

## BAB I PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

Menurut Lawson (1976), hotel merupakan sarana tempat tinggal umum untuk wisatawan dengan memberikan pelayanan jasa kamar, penyedia makanan dan minuman serta akomodasi dengan syarat pembayaran. Dengan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa hotel merupakan sarana yang penting untuk para wisatawan. Padma Hotel Bandung merupakan hotel bintang lima yang terletak di ketinggian seribu lima puluh meter (m) dari permukaan laut dengan pemandangan lembah serta bukit yang alami. Berlokasi di Jl. Ranca Bentang No. 56-58 Ciumbuleuit – 40142, Bandung. (Sumber: Profil Perusahaan)

Dengan total pegawai sebanyak 145 orang dan tergabung dalam beberapa departemen, hotel ini memberikan pelayanan terbaik selama pengunjung menginap. Saat ini Padma Hotel Bandung mengalami suatu fenomena pada sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan yaitu tingkat *turnover* yang tinggi. Berikut ini data historis *turnover* yang terjadi ditahun 2013-2016 pada pegawai Padma Hotel Bandung. (Sumber: Data Perusahaan)

Tabel I. 1 Data *Turnover* Karyawan Padma Hotel Bandung

Data Pengunduran Diri Karyawan Per tahun	
Tahun	Jumlah karyawan
2013	6
2014	8
2015	10
2016	13

Sumber: Data Perusahaan

Berdasarkan table diatas dapat dilihat bahwa jumlah pegawai yang memilih untuk *turnover* semakin meningkat tiap tahunnya. Apabila fenomena ini terus dibiarkan dapat berdampak pada produktivitas kerja perusahaan secara keseluruhan dan mengganggu tercapainya visi dan misi yang ditentukan perusahaan. *Turnover* yang

terjadi merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi pegawai. Selanjutnya adalah data *turnover* karyawan pada setiap departemen yang berada di Padma Hotel Bandung.

Tabel I. 2 Data *Turnover* Seluruh Departemen Tahun 2016

Data Pengunduran Diri Karyawan pada tahun 2016			
No	Departement	Jumlah %	Jumlah Karyawan
1	Food & Beverage	15.38%	2
2	Front Office	15.38%	2
3	Public Relation	7.69%	1
4	Engineering	38.46%	5
5	Accounting	15.38%	2
6	House Keeping	0.00%	0
7	Pers Administration	7.69%	1
Total			13

Sumber: Data Perusahaan

Pada table diatas dapat diketahui departemen dengan nilai *turnover* terbesar jatuh pada departemen *Engineering* (38,46%) dengan jumlah 5 karyawan. Departemen ini dibawahhi oleh bagian *Executive Assistant Manager* (EAM)

Menurut Griffeth (2000), keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negatif dengan kepuasan kerja. Luthans (2006) menyatakan bahwa ada sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor tersebut adalah gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja. Kepuasan kerja yang dirasakan seorang pegawai dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari pekerjaannya saat ini. Berikut adalah data mengenai alasan pengunduran diri karyawan pada Padma Hotel Bandung.

Tabel I. 3 Data Alasan Pengunduran Diri Tahun 2016

Data Alasan Pengunduran Diri		
No.	Alasan Pengunduran Diri	Persentase
1	Overload Job Description	12.75%
2	Kesempatan di perusahaan lain	8.93%
3	Gaji	78.32%

Sumber: Data Perusahaan

Berdasarkan tabel I.3 dapat dilihat faktor gaji merupakan penyumbang persentase terbesar (78.32%) tidak tercapainya kepuasan kerja pada karyawan. Menurut Martocchio (2004), gaji merepresentasikan penghargaan intrinsik maupun ekstrinsik yang diterima oleh karyawan atas kinerja mereka. Gaji intrinsik merefleksikan *mind-sets* psikologis karyawan yang dihasilkan dari kinerja mereka. Gaji ekstrinsik meliputi penghargaan moneter dan non-moneter. Berdasarkan teori pekerjaan, pengalaman karyawan meningkatkan bagian psikologis (itulah gaji intrinsik) ketika tingkat pekerjaan mereka tinggi dalam lima dimensi pekerjaan yaitu: variasi keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan *feedback*. Penghargaan non moneter meliputi program perlindungan (seperti asuransi kesehatan), *paid time-off* (seperti liburan), dan jasa (seperti *day care assistance*).

Kepuasan kerja dirasa belum memberikan keadilan kepada karyawannya, dikarenakan pada setiap jabatan memiliki *job description* yang berbeda, tingkat kesulitan berbeda dan berbagai permasalahan yang berbeda. Hal ini sejalan dengan pendapat menurut Martocchio (2004) diantaranya *Internal Consistency Compensation 3 System* yaitu dimana perusahaan bergantung pada prinsip dasar yang sederhana untuk membangun sistem gaji konsistensi internal, yaitu pekerjaan yang membutuhkan kualifikasi lebih tinggi, tanggung jawab lebih dan tugas pekerjaan yang lebih kompleks seharusnya dibayar lebih tinggi daripada pekerjaan yang membutuhkan kualifikasi lebih sedikit, tanggung jawab lebih sedikit dan kompleksitas tugas yang tidak terlalu sulit.

Selama ini Padma Hotel Bandung melakukan proses evaluasi jabatan menggunakan metode *Job Ranking*, menurut Armstrong *et al.* (2003) yang digunakan untuk menilai suatu jabatan secara keseluruhan dibandingkan dengan jabatan yang lain dalam satu perusahaan. Dari hasil penilaian ini akan diperoleh urutan peringkat dari jabatan mulai dari yang paling ringan sampai jabatan yang paling berat. Yang terpenting dalam penilaian ini, langkah selanjutnya adalah mengurangi jabatan yang berat dan menambah jabatan yang ringan sehingga terjadi kesesuaian jabatan dengan beban kerjanya. Proses evaluasi ini dianggap tidak memberikan rasa kepuasan dan keadilan bagi karyawan.

Maka untuk menghitung nilai relatif jabatan pada bagian *Executive Assistant Manager* di Padma Hotel Bandung akan dilakukan evaluasi jabatan. Metode evaluasi jabatan yang dipakai untuk penelitian ini adalah metode Cullen Egan Dell. Metode Cullen Egan Dell dipilih karena metode tersebut menilai jabatan dari sudut pandang *input, process, dan output*. Faktor-faktor yang digunakan untuk menghitung nilai relatif jabatan sudah mewakili keseluruhan atribut pekerjaan dari jabatan tersebut. Selain itu metode Cullen Egan Dell memiliki parameter yang sangat rinci dan mempermudah penilai dalam melakukan penilaian serta dapat menghasilkan nilai relatif jabatan yang akurat menurut Mercer (1996).

## **I.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka perumusan masalah yang akan diangkat sebagai bahan untuk penelitian ini yaitu sebagai berikut:

Bagaimana perhitungan gaji berdasarkan formula perhitungan usulan pada bagian *Executive Assistant Manager* di Padma Hotel Bandung?

## **I.3 Tujuan**

Berikut adalah tujuan dari penelitian ini :

Melakukan perhitungan gaji berdasarkan formula perhitungan usulan pada bagian *Executive Assistant Manager* di Padma Hotel Bandung.

## **I.4 Manfaat**

Manfaat dari hasil penelitian ini adalah :

1. Perusahaan dapat menggunakan perhitungan usulan untuk menetapkan nilai penggajian pada bagian *Executive Assistant Manager* Padma Hotel Bandung.
2. Penerapan komposisi gaji yang baru diharapkan karyawan mendapat keadilan internal dalam penggajian.

## **I.5 Batasan Pegembangan**

1. Tidak ada perubahan struktur organisasi, *job description* selama penelitian.
2. Mengacu pada struktur organisasi bagian *Executive Assistant Manager* di Padma Hotel Bandung.

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika sebagai berikut:

### **BAB I Pendahuluan**

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian tentang *job evaluation* dengan melihat tingkat *turnover* yang tinggi, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, batasan pengembangan, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Kajian yang menjadi acuan pada penelitian ini adalah mengenai teori-teori gaji, teori-teori evaluasi jabatan, metode-metode evaluasi jabatan yang ada, serta metode Cullen Egan Dell sebagai metode yang digunakan dalam penelitian.

### **BAB III Metodologi Penelitian**

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi hal apa saja yang dilakukan dalam penelitian, mulai dari langkah awal penelitian, proses penelitian hingga mendapatkan kesimpulan penelitian.

### **BAB IV Pengolahan Data**

Pada bab ini akan membahas mengenai data-data yang digunakan dalam penelitian, cara pengumpulan data-data tersebut, serta bagaimana data-data tersebut diolah.

### **BAB V Analisis**

Pada bab ini penulis akan menganalisis hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan. Analisis yang dilakukan untuk penelitian ini adalah analisis penilaian jabatan dan analisis perancangan formula menghitung gaji.

### **BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini berisi kesimpulan dari penelitian dan saran bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.