

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah modal dasar dalam proses pembangunan yang menempati posisi strategis, sebab sumber daya manusia adalah sebagai obyek dan sekaligus juga subyek pembangunan. Tenaga kerja yang berhubungan kerja dengan perusahaan, mempunyai peran yang sangat penting bagi kemajuan perusahaan. Suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh perilaku loyalitas karyawan yang ada didalamnya. Apabila loyalitas dari karyawan tidak terwujud hal tersebut akan berpengaruh terhadap hasil dan tujuan masa depan perusahaan.

Loyalitas menjadi suatu keharusan karyawan yang dituntut oleh perusahaan agar karyawan bersikap setia pada prinsip yang diaanut, seperti yang dikatakan oleh Fathoni (2006:122) “Loyalitas adalah usaha karyawan membela perusahaan dengan menunjukkan bahwa karyawan tersebut berperan aktif terhadap perusahaannya yang dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan”. Menurut Hasibuan (2007) mengemukakan bahwa loyalitas karyawan adalah kesetiaan yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari ronrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Hal ini selaras

dengan pendapat yang dikemukakan oleh Rasimin (1988) yang secara umum loyalitas atau yang ditunjukkan kepada seseorang atau lembaga yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik.

Bedasarkan pendapat-pendapat para ahli diatas tersebut, dapat dikatakan bahwa loyalitas karyawan merupakan suatu sikap atau tingkahlaku yang menunjukkan kesetiaan dengan rasa cinta dan tanggung jawab terhadap perusahaan. Menurut Zakiyudin (2014) menyatakan terdapat lima faktor dalam menentukan loyalitas karyawan , yaitu faktor insentif, faktor motivasi, faktor tanggung jawab, faktor disiplin, dan faktor partisipasi.

Untuk mendapatkan loyalitas karyawan sewajarnya apabila diberikan perlindungan, pemeliharaan dan pengembangan terhadap kesejahteraannya. Memberikan Kebijakan insentif berupa *service charge* merupakan salah satu cara untuk dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja sekaligus meningkatkan produktivitas kerja, seperti yang dikatakan Pengabean (2002:93) “tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan produktifitas kerja individu maupun kelompok.

Mengingat pentingnya peranan kebijakan insentif dalam hal peningkatan semangat kerja karyawan, manajer perusahaan harus secara sungguh-sungguh memperhatikan Kebijakan insentif apa dan berapa jumlahnya yang cocok untuk dilakukan dalam pencapaian tujuan. Salah satu cara pelaksanaan komepnasi tersebut

adalah dengan jalan memberikan Kebijakan insentif kepada tenaga kerja/karyawan, yaitu cara yang diberikan manajer untuk mendorong tenaga kerja agar mereka mempunyai semangat dan kegairahan kerja yang tinggi atau yang lebih giat bekerja untuk meningkatkan tujuan prestasi kerja dari tenaga kerja itu, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Menurut Simammora (2014:41) “Kebijakan insentif merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi”. Sedangkan menurut Handoko (2012) mengemukakan bahwa insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja yang sesuai atau lebih tinggi dari standar yang telah ditetapkan. Berdasarkan teori dari Hery (2014) menyatakan bahwa apabila tenaga kerja dalam menjalankan tugasnya harus mendapatkan pengarahan yang jelas dari pihak manajemen untuk memaksimalkan kinerja dari sumber daya tersebut. Kualitas kerja karyawan tersebut akan dapat mencerminkan kualitas dari perusahaan tersebut dalam melaksanakan kegiatannya.

Sehingga dapat disimpulkan pemberian insentif merupakan sebagai ganti kontribusi karyawan kepada organisasi guna perangsang untuk melakukan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar yang telah ditetapkan. Selain pemberian kebijakan insentif, motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan. Motivasi kerja karyawan merupakan suatu perubahan energi di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afektif dan reaksi untuk mencapai tujuan (Hamalik 2012). Sedangkan menurut Robbins (2008:222)

“motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuan”. Sehingga dapat disimpulkan motivasi kerja merupakan perubahan energi karyawan yang dapat menjelaskan intensitas dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai suatu tujuan.

Salah satu industri yang sangat dipengaruhi kualitasnya berdasarkan sumber daya manusianya dan kerap dijumpai di Bali adalah bisnis perhotelan. Hotel merupakan suatu usaha jasa yang dikelola secara komersial yang menyediakan pelayanan jasa akomodasi, menjual makanan dan minuman serta fasilitas rekreasi lainnya kepada calon konsumen. Sebagai usaha jasa pengolahan hotel dilakukan secara professional, dengan kata lain pengolahan hotel dilakukan oleh tenaga kerja yang memiliki kompetensi dalam bidang perhotelan. Dalam operasionalnya, hotel memiliki tujuan tertentu, pada umumnya tujuan utama dari suatu hotel ada (2), yaitu: (1) mencapai keuntungan yang optimal (2) memberikan kepuasan kepada para tamu.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), pada tahun 2018 terhadap 281 hotel di Bali dengan jumlah tenaga kerja tercatat sebanyak 416.752 orang (www.bali.bps.ac.id).

Demikian pula pada Sheraton Hotel Kuta, yaitu hotel dalam jaringan *Starwood International* yang terletak di Jalan Pantai Kuta, Kabupaten Badung. Sheraton Hotel Kuta memberikan Kebijakan insentif kepada karyawannya berupa Kebijakan insentif finansial Kebijakan insentif yang terdiri dari: Gaji/Upah dan Kebijakan insentif lainnya sebagai bentuk *service charge*. Sheraton Hotel Kuta

memiliki karyawan sejumlah 200 karyawan yang dibagi menjadi 6 departemen yang berbeda. Mayoritas karyawan dari Sheraton Hotel Kuta sudah bekerja sejak hotel Sheraton Hotel Kuta didirikan, yaitu berkisar 3 tahun bekerja.

Salah satu kebijakan insentif finansial tambahan yang diberikan oleh manajemen Sheraton Hotel Kuta kepada karyawannya adalah tunjangan *service charge*. *Service charge* adalah sebesar 10% dari total penjualan yang dibagikan secara rata terhadap seluruh karyawan yang berhak mendapatkan *service charge*. Tenaga kerja permanen dan tenaga kerja kontrak berhak mendapatkan *service charge* secara penuh, namun pihak pekerja lainnya seperti *daily worker* dan training tidak mendapatkan *service charge*.

Berdasarkan hasil observasi sementara dengan 5 orang pekerja yang bekerja di Sheraton Hotel Kuta, besaran kebijakan insentif yang dijanjikan oleh pihak manajemen membuat beberapa karyawan berpindah dari hotel sebelumnya dan bekerja di Sheraton Hotel Kuta. Salah satu poin kebijakan insentif yang lebih tinggi dibandingkan hotel sekelas di sekitar Kuta adalah besaran *service charge* yang diterima. Besaran *service charge* di Sheraton Hotel Kuta berkisar 30% lebih besar dari rata – rata *service charge* hotel tempat karyawan tersebut bekerja sebelumnya. Seperti contoh pada hotel di daerah Kuta memiliki besaran *service charge* sebesar Rp 1.500.000 rata-rata per bulan, namun di Sheraton Hotel Kuta memiliki besaran sebesar Rp 2.400.000 rata-rata per bulan.

Perihal sistem perjanjian kerja, terdapat sistem kontrak harian yang sering digunakan pada industri perhotelan di Bali yaitu sistem kerja *daily worker*. Kontrak kerja *daily worker* merupakan pekerja kontrak yang dibayarkan harian per kedatangan. Kontrak kerja *daily worker* kerap digunakan pada industri perhotelan karena memiliki tingkat efisiensi anggaran yang baik bagi pihak manajemen. Sebagai contoh pihak manajemen Sheraton Hotel Kuta memiliki beban kerja yang tinggi di hotel, namun dari peraturan perusahaan tidak boleh menambah jumlah karyawan tetap. Momentum tersebut yang akan membuat pihak manajemen Sheraton Hotel Kuta mencari tenaga kerja *daily worker* untuk mengisi kekurangan tenaga tersebut.

Kontrak kerja *daily worker* termasuk dalam perjanjian kerja waktu tertentu atau disingkat PKWT. Bagi para pekerja yang memiliki kontrak PKWT, maka pihak perusahaan hanya dapat melakukan perpanjangan satu kali atau setara dengan kontrak kerja selama dua tahun. Hal tersebut diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan pasal 59 ayat (4) yang berbunyi : “Perjanjian kerja waktu tertentu yang didasarkan atas jangka waktu tertentu dapat diadakan di perusahaan”.

Selain itu Sheraton Hotel Kuta memiliki kebijakan dimana tenaga kerja *daily worker* mendapatkan kebijakan bonus yang senilai Rp 300.000 – Rp 500.000 per bulan sesuai KPI (*Key Performance Indicator*). (*Key Performance Indicator* adalah daftar penilaian kinerja bagi pekerja yang telah menyelesaikan tugasnya dengan maksimal sesuai dengan posisi pekerjaan karyawan tersebut. (*Key Performance*

Indicator diaplikasikan keseluruh karyawan baik karyawan tetap, kontrak maupun *daily worker*.

Dalam upaya untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, pihak manajemen hotel melaksanakan berbagai kebijakan yang diharapkan mampu memotivasi karyawan. Misalnya mengadakan program pelatihan dan pengembangan karier, memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, serta mengadakan kegiatan khusus untuk membangun kedisiplinan karyawan terhadap perusahaan. Misalnya outing dalam satu tahun sekali. Peningkatan kesejahteraan karyawan yang diberikan oleh pihak manajemen Sheraton Hotel Kuta dalam bentuk pemberian motivasi kerja, sesuai dengan tujuannya yaitu untuk mendorong atau meningkatkan moral, meningkatkan produktifitas kerja, mempertahankan kestabilan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan, mengefektifkan pengadaan karyawan, dan terutama meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan adalah hal utama dalam pemberian motivasi kerja secara langsung.

Demi tercapainya hal tersebut pihak manajemen dengan konsisten selalu memberikan pelatihan baik itu dalam bentuk penghargaan seperti *Best Employee Of The Month*, *Canon and Zeitgeist Award* (penghargaan yang dilakukan untuk mengukur seberapa jauh pengetahuan karyawan terhadap filosofi Sheraton Hotel Kuta), *People Choice Award* (penghargaan kepada karyawan yang mendapatkan guest comment paling banyak serta positif dari para tamu).

Adapun perihal Kebijakan insentif, sering terjadi kesenjangan Kebijakan insentif yang dirasakan antar karyawan pada Sheraton Hotel Kuta. Salah satu faktor kesenjangan tersebut adalah sistem kontrak yang diberlakukan oleh manajemen Sheraton Hotel Kuta. Bagi karyawan kontrak dan permanen berhak mendapatkan *service charge* sesuai dengan perhitungan yang telah dilakukan setiap bulannya, namun bagi para pekerja *daily worker*, mereka tidak mendapatkan tunjangan *service charge* sama sekali. Hal tersebut menimbulkan ketidakpuasan dari para karyawan *daily worker* karena beban pekerjaan mereka sama dengan para karyawan kontrak maupun karyawan tetap. Ketidakpuasan tersebut dapat berdampak pada kinerja yang dilakukan oleh karyawan tersebut selama bekerja di Sheraton Hotel Kuta.

Selain itu perihal Motivasi, salah satu kendala pada manajemen dari Sheraton Hotel Kuta adalah kurangnya motivasi untuk bekerja lebih inisiatif dan loyal dari beberapa karyawan.. Kurangnya motivasi dari beberapa karyawan tersebut membuat beberapa karyawan tidak datang kerja dengan disiplin, seperti bolos kerja hingga telat bekerja. Hal tersebut dapat mengganggu kegiatan operasional yang tertunda akibat kurang disiplinnya beberapa karyawan tersebut.

Masalah yang sering dihadapi oleh pihak manajemen Sheraton Hotel Kuta adalah dimana para pekerja yang baru bergabung seperti pekerja *daily worker*, memiliki motivasi cenderung lebih rendah dibandingkan para pekerja yang sudah berstatus pekerja tetap. Hal tersebut dikarenakan kebijakan insentif yang diterima pekerja *daily worker* membuat total gaji yang diterima jauh lebih sedikit

dibandingkan dengan pekerja tetap. Hal tersebut membuat pekerja *daily worker* bekerja dengan seadanya saja tanpa memiliki motivasi yang optimal.

Loyalitas yang menurun tersebut akan mempengaruhi produktivitas dari Sheraton Hotel Kuta secara keseluruhan, karena setiap orang yang bertugas dalam tim diperlukan untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada para tamu yang menginap. Jika tamu yang menginap kecewa akan pelayanan dari Sheraton Hotel Kuta, maka reputasi perusahaan akan turun. Oleh karena itu maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kebijakan insentif dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Pada Pekerja Daily Worker Pada Sheraton Hotel Kuta)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas maka rumusan masalah yang dihadapi dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut ini.

1. Apakah kebijakan insentif berpengaruh terhadap Loyalitas karyawan pada Sheraton Hotel Kuta?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap Loyalitas karyawan pada Sheraton Hotel Kuta?
3. Apakah kebijakan insentif dan motivasi berpengaruh terhadap Loyalitas karyawan pada Sheraton Hotel Kuta?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pokok masalah diatas maka tujuan penelitian ini diuraikan sebagai berikut ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh Kebijakan insentif terhadap Loyalitas karyawan pada Sheraton Hotel Kuta.
2. Pengaruh motivasi terhadap Loyalitas karyawan pada Sheraton Hotel Kuta.
3. Pengaruh Kebijakan insentif dan motivasi terhadap Loyalitas karyawan pada Sheraton Hotel Kuta.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat bermanfaat dan memberi kontribusi dalam memperbaiki sistem perusahaan, sebagai bahan dalam rangka menentukan strategi pengambilan keputusan yang berkaitan dengan masalah Kebijakan insentif dan motivasi dalam meningkatkan Loyalitas karyawan.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang materi yang berkaitan dengan manajemen Sumber Daya Manajemen serta dipergunakan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar strata satu (S1).

b) Bagi Undiksha

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi pada perpustakaan Universitas Pendidikan Ganesha (UNDIKSHA)

c) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat menjadi masukan yang berarti bagi perusahaan Sheraton Hotel Kuta dalam meningkatkan Loyalitas karyawan, khususnya melalui perspektif dan Kebijakan insentif motivasi dengan usaha yang sejenis.

