organisasi dimana mereka berada dan sekaligus komitmen merefleksikan kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan pada organisasi. Keterlibatan dan kesetiaan ini sangat dipengaruhi oleh seberapa besar pekerjaan yang dibebankan pada karyawan sesuai dengan harapan mereka. Dalam dunia kerja komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting, karena jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka mungkin akan lebih produktif, sehingga sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan pekerjaan.

Komitmen karyawan pada organisasi disamakan dengan motivasi untuk memberikan layanan terhadap masyarakat karena komitmen pada organisasi dianggap sebagai komponen yang sangat bernilai bagi efektifitas organisasi, meskipun begitu para pengambil kebijakan belum banyak memberikan perhatian bagi terciptanya langkah-langkah strategis untuk meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi juga belum ada kesadaran bahwa komitmen organisasi memegang peranan penting bagi kelangsungan suatu organisasi. Untuk melengkapi gambaran awal komitmen organisasi, penulis melakukan pra survei

terhadap 15 orang karyawan dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2
Hasil Pra Survei Komitmen Organisasi
Pada Hotel Holiday Inn

No	Pernyataan	Jawaban Responden				Skor	Skor Ideal
		ST	T	R	SR		
1	Keterkaitan karyawan secara emosional terhadap organisasi	1	3	9	2	33	60
2	Keterlibatan karyawan dalam organisasi	0	4	10	1	33	60
3	Kecenderungan karyawan untuk melakukan aktivitas yang sama secara konsisten	2	4	7	2	36	60
4	Kesadaran akan biaya atau pengorbanan yang dikeluarkan	1	2	11	1	33	60
Rata-rata						34	60

Sumber : Hasil PraSurvey Mei 2017

Tabel 1.2 menunjukkan penilaian karyawan atas pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan komitmen organisasi dan hasilnya menunjukkan skor aktual masih rendah yang berarti ada indikasi bahwa komitmen pada organisasi masih rendah. Hal ini dipertegas oleh tanggapan responden mengenai dimensi komitmen organisasi terutama menyangkut komitmen afektif yang ditunjukkan oleh pernyataan nomor satu dan dua, mayoritas responden memberikan penilaian yang rendah terhadap kedua pernyataan tersebut. Begitu halnya dengan dimensi *continuence* yang ditunjukkan oleh pernyataan nomor tiga dan empat, mayoritas responden memberikan penilaian yang rendah terhadap kedua pernyataan tersebut.

Komitmen organisasi itu sendiri dipengaruhi oleh banyak faktor, Sopiah (2010:156) menyebutkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor

personal, faktor organisasional dan faktor yang bukan dari dalam organisasi. Penelitian Nurlaely dan Riani (2016) menunjukkan bahwa disiplin kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kompetensi dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Penelitian dari Ni Komang Ayu Rustini (2015) menunjukkan bahwa kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dianggap dominan mempengaruhi rendahnya komitmen organisasi, penulis melakukan pra survey kepada 15 orang karyawan dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3
Hasil Pra Survey Faktor Dominan yang Mempengaruhi
Komitmen Organisasi Pada Hotel Holiday Inn

No.	Faktor-faktor	Jawaban Responden				Skor Aktual	Skor Ideal
		SS	S	TS	STS		
1	Kompensasi	4	8	2	1	45	60
2	Gaya kepemimpinan	5	4	4	2	42	60
3	Kepuasan kerja	4	7	3	1	44	60
4	Kompetensi	4	6	5	0	44	60
5	Disiplin kerja	3	7	3	2	41	60
6	Motivasi	5	7	1	2	45	60
7	Lingkungan kerja	1	4	8	2	34	60
8	Budaya organisasi	4	6	5	0	44	60

Sumber : Hasil PraSurvey Mei 2017

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa tingkat kesetujuan karyawan terhadap sejumlah faktor yang dianggap dominan mempengaruhi rendahnya komitmen organisasi. Hasil penilaian karyawan menunjukkan bahwa mayoritas menyatakan bahwa kompensasi dan motivasi kerja yang masih rendah merupakan faktor yang dianggap dominan dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Hal ini menarik untuk diteliti lebih lanjut mengingat kompensasi dan motivasi merupakan determinan penting yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

Kompensasi yang diterima oleh karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan juga dapat mempengaruhi komitmen karyawan tersebut pada organisasi tempat mereka bekerja. Kompensasi yang diterima karyawan harus sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, salah satu alasan utama seseorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang akan bekerja secara maksimal agar mendapat kompensasi yang sesuai.

Fenomena yang sering terjadi dalam suatu perusahaan adalah ketidakpuasan para karyawan atas kompensasi yang di dapat sebagai imbalan dari melaksanakan tugas untuk perusahaan tersebut. Hal tersebut menjadi beban bagi sebagian karyawan sehingga tidak menunjukkan kemampuan terbaiknya dalam bekerja. Bahkan suatu perusahaan dapat kehilangan karyawan yang berkualitas akibat dari kompensasinya yang tidak sesuai. Hal tersebut dapat menjadi beban perusahaan karena harus mencari karyawan pengganti atau melatih tenaga yang sudah ada.

Kompensasi yang diberikan Hotel Holiday Inn Bandung beragam jenis, meliputi kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Tujuan kompensasi untuk karyawan diantaranya, menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan dan mempertahankan karyawan. Hasil wawancara yang dilakukan penulis Hari Kamis 9 Mei 2017 dengan beberapa karyawan menyangkut kompensasi finansial yang tercermin dari pemberian insentif dalam bentuk uang, sebagian besar karyawan yang diwawancarai menyebutkan nilai insentif yang diterima seringkali tidak dibagikan meskipun tingkat hunian hotel mencapai target.

Tabel 1.4
Perbandingan Kompensasi Hotel Holiday Inn
dengan Hotel Pesaing

No	Hotel	Gaji Pokok (Rp)	Insentif	Cuti
1	Hilton	3.100.000	250.000	Waktu cuti belum habis diganti dengan uang
2	Padma	3.000.000	250.000	Waktu cuti belum habis diganti dengan uang
3	Four Point	3.000.000	250.000	Waktu cuti belum habis diganti dengan uang
4	Holiday Inn	2.800.000	250.000	Waktu cuti belum habis dianggap hangus

Sumber : Hasil PraSurvey Juli 2017

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial dilihat dari rata-rata gaji pokok untuk karyawan setingkat staff merupakan yang terkecil dibandingkan hotel lain yang setingkat. Nilai insentif yang diberikan untuk keempat hotel tersebut relatif sama diterima karyawan jika tanggal libur masuk diganti dengan uang, akan tetapi untuk cuti karyawan di Hotel Holiday Inn jika cuti belum habis sampai waktu yang telah ditentukan dianggap hangus berbeda dengan hotel lainnya yang diganti dengan uang. Selain juga menyangkut kompensasi non finansial, hasil wawancara penulis dengan 10 orang karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan atau 90% yang diwawancarai menyebutkan bahwa peluang promosi di tempat kerja terbatas dan membutuhkan waktu yang lama untuk mendapatkan kenaikan jabatan.

Motivasi juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen anggota organisasi yang dimiliki seseorang serta merupakan potensi, dimana seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang

dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal. Dorongan seseorang untuk bekerja dipengaruhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi dan tingkat kebutuhan yang berbeda pada setiap karyawan, sehingga dapat terjadi perbedaan motivasi dalam berprestasi. Hasil penelitian yang dilakukan penulis Hari Kamis 9 Mei 2017 dengan melakukan wawancara dengan 10 orang karyawan didapat permasalahan yang berkaitan dengan motivasi kerjanya terutama menyangkut dimensi motivasi untuk memenuhi kebutuhan akan prestasi, sebagian besar karyawan atau 80% menyebutkan kesempatan untuk mengembangkan kreativitas dan kemampuan diri melalui program pendidikan dan pelatihan dari manajemen hotel masih sangat terbatas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini dituangkan dalam Judul : **“Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Hotel Holiday Inn Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Sub bab ini menjelaskan identifikasi masalah yang ditemukan dari hasil kajian latar belakang permasalahan, sehingga dapat dirumuskan pokok-pokok bahasan dalam penelitian ini.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan, maka terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi yaitu sebagai berikut :

1. Komitmen afektif yang ditunjukkan oleh hubungan emosional dan keterlibatan karyawan dengan perusahaan masih rendah
2. Komitmen *continuence* yang ditunjukkan oleh konsistensi pekerjaan dan pengorbanan karyawan masih rendah
3. Kompensasi finansial menyangkut gaji pokok masih lebih rendah dan insentif masih kurang baik
4. Kompensasi non finansial menyangkut pengembangan karir masih kurang baik
5. Motivasi untuk berprestasi menyangkut kesempatan untuk mengembangkan kreativitas masih terbatas
6. Pemenuhan kebutuhan untuk mengembangkan kemampuan diri masih terbatas

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kompensasi pada Hotel Holiday Inn Bandung
2. Bagaimana motivasi kerja karyawan Hotel Holiday Inn Bandung
3. Bagaimana komitmen organisasi pada Hotel Holiday Inn Bandung
4. Seberapa besar pengaruh kompensasi dan motivasi secara simultan dan secara parsial terhadap komitmen organisasi pada Hotel Holiday Inn Bandung

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Kompensasi pada Hotel Holiday Inn Bandung
2. Motivasi kerja karyawan Hotel Holiday Inn Bandung
3. Komitmen organisasi pada Hotel Holiday Inn Bandung
4. Besarnya pengaruh kompensasi dan motivasi secara simultan dan secara parsial terhadap komitmen organisasi pada Hotel Holiday Inn Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulis mengharapkan penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat sejalan dengan tujuan penelitian. Hasil penelitian berguna baik secara akademis maupun praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana informasi dan sebagai referensi untuk peneliti lainnya. Selain itu dapat dijadikan sebagai suatu perbandingan antara teori dalam penelitian dengan penerapan dalam dunia kerja yang sebenarnya dan mempraktekan ilmu yang di dapat di dalam perkuliahan ke dalam dunia kerja.

1.4.2 Kegunaan Praktis

a. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi dan manfaat khususnya berkaitan dengan beberapa aspek, diantaranya :

- a) Penulis dapat mengetahui bagaimana pemberian kompensasi pada karyawan Hotel Holiday Inn Bandung
 - b) Penulis dapat mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan
 - c) Penulis dapat mengetahui komitmen organisasi
 - d) Sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan diri guna menjadi tenaga kerja yang handal dan profesional.
- b. Bagi Perusahaan
1. Sebagai masukan bagi perusahaan mengenai kompensasi yang adil bagi karyawan
 2. Sebagai masukan bagi perusahaan mengenai motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan komitmen karyawan.
 3. Bahan masukan bagi perusahaan untuk mengambil kebijakan atau keputusan dalam usaha meningkatkan komitmen karyawan.
- c. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan dan pengalaman dalam menghadapi permasalahan yang ada di dalam dunia kerja serta dapat digunakan untuk latihan menerapkan antara teori yang didapat dari bangku kuliah dengan dunia kerja yaitu mengenai kompensasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi.