

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri pariwisata khususnya pada segmen perhotelan beroperasi dalam lingkup persaingan yang sangat dinamis. Bisnis perhotelan sangat berorientasi pada jasa (*service-oriented*) menempatkan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai indikator penentu keberhasilan dan citra hotel di mata publik di kota-kota besar yang ada di Indonesia salah satunya di Kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur. Keunggulan kompetitif industri ini tidak lagi berfokus pada kemewahan arsitektur dan kelengkapan fasilitas melainkan bergeser secara fundamental ke ranah pengalaman tamu (*guest experience*) (Pujiastuti et al., 2025). Agar tamu dapat merasakan pengalaman terbaik selama menginap, dibutuhkan kualitas karyawan yang terbaik.

Karyawan baik yang berada di departemen operasional (*Front Office, Housekeeping, dan Kitchen*) maupun yang berada di bagian *back office* (*Sales & Marketing, Hrd, dan Finance*) adalah departemen utama penentu keberhasilan suatu hotel dalam memuaskan tamu. Untuk memastikan pelayanan tamu dapat berjalan dengan konsisten, manajemen hotel tidak hanya membutuhkan karyawan yang kompeten, tetapi juga karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi. Pada hal tersebut motivasi kerja menjadi variabel krusial. Robbins (2003) dalam Ikaningtyas et al., (2019) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, serta ketekunan individu untuk mencapai tujuannya. Tanpa motivasi kerja, hotel tidak dapat menjalankan operasional pelayanannya

dengan maksimal. Dalam praktiknya di industri perhotelan, departemen HR menggunakan berbagai metode untuk memengaruhi motivasi karyawan. Secara garis besar, metode ini dapat dikategorikan menjadi dua pendekatan yang berjalan simultan yaitu, pendekatan penghargaan (*rewards*) dan pendekatan konsekuensi (*consequences*). Pendekatan penghargaan di industri ini disebut dengan istilah *service charge*. Menurut Pasal 1 Ayat (1) Peraturan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia No 7 Tahun 2016 tentang *service charge* pada industri perhotelan dan restoran, *service charge* adalah tambahan pendapatan non upah dari gaji pokok yang sudah ditentukan oleh hotel kepada karyawannya. Hal tersebut juga ditunjang oleh penelitian oleh Hutabarat & Ernawati (2020), yang menyatakan bahwa *service charge* merupakan bonus dari gaji yang sudah ditentukan sebelumnya. Berbeda dari gaji pokok yang sifatnya tetap, besaran *service charge* berbeda-beda, mulai dari 2% hingga 10% tergantung dari kebijakan manajemen hotel. Jumlah yang diterima karyawan tiap bulannya pun fluktuatif mengikuti tingkat hunian (*occupancy*) dan pendapatan hotel menjadikan *service charge* sebagai faktor sensitif yang dapat memengaruhi psikologis karyawan. Kumar dan Singh (2022) berpendapat bahwa *service charge* berfungsi sebagai insentif kolektif yang secara langsung menghubungkan kinerja pendapatan hotel dengan pendapatan pribadi karyawan.

Pendekatan konsekuensi mutlak juga dibutuhkan untuk menjaga standar kualitas layanan hotel bintang lima. Pendekatan ini diimplementasikan melalui pemberian *disciplinary action*. Menurut Tumo (2017) dalam Chai et al., (2021), *disciplinary action* (tindakan disiplin) adalah respon atau tanggapan dari manajemen organisasi dalam menanggapi hasil kerja atau perilaku buruk yang

dilakukan oleh karyawan di tempat kerja tersebut. Efektifitas penerapan tindakan disiplin tidak terletak pada kerasnya hukuman, melainkan terletak pada kesan karyawan terhadap keadilan procedural dalam penerapannya (Chen & Wang, 2024). Dalam praktiknya, *disciplinary action* dapat berupa teguran lisan hingga Surat Peringatan (SP), yang berfungsi sebagai instrumen pengendalian bagi organisasi untuk menjaga *Standard Operating Procedure* (SOP) tidak menyimpang dari semestinya.

Hubungan antara dua variabel ini dengan motivasi kerja dapat diuraikan secara mendalam melalui Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) Herzberg (1959) dikutip melalui Yashak et al (2020). Teori ini membedakan faktor motivator (pengakuan dan pencapaian) dengan faktor higienis (*hygiene factor*) yang menjadi persyaratan untuk memotivasi individu seperti suasana kerja, jaminan kerja, dan kepemimpinan atasan. Faktor higienis tidak dapat memberikan motivasi, namun jika suatu tempat kerja memiliki faktor higienis yang buruk, faktor higienis dapat menjadi sumber utama ketidakpuasan dan demotivasi yang signifikan. Dalam penelitian ini, kedua variabel independen yaitu *service charge* dan *disciplinary action* termasuk faktor higienis klasik. Fluktuasi *service charge* tergolong dalam kategori “gaji dan kompensasi”. Di sisi lain, Pemberian *disciplinary action* tergolong dalam kategori “peraturan perusahaan”. Herzberg menduga bahwa manajemen yang buruk atau ketidakadilan terhadap dua faktor motivasi dan higienis akan menjadi sumber utama demotivasi kerja. Hipotesis teoritis ini selaras dengan fenomena yang diidentifikasi penulis selama melakukan observasi awal melalui magang di departemen HR Hotel JW Marriott Surabaya. Sebagai satu-

satunya *luxury hotel brand* yang dimiliki Marriott International di Kota Surabaya, manajemen Hotel JW Marriott Surabaya menerapkan standar pelayanan yang sangat tinggi dan kedua faktor Herzberg ini digunakan secara intensif.

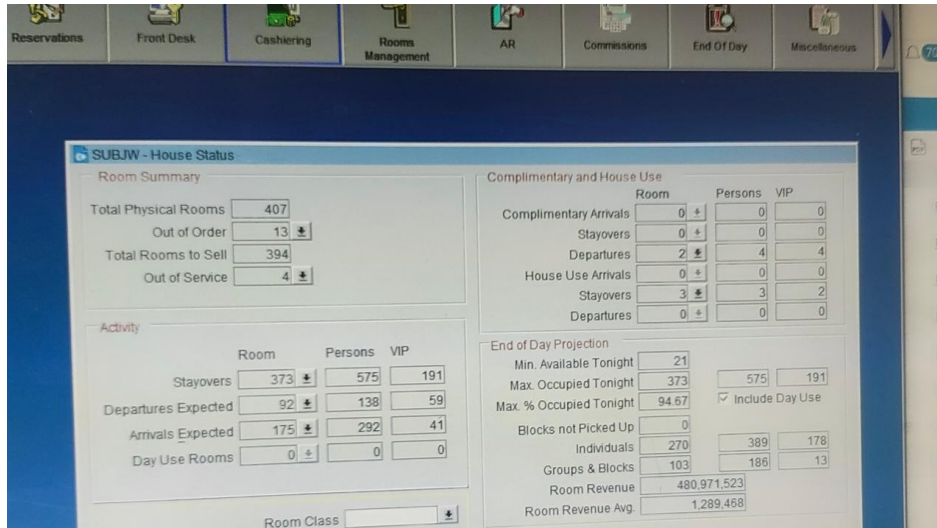
Berdasarkan observasi Penulis selama magang, terungkap bahwa *service charge* adalah elemen pendapatan yang sangat sensitif yang selalu menjadi topik pembicaraan utama di kalangan karyawan setiap bulan gajian. Penulis menemukan adanya fluktuasi yang nyata dari bulan ke bulan, tergantung pada tingkat hunian (*occupancy*) dan pendapatan (*revenue*) hotel.

Tabel 1.1 Indeks Poin *Service Charge* (Des 2024 - Jun 2025)

No	Bulan	Indeks Poin <i>Service Charge</i>	Keterangan
1	Desember	170	<i>Peak Season</i>
2	Januari	120	<i>High Season</i>
3	Februari	73	<i>Low Season</i>
4	Maret	53	<i>Low Season</i>
5	April	70	<i>Low Season</i>
6	Mei	60	<i>Low Season</i>
7	Juni	100	<i>Average</i>

Sumber: Data Internal Hotel (diolah Penulis), 2025

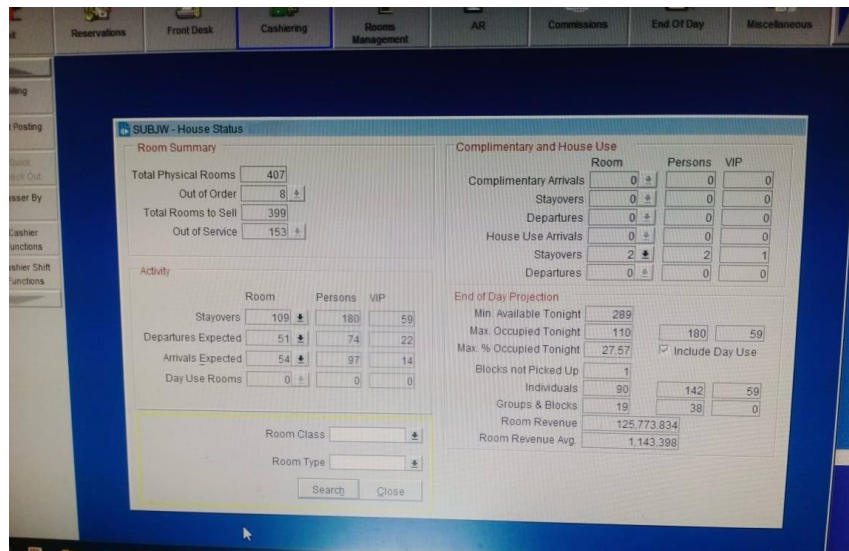
Data di atas membuktikan bahwa *service charge* bersifat fluktuatif. Adanya fluktuasi yang signifikan terjadi selama periode tersebut di mana pada bulan Desember, indeks *service charge* Hotel JW Marriott Surabaya menyentuh titik tertinggi yaitu 170 poin (*peak season*). Perolehan Indeks ini dipicu oleh libur natal dan tahun baru. Sedangkan pada bulan maret, terjadi penurunan drastis hingga menyentuh angka 53 poin yang artinya, telah terjadi penurunan sebesar hampir 70% dari titik puncak di bulan Desember ke titik terendah di bulan Maret.



Gambar 1.1 Okupensi Hotel JW Marriott Surabaya
 Sumber: Dokumentasi Penulis Saat Magang, Desember 2024

Dari gambar tersebut, dapat diketahui bahwa okupensi hotel menyentuh angka 94.67% dengan jumlah kamar terjual sebanyak 373 kamar dari total 394 kamar yang tersedia untuk dijual (*Total Rooms to Sell*). Selain itu, tingginya volume tamu yang menginap (*Stayovers*) mencapai 175 kamar dengan jumlah 292 orang dan VIP 41 orang. Kondisi ini secara langsung berdampak positif pada pendapatan harian kamar (*room revenue*) sebesar Rp 480.971.523, sebuah indikator yang kuat bagi tingginya perolehan indeks poin service charge karyawan pada bulan tersebut.

Pada bulan Maret 2025, okupensi turun drastis ke angka 27,57% dikarenakan Bulan Maret bertepatan dengan Bulan Puasa Ramadhan. Penurunan juga terlihat dari jumlah tamu yang menginap sebesar 109 kamar (*stayovers*) dan kedatangan (*arrival expected*) sebesar 54 kamar. Dampak dari rendahnya okupensi ini berdampak negatif pada pendapatan harian kamar (*room revenue*) yang turun signifikan menjadi Rp 125.773.884, yang menjadi bukti nyata penyebab turunnya indeks poin *service charge* pada bulan tersebut seperti yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



Gambar 1.2 Okupensi Hotel JW Marriott Surabaya
Sumber: Dokumentasi Penulis Saat Magang, Maret 2025

Sejalan dengan teori Herzberg kondisi yang tidak pasti ini mengancam hygiene factor yaitu rasa aman dan imbalan yang layak. Hal ini dapat membuat adanya kesenjangan antara ekspektasi karyawan dan realita yang sebenarnya (*expectancy reality gap*). Peneliti mengamati, pada saat tanggal gajian, sering terdengar keluhan informal dan terlihat adanya penurunan gairah kerja jika *service charge* pada bulan gajian tersebut mengalami penurunan. Sebaliknya, jika *service charge* yang diterima mengalami kenaikan, karyawan meresponnya dengan rasa senang dan bahagia. Hal inilah yang menjadi dugaan kuat bahwa fluktuasi *service charge* memiliki dampak langsung terhadap motivasi kerja karyawan.

Fenomena kedua yang teridentifikasi adalah respon karyawan saat mendapat *disciplinary action* dari departemen HRD. Selama observasi, Penulis menemukan bahwa penegakan disiplin adalah mutlak untuk menjaga standar pelayanan hotel tetap yang terbaik untuk tamu maupun karyawan. *Disciplinary action* adalah tindakan disiplin yang diberikan oleh atasan kepada bawahan jika terjadi kesalahan

selama bekerja. *disciplinary action* dapat berupa teguran lisan, teguran tertulis, maupun pemberian surat peringatan. Mengutip Grogan (2009) dalam Knight & Ukepere (2020), *disciplinary action* adalah instrumen yang dirancang untuk mengontrol perilaku karyawan dan memberikan tatanan dalam hubungan kerja.

Tabel 1.2 Rekapitulasi *Disciplinary Action* (Des 2024 - Jun 2025)

No	Sanksi	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Total
1.	Tertulis	7	5	3	4	3	2	2	26
2	Lisan	3	6	4	5	2	3	5	28
3	Total	10	11	7	9	5	5	7	54

Sumber: Data Internal Hotel (Diolah Penulis), 2025

Dari tabel tersebut, diketahui dinamika pelanggaran disiplin yang cukup fluktuatif di lingkungan Hotel JW Marriott Surabaya selama periode Desember 2024 hingga Juni 2025. Tercatat total 54 kasus indisipliner yang telah ditindaklanjuti oleh manajemen, dengan rincian yang cukup berimbang antara sanksi tertulis sebanyak 26 kasus dan teguran lisan sebanyak 28 kasus. Jika diamati lebih mendalam, intensitas pelanggaran tertinggi terjadi pada bulan Januari sebanyak 11 kasus dan bulan Desember sebanyak 10 kasus yang bertepatan dengan periode *high season*, namun angka tersebut tetap menunjukkan tren yang tidak stabil pada bulan-bulan berikutnya. Masih ditemukannya puluhan kasus pelanggaran dalam kurun waktu tujuh bulan ini mengindikasikan bahwa kepatuhan karyawan terhadap standar operasional prosedur (SOP) belum sepenuhnya optimal, sehingga penerapan *disciplinary action* menjadi instrumen krusial yang perlu dievaluasi efektivitasnya dalam menjaga motivasi dan ketertiban kerja.

Dari tabel tersebut juga dapat diketahui bahwa Hotel JW Marriott Surabaya aktif memberikan *disciplinary action* sebagai metode untuk mendisiplinkan perilaku karyawan. Namun dalam diskusi informal antar karyawan Hotel JW Marriott Surabaya, muncul indikasi adanya persepsi di kalangan sebagian karyawan bahwa penerapan sanksi seperti ini dirasa kurang konsisten atau tidak proporsional antar departemen. Instrumen yang didesain untuk menjaga standar pelayanan hotel ini, jika dipersepsikan tidak adil (rendahnya keadilan prosedural), justru dapat menjadi bumerang bagi hotel. Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg, *hygiene factor* berupa kebijakan perusahaan yang dianggap tidak adil ini tentunya akan menimbulkan situasi kerja yang penuh tekanan dan berpotensi menjadi variabel kedua yang secara signifikan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan kedua fenomena tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan Hotel JW Marriott Surabaya berada dalam kondisi psikologis yang unik. Di satu sisi, motivasi mereka sangat bergantung pada seberapa besar *service charge* yang mereka terima yang jumlah tiap bulannya tidak pasti. Di sisi lain, mereka bekerja di bawah pengawasan ketat dengan penerapan *disciplinary action* yang konsisten. Mengelola kedua *hygiene factors* ini secara adil adalah tantangan vital bagi manajemen hotel JW Marriott Surabaya. Alasan Penulis memilih Hotel JW Marriott Surabaya dikarenakan belum ada penelitian yang secara spesifik meneliti fenomena tersebut di hotel ini. Kebanyakan penelitian yang dilakukan di Hotel JW Marriott Surabaya hanya berfokus pada kepuasan tamu dan strategi *marketing*. Sementara, fenomena mengenai pengaruh insentif finansial (*service charge*) dan

pendekatan konsekuensi disiplin (*disciplinary action*) terhadap motivasi kerja karyawan adalah hal yang menarik untuk diteliti.

Banyak penelitian terdahulu yang hanya meneliti variabel-variabel ini secara terpisah. Namun, terdapat kesenjangan penelitian mengenai bagaimana variabel motivasi kerja bereaksi ketika insentif finansial (*service charge*) dan pendekatan konsekuensi disiplin diaplikasikan secara bersamaan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Mursanto & Meira (2023) yang meneliti mengenai pengaruh *service charge* terhadap prestasi kerja karyawan, penelitian tersebut tidak membahas variabel penerapan disiplin dan motivasi kerja karyawan yang memiliki peran penting dalam peningkatan prestasi kerja karyawan. Oleh karena itu, Penelitian ini mengambil judul **“PENGARUH FLUKTUASI SERVICE CHARGE DAN PEMBERIAN DISCIPLINARY ACTION TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN HOTEL JW MARRIOTT SURABAYA”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, Penulis merumuskan masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Apakah fluktuasi *service charge* dan pemberian *disciplinary action* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Hotel JW Marriott Surabaya?
2. Apakah fluktuasi *service charge* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Hotel JW Marriott Surabaya?
3. Apakah pemberian *disciplinary action* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Hotel JW Marriott Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh fluktuasi *service charge* dan *disciplinary action* secara simultan terhadap motivasi kerja karyawan Hotel JW Marriott Surabaya.
2. Untuk menganalisis pengaruh fluktuasi *service charge* secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan Hotel JW Marriott Surabaya.
3. Untuk menganalisis pengaruh pemberian *disciplinary action* secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan Hotel JW Marriott Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan di atas, Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis bagi berbagai pihak sebagai berikut:

1. c
2. Penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai referensi dan pengembangan ilmu bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengaruh fluktuasi *service charge*, dan pemberian *disciplinary action* terhadap motivasi kerja.