

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Keberadaan sumber daya manusia dalam perusahaan menjadi elemen yang sangat vital dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pada konteks pemberdayaan sumberdaya manusia, agar menghasilkan karyawan profesional dengan integritas tinggi, maka upaya nyata perusahaan terkait dengan keberadaan potensi yang dimiliki karyawan dapat dimaksimalkan. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan yaitu dengan merumuskan kebijakan secara tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2011). Penetapan strategi secara tepat akan mendukung upaya untuk memaksimalkan keberadaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Perusahaan diharapkan mampu memenuhi permintaan pasar terkait dengan produk atau jasa yang dihasilkan dan adanya kualitas produk yang memenuhi persyaratan terkait dengan harapan pasar. Semakin banyak perusahaan bergerak dalam bidang produksi atau jasa maka semakin ketat kompetisi antar perusahaan. Kondisi ini menjadikan aktivitas karyawan diperusahaan menjadi penentu atas keberhasilan perusahaan dalam mengembangkan usaha yang dijalankan.

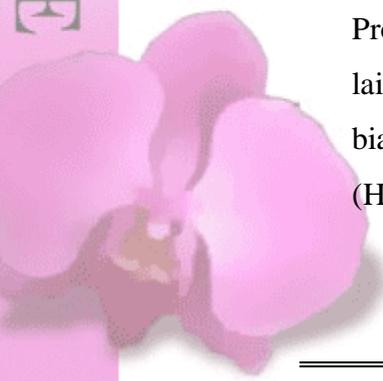
Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup, karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja. Kepuasan kerja karyawan untuk menjalankan tugas-tugasnya ini akan sangat mendukung perusahaan tersebut untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja karyawan dalam bekerja diperusahaan menjadi salah satu tolak ukur atas keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan keberadaan karyawan dengan fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Salah satu bentuk upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yaitu melalui kebijakan rotasi jabatan.



Rotasi jabatan sesungguhnya sebagai salah satu cara mengembangkan kemampuan pegawai melalui proses pelatihan dan pendidikan, dimana karyawan ditugaskan memegang jabatan yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain dalam periode yang terukur normal. Di sini karyawan yang dirotasi akan berpindah dari satu pekerjaan yang terspesialisasi ke pekerjaan lain yang sebelumnya belum mereka ketahui. Sehingga selain karyawan memahami pelaksanaan berbagai tugas, juga dimaksudkan agar karyawan memperoleh pengetahuan yang lebih luas mengenai berbagai jabatan. Rotasi juga sekaligus merupakan suatu penghargaan atas prestasi kerja, disiplin dan pengabdian seorang karyawan dalam suatu organisasi (Handoko, 2000).

Kebijakan yang lain dalam upaya perbaikan kepuasan kerja karyawan perusahaan, diantaranya perusahaan menerapkan sistem promosi jabatan, dimana promosi jabatan merupakan salah satu faktor untuk dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai target perusahaan. Promosi jabatan pada seorang karyawan akan diikuti dengan berbagai fasilitas yang akan diberikan sehingga mendukung upaya karyawan untuk mendapatkan penghidupan secara ekonomi yang lebih baik.

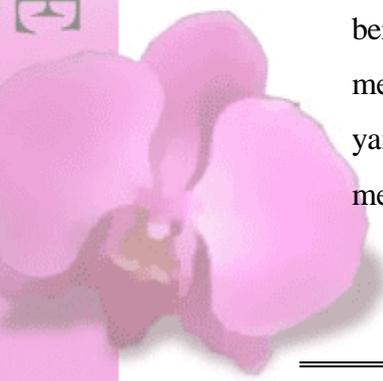
Promosi jabatan mempunyai arti yang penting bagi perusahaan, karena dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan yang akan lebih terjamin. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab yang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan pendapatan serta kemudahan yang lain. Namun, promosi ini sendiri bahwasannya mempunyai nilai karena merupakan bukti pengakuan, antara lain terhadap prestasinya. Promosi jabatan merupakan seorang karyawan untuk menempati suatu jabatan lain yang lebih mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi, biasanya disertai dengan kenaikan upah, gaji dan hak-hak lainnya (Heldjrachman, 2001). Kebijakan promosi jabatan yang ditetapkan juga



merupakan bentuk nyata dari perusahaan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja diperusahaan.

Tujuan peningkatan motivasi kerja para karyawan yaitu diharapkan karyawan dapat secara efektif mendukung tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada sisi yang lain penggunaan tenaga kerja yang efektif merupakan kunci keberhasilan perusahaan, untuk itu dibutuhkan kebijakan dalam menggunakan tenaga kerja agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Usaha nyata yang dapat dilakukan yaitu dengan memberikan motivasi atau dorongan kepada karyawan. Salah satu teori yang terkait dengan usaha untuk memotivasi para karyawan agar memiliki keinginan untuk bekerja secara maksimal di perusahaan yaitu teori Maslow yang lebih dikenal dengan teori Hirarki Kebutuhan Maslow, dimana motivasi kerja karyawan terbagi menjadi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan untuk merasa memiliki, kebutuhan akan harga diri dan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

Kepuasan kerja karyawan juga ditunjukkan dari sikap positif terhadap pekerjaan membuat karyawan menganggap tekanan dari pekerjaan sebagai suatu yang memberikan manfaat baginya dalam hal ini mengenai beban kerja yang diberikan kepada karyawan. Karyawan akan merasa lelah secara psikologis maupun fisik jika mereka dalam bekerja merasakan adanya ketidaksesuaian antara beban kerja dengan kemampuan yang mereka miliki. Tuntutan kerja yang diberikan kepada karyawan dengan porsi yang melebihi kemampuan mereka kemungkinan besar akan dapat mengakibatkan penurunan kondisi bagi karyawan. Kelebihan beban kerja merupakan salah satu permasalahan yang dapat dijumpai dalam berbagai macam pekerjaan. Menurut James L. Gibson, setiap orang pernah mengalami beban kerja yang terlalu berat (*work overload*) pada sesuatu waktu (Tyas, 2009:13). Definisi sederhana mengenai beban kerja adalah tugas dan tanggung jawab yang terlalu banyak yang dialami oleh seorang pekerja dengan waktu yang sedikit untuk menyelesaikan semua hal yang diperlukan dalam sehari (Cupe, 2002 : 3).



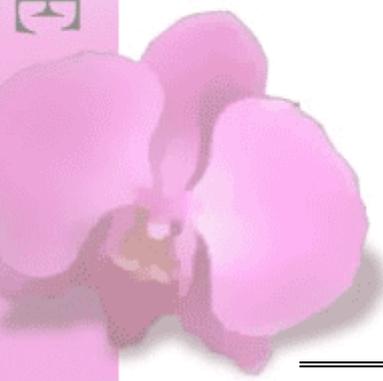
Hotel Savana Malang merupakan salah satu tempat penginapan ideal di pusat Kota Malang. Hotel Savana sendiri berlokasi di Jalan Letjen sutoyo 23 – 34 Malang atau sekitar 25 menit berkendara dari Bandara Abdul Rachman Saleh. Hotel bintang 4 ini memiliki total 120 kamar yang terbagi dalam 5 tipe kamar, dimana semua tipe tersebut sudah dilengkapi dengan berbagai fasilitas dengan nuansa nyaman dan harmonis. Selain fasilitas disetiap akomodasi yang disediakan, Hotel Savana Malang juga memiliki fasilitas lainnya yang siap memanjakan Anda mulai dari cafe, restoran, layanan kamar 24 jam, *lift*, *conciierge*, *bar/pub*, *coffee shop*, *laundry & dry cleaning*, ruang merokok, pusat bisnis hingga akses LAN dan WiFi gratis serta fasilitas pendukung lainnya. Fasilitas tersebut juga didukung dengan adanya keberadaan karyawan yang memiliki kemampuan dan potensi dalam bekerja, upaya perusahaan tersebut dilakukan dengan berbagai kebijakan terkait dengan upaya pencapaian tujuan.

Bentuk motivasi yang telah diberikan oleh pihak hotel yaitu dengan memberikan pemberian gaji pokok dengan kisaran Rp. 2.000.000,- sampai Rp. 2.500.000,- per bulan. Adapun pemberian motivasi yang diberikan Hotel Savana Malang kepada karyawannya dalam bentuk insentif sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Jenis-Jenis Insentif Hotel Savana Malang**

No.	Jenis insentif	Frekuensi insentif
1	Tunjangan Jabatan	1 bulan sekali
2.	Tunjangan Uang lembur	1 bulan sekali
3.	Tunjangan Kesehatan	1 tahun sekali
4.	Uang Service	1 bulan sekali
5.	Tunjangan Hari raya	1 tahun sekali
6.	Tunjangan Grafikasi (Jumlah total laba perusahaan yang diperoleh dalam 1 tahun)	1 tahun sekali

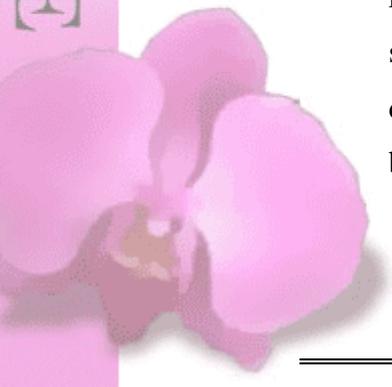
Sumber: Hotel Savana Malang, Tahun 2017



Dari tabel 1 disebutkan bahwa insentif yang diberikan berjumlah enam macam dan frekuensinya berbeda-beda sesuai dengan jenis serta kebutuhan karyawan. Berdasarkan jenis insentif tersebut diharapkan mampu memberikan rangsangan atau motivasi terhadap semangat kerja karyawan yang akan berdampak kepada kepuasan kerja dan kualitas pelayanan karyawan Hotel Savana Malang. Oleh karena itu motivasi mempunyai peran yang penting dalam mencapai kepuasan kerja pada karyawan dan dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan karyawan kepada pelanggan.

Adapun permasalahan yang dihadapi oleh Hotel Savana Malang yaitu masih terdapat para tamu hotel yang komplain atas kinerja yang dihasilkan para karyawan. Pada tahun 2016 tercatat sebanyak 46 komplain yang disampaikan oleh tamu hotel kepada pihak manajemen, apabila dilakukan proporsi 55% yaitu komplain mengenai kebersihan kamar, 23% keterlambatan dan kesalahan dalam pengiriman pesanan makanan dan minuman sedangkan lain-lain sebanyak 22% (keramahan, kesopanan, penampilan karyawan dan respon terhadap permintaan tamu hotel. Pencapaian kinerja para karyawan terkait secara langsung dengan pemberian motivasi dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, dimana kedua faktor tersebut terkait secara langsung dengan upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan perusahaan.

Komplain yang disampaikan oleh tamu hotel tersebut merupakan bentuk nyata dari kurang maksimalnya upaya perusahaan untuk memberikan pelayanan secara maksimal kepada tamu hotel. Karyawan perusahaan belum sepenuhnya mampu memenuhi tuntutan tamu hotel, kondisi ini mengindikasikan belum maksimalnya karyawan dalam bekerja sehingga upaya perusahaan dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan perusahaan dapat dimaksimalkan. Kepuasan kerja yang dimaksud oleh beberapa karyawan hotel savana adalah kenaikan status dari daily worker



(pekerja harian yang dibayar per hari) menjadi karyawan kontrak atau karyawan tetap. Adapun kepuasan lainnya yaitu uang lembur yang banyak.

Bukti tidak adanya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa karyawan yang tidak bekerja secara sepenuh hati dalam melayani tamu hotel. Bukti lainnya ada beberapa karyawan yang resign atau keluar dari pekerjaan.

## 1.2 Perumusan Masalah

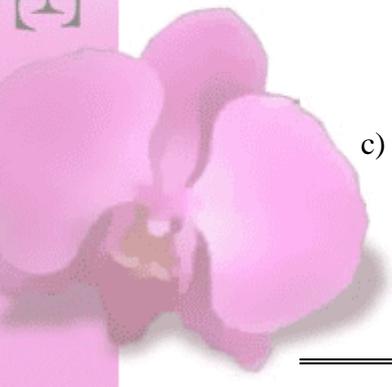
Dari latar belakang masalah yang ada, maka dapat dirumuskan permasalahan yaitu

- a. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial rotasi jabatan, promosi jabatan, motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada Hotel Savana Malang) ?
- b. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan rotasi jabatan, promosi jabatan, motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada Hotel Savana Malang) ?
- c. Variabel apakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada Hotel Savana Malang) ?

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

- a) Untuk mengetahui hubungan dan pengaruh secara parsial rotasi jabatan, promosi jabatan, motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada Hotel Savana Malang)
- b) Untuk mengetahui hubungan dan pengaruh secara simultan rotasi jabatan, promosi jabatan, motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada Hotel Savana Malang)
- c) Untuk mengetahui dan menganalisis variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada Hotel Savana Malang)



### ***1.3.2 Manfaat Penelitian***

a) Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam pelaksanaan penerapan kebijakan rotasi jabatan dan promosi jabatan sebagai upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan. Sebagai sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dengan memperhatikan bagaimana rotasi, promosi jabatan, motivasi, beban kerja karyawan dalam upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja diperusahaan.

b) Bagi Peneliti Lain

Sebagai rujukan bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti permasalahan yang sama yaitu terkait dengan analisis rotasi jabatan, promosi jabatan, motivasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

