



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang

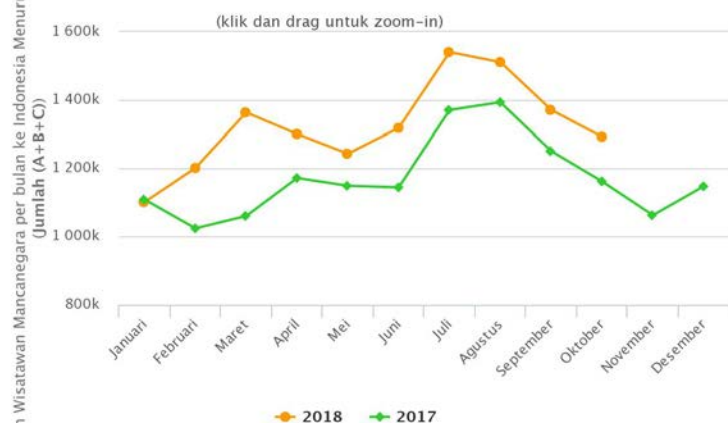
Pada tahun 1962, pada masa itu Indonesia menjadi tuan rumah Asian Games keempat saat itu pula sejarah hotel di Indonesia dimulai. Saat itu Presiden Soekarno menginisiasi pembangunan untuk Asian Games mulai dari stadion, tugu, dan hotel. Pembangunan itu menjadi kontroversi, karena saat itu Indonesia belum lama merdeka dan keuangan negara masih belum stabil dimana pembangunan yang diinisiasi Soekarno dianggap sebagai pemborosan. Sampai muncul lah sebutan “Proyek Mercusuar”, bangunan-bangunan megah dianggap sengaja untuk mencuri perhatian dunia. Salah satu hotel yang masih ada dan terus beroperasi hingga saat ini adalah Hotel Indonesia. Hotel yang dibangun di pusat Jakarta menempati lahan seluas 25,082 meter persegi, dirancang oleh arsitek asal Amerika Serikat Abel Sorensen dan istrinya, Wendy. Hotel ini dibangun dengan konsep modern minimalis menggabungkan nuansa Sumatera Barat.

Untuk tahun 1960-an, hotel yang tercatat sebagai Hotel bintang lima pertama di Indonesia ini dibangun dengan gedung berdenah bentuk T ini jelas merupakan bangunan yang terbilang luar biasa megah. Fasilitas *elevator* saat itu pertama kali hadir di Hotel Indonesia, belum lagi klub dansa, dan kolam renang terbuka. Hotel Indonesia yang kala itu memiliki banyak seni rupa terkait Indonesia mulai dari

patung, relief sampai mosaik dinding yang semuanya menggambarkan tentang keindahan Indonesia. Hotel Indonesia yang bukan hanya tempat menginap tamu negara asing yang berkunjung ke Indonesia, juga banyak melahirkan bintang televisi ternama, dari sekedar manggung hingga menjadi tenar (Agmasari, 2018).

Pada tahun 2019, para pengusaha memperkirakan tambahan 50.000 unit kamar hotel untuk memenuhi kebutuhan wisatawan mancanegara (Christy, 2018). Hotel yang termasuk dalam industri pariwisata saat ini tengah bertumbuh pesat. Di tahun 2017, lebih dari 14 juta wisatawan mancanegara datang mengunjungi Indonesia. Jumlah yang terus meningkat dari tahun sebelumnya ini tampaknya akan terus berlanjut. Hal ini bukan sekedar kebetulan, karena merupakan hasil dari upaya pemerintah yang strategis dan terkoordinir dalam mendorong pertumbuhan industri pariwisata. Target yang ditetapkan oleh Menteri Pariwisata adalah 20 juta wisatawan mancanegara di tahun 2019 (Guilt, 2018).

**Jumlah Kedatangan Wisatawan Mancanegara 2017 - 2018**

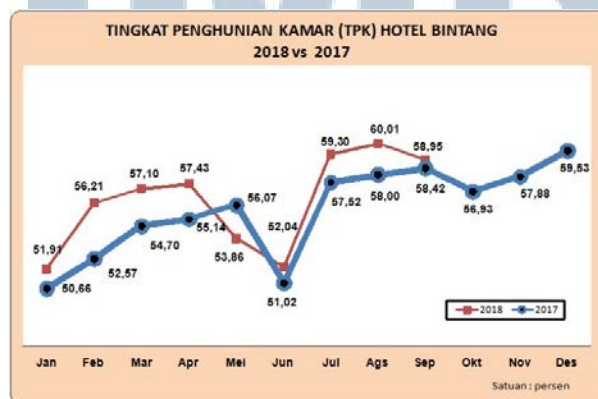


Sumber : BPS

Gambar 1.1 Jumlah Kedatangan Wisatawan Mancanegara 2017-2018


Bisnis perhotelan sekarang sudah memasuki era baru, dimana kondisi itu tidak lepas dari perubahan di berbagai bidang seperti perkembangan teknologi komunikasi. Generasi milenials di yakini sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi, kebutuhan pola pikir, pola kerja baru, dan model bisnis (Ismanto, 2018). Saat ini di Indonesia perhotelan berkembang cukup pesat. Tingginya minat investor untuk menanamkan modal di sektor perhotelan merupakan kabar baik karena artinya adanya sumbangan secara kontribusi terhadap pertumbuhan pariwisata , hal ini disampaikan oleh Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Menparekraf) (Destiana 2014) .

Pariwisata diyakini menjadi sektor yang paling baik sekaligus menantang pada tahun 2018. Hal ini terjadi karena adanya pergeseran gaya hidup masyarakat dan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (Imam, 2018). Momen tahun 2018 masih di manfaatkan oleh sejumlah pelaku industri perhotelan untuk meningkatkan jangkauan di Indonesia. Hasil riset mengatakan bahwa indonesia mendapatkan tambahan sebanyak 55.000 kamar dengan total pembangunan hotel baru mencapai 300 dalam lima tahun mendatang (Kusumawardhani , 2017).



Sumber: BPS

Gambar 1.2 Tingkat Penghunian Kamar Hotel Bintang 2018 vs 2017



Seiring meningkatnya perkembangan bisnis perhotelan dan pariwisata yang terjadi saat ini, pihak hotel harus siap menghadapi persaingan dengan hotel-hotel lain. Salah satu hal yang bisa dilakukan adalah dengan memiliki dan mengelola sumber daya yang ada di dalam perusahaan dengan baik. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari peran para pemimpin di dalam perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang ada di dalamnya demi pencapaian tujuan bersama perusahaan. Salah satu jenis kepemimpinan yang ada adalah *authentic leadership*.

*Authentic leadership* di konseptualisasikan sebagai akar pembangunan atau landasan teoritis untuk pengembangan bentuk kepemimpinan positif termasuk etika dan perilaku transformasional (Walumbwa, 2008). Dengan kata lain, ini mengacu pada pola perilaku pemimpin yang menarik dan mempromosikan kapasitas psikologis yang positif untuk menumbuhkan kesadaran diri yang lebih besar, pola pikir atau sudut pandang moral yang di internalisasikan atau proses pengolahan informasi yang seimbang dan transparansi relasional. Pemimpin yang bekerja dengan pengikut mendorong pengembangan diri yang positif (Walumbwa, 2008). *Authentic leadership* dipercaya memiliki kemampuan yang kuat untuk meningkatkan *affective commitment* karyawan terhadap organisasi dengan membangun hubungan berkualitas tinggi berdasarkan tingkat sosial yang tinggi (Ilies, 2005).

Dalam (Ilies 2005), (Luthans dan Avolio, 2003) mendefinisikan *authentic leadership* sebagai proses yang menggabungkan kapasitas pemimpin secara positif dan konteks organisasi yang sangat berkembang. Proses *authentic leadership* secara positif mempengaruhi kesadaran diri dan perilaku positif yang di atur sendiri pada

bagian dari pemimpin atau pengikut dan itu merangsang pertumbuhan yang positif dan pengembangan diri. Luthans dan Avolio, 2003, juga mengatakan bahwa *authentic leadership* adalah percaya diri, optimis penuh harapan, tangguh, bermoral / beretika, berorientasi pada masa depan, dan memberikan prioritas kepada karyawan yang sedang berkembang untuk menjadi seorang pemimpin. *Authentic leadership* dikatakan benar bagi dirinya sendiri dan perilaku positif yang ditunjukkan dapat mengubah atau mengembangkan pengikut yang sedang berkembang untuk menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri.

Studi empiris yang menghubungkan *authentic leadership* dan *affective commitment* telah mendukung pemikiran kami bahwa *authentic leadership* diharapkan dapat menjadi penggerak penting dari *affective commitment* karyawan (Gatling, 2016; Semedo, 2016; Peus, 2012). Menurut Semedo (2016) *authentic leadership* itu mendorong hasil kerja karyawan yang lebih baik yang berdampak pada kinerja organisasi. Hasil ini dapat tercermin dalam hubungan emosional yang baik antara karyawan dan organisasi, meningkatkan keinginan untuk mencari solusi dalam tantangan kerja, agar meningkatkan kreatifitas dan upaya untuk memenuhi target yang ditetapkan sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Samedo 2016 mengatakan bahwa *affective commitment* terdiri dari keterikatan secara pribadi dan emosional untuk sebuah ide dalam konteks kerja, ini berhubungan dengan karyawan dan organisasi. menurut (Meyer dan Allen, 1991), *affective commitment* mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. karyawan yang memiliki *affective commitment* yang kuat ingin menetap di dalam

organisasi. Peneliti telah memberikan perhatian yang signifikan terhadap pentingnya *turnover intention* dari karyawan, mengingat pentingnya untuk mempertahankan karyawan yang berharga dan biaya penggantian karyawan yang tinggi untuk organisasi (Hancock, 2013 ; Holtom, 2008).

Penelitian sebelumnya menguji *turnover intention* terkait dengan variabel lain seperti kepuasan pembayaran kerja (Vanden Berghe dan Tremblay, 2008), pemimpin yang tidak efektif (Mossholder, 2005), dan tingkat komitmen (Gatling, 2016). Dalam jurnal (Gatling, 2016 ; Mobley, Horner, Hollingworth, 1978) mendefinisikan *turnover intention* sebagai kinerja karyawan yang terintegrasi merasa tidak puas dalam bekerja, mempunyai ide atau pemikiran untuk meninggalkan organisasi dan adanya kemungkinn untuk mencari pekerjaan lain (Sturman, Trevor, Boudreau & Gerhart, 2003).

Salah satu hotel yang saat ini terdapat di Indonesia adalah Hotel Grand Zuri BSD City. Hotel Grand Zuri BSD City merupakan salah satu hotel bintang 4 (empat) yang bernaung dibawah Zuri Hospitality Management (ZHM), suatu Perusahaan Management Hotel Group yang berpusat di Pekanbaru dan telah berkembang pesat selama 10 tahun terakhir. Hotel Grand Zuri BSD yang merupakan salah satu hotel bintang 4 (empat) memiliki divisi *Human Resources Management*. Divisi ini juga bertugas untuk mengelola karyawan yang ada agar tetap memiliki komitmen dalam bekerja, taat akan aturan dan mengetahui jelas visi dan misi perusahaan (Data Internal).

*Human Resources Management* yang diatur secara profesional diharapkan agar karyawan dapat bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus di mulai sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, penataan, dan pengembangan kariernya. Perencanaan karier tidak menjamin keberhasilan karier. Sikap atasan, pengalaman, pendidikan dan juga nasib memaikan peranan penting dalam permasalahan ini. Keberhasilan karier seseorang dipengaruhi oleh banyak hal, diantaranya : (1) Pendidikan Formal, (2) Pengalaman Kerja, (3) Sikap Atasan, (4) Prestasi Kerja, (5) Bobot Pekerjaan, (6) Lowongan Jabatan, (7) Produktivitas Kerja. (hamali,2016).

Peneliti melakukan wawancara kepada Manager *Human Resources Management* Hotel Grand Zuri BSD City Ibu Dina Dwi Astuti, manager mengatakan bahwa dirinya menggunakan sistem *authentic leadership* dalam mengelola karyawan yang ada dengan cara menekankan Visi dan Misi perusahaan kepada semua karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang agar tetap terus dapat berinovasi dan berkembang menjadi perusahaan yang lebih baik. Gaya kepemimpinan otentik juga di gunakan oleh manager agar setiap karyawan tau pasti apa yang di kerjakan agar meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai komitmen dalam bekerja. Menurut Ibu Dina selaku *Human Resources Management* di Hotel Grand Zuri BSD City, Hotel ini merupakan perusahaan dimana banyak divisi yang terlibat di dalam nya. Ada divisi – divisi yang bergerak guna memajukan perusahaan dan mencapai visi dan misi. Setiap divisi yang ada memiliki pemimpin masing-



masing dimana bertugas mengelola Sumber Daya Manusia nya dengan cara nya masing-masing. Oleh karena itu, perbedaan cara pemimpin dalam mengelola sumber daya yang ada mempengaruhi komitmen dari setiap individu karyawan terhadap perusahaan. Perbedaan cara kepemimpinan dalam membangun komitmen bagi setiap karyawan dalam bekerja pada setiap divisi di dalam 1 (satu) perusahaan inilah yang menyebabkan Turnover Intention di dalam perusahaan berbeda di setiap divisinya.

Peneliti melakukan indepth-interview kepada beberapa karyawan di Hotel Grand Zuri BSD City, dimana ada 7 dari 10 orang yang menjadi responden Indepth Interview mengatakan mereka tidak merasakan pemimpin mereka memiliki jiwa kepemimpinan Authentic Leadership. Mereka merasa kurang jelas dengan apa yang di maksudkan oleh pemimpin mereka dalam sistem kerja. Pemimpin mereka juga tidak selalu memberikan arahan yang jelas dalam menjalankan suatu pekerjaan. Beberapa karyawan mengatakan bahwa terkadang pemimpin mereka dirasa kurang dapat menerima pendapat atau masukan dari bawahan, sehingga karyawan tidak dapat mengemukakan pendapat mereka tentang apa yang mereka rasa salah dari kepemimpinan tersebut.

Kemudian peneliti melakukan indepth-interview lagi ke beberapa karyawan untuk melihat keterikatan emosional karyawan terhadap Hotel Grand Zuri BSD City yang merupakan tempat mereka bekerja, dan hasilnya 8 dari 11 karyawan yang menjadi respoden mengatakan mereka tidak merasa memiliki keterikatan secara emosional terhadap perusahaan. Karyawan tidak merasa terikat dengan perusahaan dan perusahaan tersebut dirasa tidak lebih dari sekedar tempat bekerja bagi mereka,

apa yang terjadi di perusahaan yang tidak terkait dengan mereka secara individu tidak terlalu menjadi masalah serius bagi mereka. Hasil wawancara tersebut membenarkan adanya fenomena yang berkaitan dengan *affective commitment* di dalam Hotel Grand Zuri BSD City.

Untuk memperdalam fenomena yang ada, penulis kemudian melakukan Indepth-Interview terakhir untuk melihat seberapa tinggi tingkat keinginan karyawan di Hotel Grand Zuri BSD City untuk bertahan pada perusahaan tersebut. Hasil wawancara menunjukkan bahwa 8 dari 10 karyawan yang di wawancara memilih untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Mereka memiliki keinginan untuk berpindah perusahaan atau bahkan berpindah profesi di tempat lain. Hal ini menunjukkan bahwa adanya fenomena *turnover intention* yang tinggi di dalam perusahaan.s

Melihat paparan diatas, mengenai pentingnya pengaruh kepemimpinan dalam komitmen kerja karyawan pada perusahaan, maka dilakukan penelitian terhadap Hotel Grand Zuri BSD City dengan judul “**Pengaruh Authentic Leadership dan Affective Commitment terhadap Turnover Intention Telaah Pada Karyawan Hotel Grand Zuri BSD**”

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penelitian ini, peneliti dapat merumuskan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu :

1. Apakah *authentic leadership* memiliki pengaruh positif terhadap tingkat *affective commitment* pada karyawan Hotel Grand Zuri BSD City?
2. Apakah tingkat *affective commitment* karyawan memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan Hotel Grand Zuri BSD City?
3. Apakah *authentic leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *employee turnover intention* pada karyawan Hotel Grand Zuri BSD City?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diungkapkan di atas, maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *authentic leadership* terhadap *affective commitment* pada karyawan Hotel Grand Zuri BSD City.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh negatif antara *affective commitment* terhadap *turnover intention* pada karyawan Hotel Grand Zuri BSD City.
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah *authentic leadership* memiliki pengaruh negatif secara tidak langsung terhadap *turnover intention* pada karyawan Hotel Grand Zuri BSD City.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Dari tujuan tersebut diharapkan penelitian ini dapat digunakan atau bermanfaat untuk:

##### 1. Manfaat Akademis

- a) Dapat menjadi referensi bagi peneliti yang akan mendalami tentang pengaruh *affective commitment dan authentic leadership terhadap turnover intention*.
- b) Dapat dijadikan rujukan bagi upaya pengembangan *authentic leadership* agar adanya ketertarikan positif secara emosional karyawan terhadap perusahaan.

##### 2. Manfaat Praktis

Bagi penulis, manfaat praktis yang diharapkan adalah bahwa seluruh tahapan penelitian serta hasil yang diperoleh dapat memperluas wawasan dan sekaligus memperoleh pengetahuan tentang pentingnya *authentic leadership* pada suatu perusahaan agar karyawan memiliki ketertarikan secara emosional.

#### 1.5 Batasan Masalah

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih terarah, maka perlu adanya pembatasan pada pembahasan penelitian ini. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Peneliti melakukan penelitian terhadap karyawan Hotel Grand Zuri BSD City
2. Kuesioner diberikan kepada karyawan yang telah bekerja selama minimal 6 bulan.

3. Pengukuran menggunakan 5 skala likert dengan format 1 “sangat tidak setuju” sampai 5 “sangat setuju”.
4. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung ke karyawan Grand Zuri BSD City.
5. Pengolahan data kuesioner menggunakan aplikasi PLS untuk test.

## **1.6 Sistematika Penelitian**

### **BAB I : Pendahuluan**

Bab ini akan membahas mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian serta sistematika penulisan skripsi. Variabel *authentic leadership*, *affective commitment*, dan *turnover intention* akan dijabarkan secara umum dalam bab ini untuk memperjelas fenomena mengenai masalah kepemimpinan di Hotel Grand Zuri BSD City.

### **BAB II : Landasan Teori**

Bab ini berisi tentang teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini. Penulis berharap teori-teori yang dijelaskan pada bab ini dapat dipahami agar mempermudah pembaca dalam memahami teori yang digunakan. Teori yang dijelaskan antara lain *Management*, *Human Resources Management*, *Authentic Leadership*, *Affective Commitment*, dan *Turnover Intention*.

### BAB III : Metodologi Penelitian

Pada bab ini akan di bahas secara umum tentang objek penelitian. Selain itu pada bab ini teknik pengumpulan data, teknik pengambilan sample, dan analisis data yang digunakan akan di uraikan juga.

### BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini hasil penelitian yang menganalisa mengenai pengaruh pola kepemimpinan terhadap komitmen karyawan yang berdampak pada tingkat turnover di perusahaan dari penyebaran kuesioner yang di dapatkan akan di paparkan secara rinci.

### BAB V : Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi kesimpulan dan saran mengenai hasil dari penelitian. Saran yang di berikan pada bab ini di harapkan dapat berguna bagi Hotel Grand Zuri BSD City selaku objek penelitian, dan juga bagi penelitian lain.

UMMN  
UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA