

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri perhotelan di Indonesia kini terus melaju dengan pesat dan semakin berorientasi pada keunggulan bisnis yang kompetitif. Geliat usaha pada bidang perhotelan semakin ketat yang ditandai dengan terus bertambahnya jumlah hotel yang ada. Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Jawa Timur memprediksi tingkat okupansi hotel akan terus meningkat karena juga didorong dengan adanya kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan maupun instansi pemerintah. Khususnya bisnis pariwisata juga masih sangat menjanjikan dibangun di salah satu kota di Jawa Timur yaitu Kota Malang. Kota Malang merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur setelah Surabaya yang terletak pada dataran tinggi dengan udara dingin, sejuk, serta banyak lahan hijau yang masih tersedia. Kondisi alam Kota Malang ini sangat layak menjadi tujuan wisata bagi wisatawan domestik maupun mancanegara karena banyak tempat wisata, kuliner, dan pusat perbelanjaan yang bisa dikunjungi. Potensi pariwisata di Kota Malang yang melimpah mampu mendongkrak Pendapatan Asli Daerah (PAD). Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Malang membagi sektor pariwisata di Malang Raya yaitu Kota Batu sebagai destinasi wisata buatan, Kabupaten Malang untuk destinasi wisata alam, sedangkan Kota Malang bergerak dalam bidang perhotelan (Herawanto T, 2019).

Tabel 1.1
Perkembangan Jumlah Kamar Hotel dan Penginapan di Jawa Timur

Uraian	2014	2015	2016	2017 *
Hotel Berbintang	11.941	14.776	16.539	19.495
Hotel Berbintang I	859	932	820	820
Hotel Berbintang II	839	628	895	1.777
Hotel Berbintang III	4.424	5.907	6.355	8.021
Hotel Berbintang IV	4.170	4.481	6.034	6.075
Hotel Berbintang V	1.649	2.828	2.435	2.802
Akomodasi Lainnya	29.560	38.726	52.537	54.693
Hotel Non Bintang	27.631	37.074	50.580	52.736
Pondok Wisata	1.887	1.610	1.915	1.915
Penginapan Remaja	42	42	42	42
Jumlah	41.501	53.502	69.076	74.188

Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur

Data dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur tahun 2017 menunjukkan bahwa perkembangan jumlah kamar hotel dan penginapan di Jawa Timur khususnya hotel berbintang, paling banyak terdapat pada hotel berbintang 3. Maka, hal ini semakin mendorong banyak dibangunnya hotel bintang tiga di Kota Malang. Hotel pada prinsipnya merupakan salah satu bentuk industri perdagangan jasa. Kekuatan usaha pada industri ini ialah bagaimana para pelaku usaha menawarkan jasa terbaik kepada para tamunya (Dzhandzhugazova *et al.*, 2016). Hotel bintang tiga biasanya menjadi pilihan ketika berlibur bersama keluarga, karena standar hotel bintang tiga terletak di samping jalan raya, dekat dengan pusat bisnis, dan pusat perbelanjaan.

Sarana mutlak yang harus disediakan hotel yang dapat dikategorikan ke dalam hotel berbintang yaitu bagian *food and beverage*, selain mempunyai fungsi sebagai sarana pelengkap hotel, juga memiliki peranan yang sangat penting dari sumber pendapatan hotel yaitu dari hasil penjualan makanan dan minuman. *Food and beverage department* merupakan bagian dari hotel yang mengurus dan bertanggung jawab terhadap kebutuhan pelayanan mulai dari memproduksi, menyajikan, menjual makanan dan minuman dari para tamu yang menginap maupun yang tidak menginap di hotel. *Food and beverage* di hotel berbintang dikelola secara komersial dan juga profesional karena menyangkut mutu pelayanan seperti sikap karyawan, dekorasi ruangan, suasana sekitar, peralatan yang dipakai, dan sanitasinya. *Food and beverage department* dibagi menjadi dua bagian yaitu *front service* dan *back service*. Pelayanan bagian depan (*front service*) bagian yang langsung berhubungan dengan tamu, terdiri dari restoran, *room service*, dan *banquet*. Pelayanan bagian belakang (*back service*) yaitu bagian yang tidak langsung berhubungan dengan tamu karena harus melalui perantara pramusaji, *stewarding*, dan *kitchen*.

Sebagai salah satu bagian terpenting dalam hotel berbintang, *food and beverage* memiliki kekuatan untuk menjadikan suatu hotel dapat berbeda dari yang lainnya yaitu dengan melakukan inovasi dan *creativity*. Dalam industri perhotelan, organisasi membutuhkan karyawan kreatif untuk memberikan pengetahuan layanan bisnis yang intensif dan mempertahankan profitabilitas

jangka panjang (Hon, 2011, Wong dan Ladkin, 2008, Wang *et al.*, 2014), sehingga setiap hotel berlomba-lomba untuk menciptakan produk baru atau menu andalan yang khas dan berbeda dari yang lain. Fenomena yang terjadi sekarang ini, *food and beverage department* sangat berperan penting dalam meningkatkan kepuasan tamu karena di hotel tidak hanya memerlukan tempat penginapan tetapi juga memerlukan makanan, minuman, dan juga pelayanan yang baik, sehingga dengan ketatnya persaingan hotel sekarang ini menuntut semua hotel bersaing pada menu makanan mereka. Adanya menu favorit dan khas yang ada di suatu hotel akan membantu dalam meningkatkan nilai jual mereka di mata pelanggan. Hotel Regent's Park Malang memiliki menu andalan yaitu Angsio Tahu, Udang Dollar, dan Jamur Enoki. Hotel Savana & Convention Malang memiliki menu andalan yaitu Grilled Salmon dan US Tenderloin Steak. Hotel Maxone Ascent Malang memiliki menu andalan yaitu Ayam Saus Padang dan Mie Goreng Penang. Dunia perhotelan merupakan bisnis yang komersil, maka sudah syarat mutlak untuk terus mengembangkan kreativitas dalam pelayanan maupun produk, jika tidak maka akan menyebabkan penurunan pendapatan pada hotel itu sendiri.

Karyawan yang ada di hotel khususnya karyawan *food and beverage* menghadapi dua fokus yang berbeda. Sebagai pekerja karyawan *food and beverage* dituntut untuk menghasilkan kreativitas, namun di ranah organisasi karyawan *food and beverage* juga dituntut harus memiliki komitmen terhadap organisasi. *Organizational commitment* dapat digunakan untuk menyimpulkan apakah seorang karyawan akan memilih untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Allen dan Mayer, 1996). Fenomena yang terjadi adanya tingginya tingkat *voluntary turnover* pada karyawan *food and beverage* dan tingginya tingkat absensi. Menurut HRD Hotel Regent's Park Malang, Hotel Savana & Convention Malang, dan Hotel Maxone Ascent Malang, alasan dari karyawan *food and beverage* yang mengundurkan diri diantara lain, melamar ke perusahaan lain, ingin melanjutkan studi, mengembangkan bisnis wiraswasta, pindah keluar daerah, dan alasan keluarga. Saat ini tingginya tingkat *turnover* karyawan telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Biaya yang timbul akibat tingginya tingkat *turnover* telah diakui sebagai peningkatan biaya

dari rekrutmen, seleksi, dan pelatihan, serta hilangnya produktivitas (Simons & Hinkin, 2001) dan tentunya semua hotel tidak mau menanggung biaya tersebut. Pengunduran diri karyawan, mengharuskan hotel mencari tenaga kerja baru agar program kerja tetap berjalan terus walaupun kontinuitas dan produktivitas kerja karyawan serta hotel akan mengalami sedikit gangguan. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik, salah satu parameter penilaiannya adalah tingkat *turnover* rendah dan tingkat absensi rendah (DeMicco dan Reid, 2000:243- 246).

Tabel 1.2

Turnover Karyawan Food and Beverage Hotel Regent's Park Malang Tahun 2018-2019

Bulan	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
November	0	0	37	0%
Desember	1	0	36	2,7%
Januari	0	1	37	0%
Februari	4	0	33	10,8%
Maret	0	4	37	0%
April	0	0	37	0%
Mei	3	0	34	8,1%
Juni	0	3	37	0%
Juli	2	0	35	5,4%
Agustus	0	0	35	0%
September	0	2	37	0%
Oktober	0	0	37	0%
Total	10	10	37	27%

Sumber: Hotel Regent's Park Malang, 2019

Berdasarkan tabel 1.2 data *turnover* karyawan *food and beverage* Hotel Regent's Park Malang pada periode tahun 2018-2019 menunjukkan tingkat *turnover* sebesar 27%. Persentase *turnover* tertinggi terdapat pada bulan Februari yaitu sebesar 10,8%.

Tabel 1.3
Turnover Karyawan Food and Beverage Hotel Savana & Convention Malang
Tahun 2018-2019

Bulan	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
November	0	0	52	0%
Desember	2	2	52	3,85%
Januari	1	1	52	1,92%
Februari	1	0	51	1,92%
Maret	0	1	52	0%
April	0	0	52	0%
Mei	1	0	51	1,92%
Juni	0	1	52	0%
Juli	1	1	52	1,92%
Agustus	0	0	52	0%
September	1	1	52	1,92%
Oktober	0	0	52	0%
Total	7	7	52	13,46%

Sumber: Hotel Savana Malang, 2019

Berdasarkan tabel 1.3 data *turnover* karyawan *food and beverage* Hotel Savana & Convention Malang periode tahun 2018-2019 menunjukkan tingkat *turnover* sebesar 13,46%. Persentase *turnover* tertinggi terdapat pada bulan Desember yaitu 3,85%.

Tabel 1.4
Turnover Karyawan Food and Beverage Hotel Maxone Ascent Malang Tahun
2018-2019

Bulan	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan	Presentase (%)
November	0	0	22	0%
Desember	0	0	22	0%
Januari	1	0	21	4,54%
Februari	0	1	22	0%
Maret	0	0	22	0%
April	1	1	22	4,54%
Mei	1	0	21	4,54%
Juni	0	0	21	0%
Juli	0	1	22	0%
Agustus	0	0	22	0%
September	0	0	22	0%
Oktober	0	0	22	0%
Total	3	3	22	13,63%

Sumber: Hotel Maxone Malang, 2019

Berdasarkan tabel 1.4 data *turnover* karyawan *food and beverage* Hotel Maxone Ascent Malang periode tahun 2018-2019 menunjukkan tingkat *turnover* sebesar 13,63%. Persentase *turnover* tertinggi terdapat pada bulan Januari, April, dan Mei yaitu sebesar 4,54%.

Menurut Harris dan Cameron (2005) standar tingkat *turnover* karyawan yang bisa ditolerir pada tiap perusahaan berbeda-beda, namun jika tingkat *turnover* mencapai lebih dari 10% per-tahun maka dapat dikategorikan tinggi. *Turnover* tertinggi berada pada Hotel Regent's Park Malang yaitu sebesar 27%, yang kedua Hotel Maxone Ascent Malang sebesar 13,63%, dan yang terendah adalah Hotel Savana & Convention Malang yaitu sebesar 13,46%.

Tabel 1.5
Absensi Karyawan *Food and Beverage* Hotel Regent's Park Malang Tahun 2018-2019

Bulan	Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah kehadiran seharusnya	Jumlah Absensi Karyawan	Persentase Ketidakhadiran (%)
November	2018	37	25	925	47	5,08%
Desember	2018	36	24	864	41	4,74%
Januari	2018	37	25	925	43	4,64%
Februari	2019	33	25	925	45	4,86%
Maret	2019	37	25	925	44	4,75%
April	2019	37	24	864	40	4,63%
Mei	2019	34	23	782	39	4,98%
Juni	2019	37	21	777	37	4,76%
Juli	2019	35	26	910	40	4,39%
Agustus	2019	35	24	840	38	4,52%
September	2019	37	25	925	46	4,97%
Oktober	2019	37	26	962	47	4,88%
Rata-rata						4,76%

Sumber: Hotel Regent's Park Malang, 2019

Berdasarkan tabel 1.5 data absensi karyawan *food and beverage* Hotel Regent's Park Malang pada periode tahun 2018-2019 menunjukkan total rata-rata persentase sebesar 4,76%.

Tabel 1.6
Absensi Karyawan *Food and Beverage* Hotel Savana & Convention Malang
Tahun 2018-2019

Bulan	Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah kehadiran seharusnya	Jumlah Absensi Karyawan	Persentase Ketidakhadiran (%)
November	2018	52	25	1300	57	4,38%
Desember	2018	52	24	1248	54	4,32%
Januari	2018	52	25	1300	55	4,23%
Februari	2019	51	25	1275	51	4%
Maret	2019	52	25	1300	54	4,15%
April	2019	52	24	1248	54	4,32%
Mei	2019	51	23	1173	52	4,43%
Juni	2019	52	21	1092	50	4,57%
Juli	2019	52	26	1352	58	4,28%
Agustus	2019	52	24	1248	55	4,40%
September	2019	52	25	1300	57	4,38%
Oktober	2019	52	26	1352	58	4,28%
Rata-rata						4,31%

Sumber: Hotel Savana Malang, 2019

Berdasarkan tabel 1.6 data absensi karyawan *food and beverage* Hotel Savana & Convention Malang pada periode tahun 2018-2019 menunjukkan total rata-rata persentase ketidakhadiran sebesar 4,31%.

Tabel 1.7
Absensi Karyawan *Food and Beverage* Hotel Maxone Ascent Malang Tahun
2018-2019

Bulan	Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah kehadiran seharusnya	Jumlah Absensi Karyawan	Persentase Ketidakhadiran (%)
November	2018	22	25	550	23	4,18%
Desember	2018	22	24	528	12	2,72%
Januari	2018	21	25	525	20	3,80%
Februari	2019	22	25	550	22	4%
Maret	2019	22	25	550	25	4,54%
April	2019	22	24	528	23	4,35%
Mei	2019	21	23	483	20	4,14%
Juni	2019	21	21	441	10	2,26%
Juli	2019	22	26	572	24	4,19%
Agustus	2019	22	24	528	13	2,46%
September	2019	22	25	550	21	3,81%
Oktober	2019	22	26	572	17	2,97%
Rata-rata						3,61%

Sumber: Hotel Maxone Malang, 2019

Berdasarkan tabel 1.7 data absensi karyawan *food and beverage* Hotel Maxone Ascent Malang pada periode tahun 2018-2019 menunjukkan total rata-rata persentase ketidakhadiran sebesar 3,61%. Dari ketiga data tersebut dapat disimpulkan bahwa ketiganya memiliki permasalahan tingkat absensi yang tinggi karena tingkat absensi maksimum suatu perusahaan adalah 3% (Filippo 1999:258). Tingkat absensi paling tinggi berada pada Hotel Regent's Park Malang yaitu sebesar 4,76%, yang kedua Hotel Savana & Convention Malang yaitu sebesar 4,31%, dan yang terendah adalah Hotel Maxone Ascent Malang sebesar 3,61%.

Shared leadership didefinisikan sebagai proses pengaruh interaktif yang dinamis di antara individu dalam kelompok yang tujuannya adalah untuk memimpin satu sama lain untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi atau keduanya (Pearce dan Conger, 2003). Terutama dalam *cross-functional teams* yang tidak memiliki wewenang hierarkis, atau memiliki pemimpin yang ditunjuk secara resmi yang sangat tergantung pada pengetahuan, keterampilan, dan latar belakang anggota tim yang unik, *shared leadership* mungkin merupakan bentuk kepemimpinan yang kuat dan berpotensi untuk berhasil. Demikian pula, Pearce (2004) mengemukakan bahwa *shared leadership* adalah manifestasi dari pemberdayaan yang dikembangkan sepenuhnya dalam tim, di mana anggota tim terlibat dalam proses-proses yang saling mempengaruhi secara simultan, berkelanjutan, dan saling mempengaruhi. Secara eksplisit menjawab kebutuhan untuk mengalihkan fokus kepemimpinan dari seorang pemimpin tunggal yang terlibat terutama dalam proses pengaruh searah kepada *multiple leaders* terlibat dalam proses pengaruh yang *fluid*, bersifat timbal balik, dan lebih dinamis, melalui pengembangan *self-leadership*, anggota tim dapat mengembangkan perilaku dan prasyarat yang diperlukan untuk terlibat dalam peningkatan tingkat *shared leadership*, yang menghasilkan penciptaan pengetahuan tim yang lebih efektif.

Berdasarkan dari penelitian yang dilakukan oleh Bouzari dan Karatepe (2017), Kim et al. (2017a, b), Peak et al. (2015) keberadaan *shared leadership* tidak bisa langsung berdampak pada *organizational commitment* dan *creativity* hal

itu ditentukan oleh *psychological capital* yang dimiliki oleh karyawan. Dalam penelitian Lee *et al.* (2015), Wu dan Cormican (2016), Gu *et al.* (2016) ditemukan juga efek tidak langsung dari *shared leadership* pada *creativity*. Dengan kata lain, dalam pengaruh *shared leadership* pada *creativity*, *psychological capital* menjadi peran mediasi sebagian. Penelitian ini menggunakan *psychological capital* pada karyawan *food and beverage* dalam memediasi pengaruh antara *shared leadership* terhadap *organizational commitment* dan *shared leadership* terhadap *creativity*, sehingga merupakan mekanisme yang berbeda dari prinsip kepercayaan dan saling menguntungkan yang ditekankan oleh *social exchange theory*.

Psychological capital terdiri dari empat dimensi yang mewakili sifat kognitif dan kondisi perkembangan psikologis positif: *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resilience*. Ketika industri perhotelan secara keseluruhan perlu meningkatkan sumber daya manusia untuk menciptakan keunggulan kompetitif, hotel akan menggunakan keadaan psikologis positif pada karyawan mereka (Luthans *et al.* 2007). Ini menyiratkan bahwa karyawan *food and beverage* adalah aset penting bagi hotel, kondisi mental mereka mempengaruhi sikap dan perilaku layanan mereka terhadap pelanggan hotel dipengaruhi oleh emosi negatif dari pelanggan, kolega, serta supervisor selama padatnya pengunjung hotel.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada Hotel Regent's Park Malang, Hotel Savana & Convention Malang, dan Hotel Maxone Ascent Malang, sangat membutuhkan karyawan yang mempunyai komitmen organisasi dan kreatifitas agar bermanfaat bagi hotel. Karyawan *food and beverage* digunakan sebagai target untuk mengetahui tren dan kebiasaan konsumen, dengan demikian karyawan *food and beverage* dapat menawarkan item menu andalan yang inovatif dan khas untuk menghadapi persaingan yang ketat antar hotel sehingga menarik pelanggan dan meningkatkan pendapatan hotel. Dari uraian dan latar belakang tersebut diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Shared Leadership* terhadap *Organizational Commitment* dan *Creativity* di mediasi oleh *Psychological Capital* pada karyawan *Food and Beverage* Hotel Bintang Tiga di Malang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah, maka masalah penelitian pada studi ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah *shared leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *psychological capital*?
2. Apakah *shared leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*?
3. Apakah *shared leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *creativity*?
4. Apakah *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*?
5. Apakah *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *creativity*?
6. Apakah *psychological capital* dapat memediasi pengaruh *shared leadership* terhadap *organizational commitment*?
7. Apakah *psychological capital* dapat memediasi pengaruh *shared leadership* terhadap *creativity*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *shared leadership* terhadap *psychological capital*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *shared leadership* terhadap *organizational commitment*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *shared leadership* terhadap *creativity*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *psychological capital* terhadap *organizational commitment*.
5. Untuk mengetahui pengaruh *psychological capital* terhadap *creativity*.
6. Untuk mengetahui *psychological capital* dapat memediasi pengaruh *shared leadership* terhadap *organizational commitment*.
7. Untuk mengetahui *psychological capital* dapat memediasi pengaruh *shared leadership* terhadap *creativity*.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pengembangan kajian mengenai *shared leadership*, *psychological capital*, *organizational commitment*, dan *creativity* untuk penelitian lanjutan sebagai bahan rujukan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber informasi dan masukan bagi perusahaan dalam mengelola *shared leadership*, *psychological capital*, *organizational commitment*, dan *creativity* untuk pengembangan program peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya pada karyawan *food and beverage*.

1.5 Sistematika Penelitian

BAB 1 : Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang yang memaparkan alasan dan fenomena penelitian, rumusan masalah yang berisikan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan judul, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2 : Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi paparan teori yang menjadi landasan terkait dengan topik penelitian yaitu *shared leadership*, *psychological capital*, *organizational commitment*, dan *creativity* serta penelitian-penelitian sebelumnya yang sesuai dengan topik sebagai dasar pengembangan hipotesis, model analisis, dan kerangka berpikir.

BAB 3 : Metodologi Penelitian

Bab ini memaparkan tentang metode penelitian yang berisi antara lain pendekatan penelitian, indentifikasi variabel, definisi operasional, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data dan sampel, serta teknik analisis data yang digunakan dalam menyelesaikan masalah penelitian.

BAB 4 : Hasil Dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum dari obyek penelitian, deskripsi hasil penelitian, analisis model, pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

BAB 5 : Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran yang dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan dan literasi untuk penelitian berikutnya.