

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi untuk berinovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen adalah salah satunya menyangkut sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif. Sumber daya manusia juga merupakan sumber daya yang memiliki rasio, rasa, karsa yang mempengaruhi organisasi dalam pencapaian tujuan.

Perkembangan bisnis perhotelan dalam upaya penyediaan jasa akomodasi pariwisata di Indonesia semakin menunjukkan perkembangan yang pesat setiap tahunnya. Perkembangan industri jasa perhotelan di Indonesia dipengaruhi oleh faktor alternatif ketertarikan destinasi wisatawan, pembangunan infrastruktur yang membaik, serta inovasi-inovasi atraksi wisata di destinasi wisata itu sendiri. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 65 Tahun 2011 tanggal 31 September 2001 Pasal 1 “hotel adalah bangunan yang khusus disediakan bagi orang untuk dapat menginap atau istirahat, memperoleh pelayanan dan atau fasilitas lainnya dengan dipungut biaya, termasuk bangunan lainnya yang menyatu dikelola dan dimiliki oleh pihak yang sama kecuali untuk pertokoan dan

perkantoran”. Indonesia kaya akan daerah wisata , khususnya di daerah Jawa Barat yaitu Kota Bandung merupakan salah satu objek wisata yang patut diperhitungkan di Indonesia. Bandung sebagai salah satu kota tujuan wisata yang memiliki beberapa jenis wisata yaitu wisata alam berupa gunung, kawah, danau, air terjun, area perkemahan dan perkebunan, wisata budaya seperti terdapat museum, monumen dan patung bersejarah, wisata belanja seperti banyaknya butik, *factory outlet*, distro, *mall*, toko *souvenir*, wisata kuliner dan wisata *outbound* serta wisata buatan seperti taman dan kebun binatang. Hal ini merupakan suatu daya tarik para wisatawan mancanegara untuk melakukan kunjungan ke kota Bandung.

Hotel adalah sebuah organisasi yang bergerak di industri jasa yang artinya banyak melibatkan tenaga kerja yang kompeten, profesional, dan dijadikan aset utama untuk industri perhotelan . Kunci keberhasilan industri hotel ditentukan oleh kepuasan para tamu dan kepuasan para tamu sebagian besar ditentukan oleh pelayanan dan keramah-tamahan yang diberikan oleh seluruh karyawan hotel dari pucuk pimpinan sampai dengan para petugas di lapangan. Salah satu aspek penting dalam upaya peningkatan kinerja di perhotelan yaitu mempergunakan pengurusan dan manajemen ketenaga kerjaan berdasarkan Undang-Undang Tenaga Kerja No. 13, tahun 2003.

Fabu Hotel Bandung merupakan sebuah industri perhotelan bintang 3 yang berlokasi di JL. Kebonjati No.32 Kota Bandung Jawa Barat. Hotel ini memiliki konsep bernuansa warna biru , Fabu Hotel Bandung ini memiliki 86 kamar dan meeting room. Fabu Hotel memiliki berbagai tipe kamar yaitu superior dengan

ukuran 18m², Deluxe dengan ukuran 20m², Loft dengan ukuran 24m², Junior Suite dengan ukuran 27m², Suite dengan ukuran 40m². Fabu Hotel Bandung memiliki posisi yang sangat bagus di pusat hiburan keluarga, berbelanja, restoran di Bandung. Hotel ini terletak 0.6 km dari pusat kota dan menyediakan kemudahan akses ke fasilitas – fasilitas penting di kota Bandung. Dengan lokasi yang strategis, hotel ini menawarkan akses ke destinasi yang dikunjungi di kota Bandung. Sebagai industri perdagangan yang bergerak dibidang jasa, Industri Fabu Hotel Bandung dapat menghasilkan keuntungan Negara ditinjau dari sudut perekonomian yaitu menghasilkan devisa bagi Negara. Di Indonesia sendiri, sektor kepariwisataan sudah termasuk dalam Garis -Garis Besar Haluan Negara(GBHN).

Industri pariwisata hotel juga memiliki peranan penting dalam pembangunan negara yakni meningkatkan industri rakyat, menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat, membantu usaha pendidikan dan latihan, meningkatkan devisa negara, meningkatkan pendapatan daerah dan negara serta meningkatkan hubungan antar bangsa.

Kinerja sumber daya manusia yang tepat di Fabu Hotel Bandung dapat membawa industri ini ke dalam tujuan organisasi Fabu Hotel Bandung. Dapat menguntungkan Fabu Hotel Bandung dan Negara terutama dalam perekonomian.

Berbagai macam hambatan pasti akan ditemui oleh para individu dalam sebuah perusahaan agar bisa bekerja dengan baik sehingga memiliki kinerja yang tepat bagi perusahaan maupun bagi masyarakat yang memerlukan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain : motivasi, kepemimpinan, lingkungan

kerja, intensif, budaya kerja, komunikasi, jabatan, kedisiplinan, pendidikan dan pelatihan. Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2009 : 67). Ada tiga faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Kinerja dapat dilihat bagaimana seseorang dalam bekerja melaksanakan tugasnya, yang semuanya bisa didukung oleh kemandirian, kreativitas, komitmen, tanggung jawab dan rasa percaya diri individu dalam bekerja. Seorang pegawai dikatakan memiliki kinerja yang tinggi, jika beban kerja yang ditetapkan tercapai dan jika realisasi hasil kerja tinggi dari pada yang ditetapkan perusahaan.

Pentingnya keberadaan perhotelan yang dapat meningkatkan ekonomi suatu Negara yaitu salah satunya dengan adanya Fabu Hotel Bandung. Agar Fabu Hotel Bandung dapat menjadi salah satu Hotel yang dijadikan tempat bagi pengunjungnya maka Fabu Hotel Bandung harus meningkatkan pelayanannya, yaitu salah satunya dengan kinerja karyawan yang kompeten yang dapat membawa Fabu Hotel kearah yang lebih baik. Untuk melihat kondisi kinerja karyawan Fabu Hotel Bandung, maka penulis melakukan pra survey terhadap 20 orang karyawan terlebih dahulu.

Tabel 1.1
Tabel Pra Survey Kinerja pada Fabu Hotel Bandung (dalam %)

No	Ukuran	Bobot Penilai	Bobot Standar
1	Tingkat kerapihan dalam melaksanakan tugas	76	100
2	Tingkat ketelitian dalam melaksanakan tugas	76	100

Tabel 1.1 (Lanjutan)

3	Tingkat kesesuaian hasil kerja	61	100
4	Tingkat volume keluaran (output) pekerjaan	74	100
5	Tingkat kontribusi terhadap hasil kerja	77	100
6	Tingkat hubungan antara atasan dengan bawahan	69	100
7	Tingkat hubungan antar karyawan	77	100
8	Tingkat ketepatan waktu kerja	75	100
9	Tingkat tidak menunda pekerjaan	77	100
Rata-rata		73,5	100

Sumber : Hasil Pra Survey, 2016

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa nilai pekerja yang ada di Fabu Hotel Bandung adalah 73,5% dari standar 100% terutama dalam kesesuaian hasil kerja dan hubungan antara atasan dengan karyawan memiliki presentase yang paling menjauhi bobot standar dibandingkan kuantitas pekerjaan dan kemampuan bekerjasama. Jadi, dapat disimpulkan bahwa target standar kinerja karyawan di Fabu Hotel Bandung semuanya belum mencapai standar.

Berdasarkan hasil wawancara, rendahnya kinerja di Fabu Hotel Bandung disebabkan karena karyawan kurang berkualitas belum dapat memenuhi harapan apa yang diinginkan perusahaan. Karyawan belum ada kemauan yang tinggi untuk lebih baik, tidak ingin bersaing masih banyak karyawan yang tidak merespon keinginan atau keluhan konsumen.

Sebuah organisasi tentunya dipimpin oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin tentunya harus memiliki jiwa kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang yang dapat mengarahkan dan membimbing bawahannya dalam meningkatkan tujuan dari perusahaan itu sendiri. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan

mempengaruhi perilaku anggotanya. Seorang pemimpin atau kepala suatu bagian organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin jika dia dapat mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin di Fabu Hotel Bandung memegang peranan penting dalam kemajuan perusahaan. Di Fabu Hotel Bandung pemimpin harus mampu mengarahkan bawahan terutama dalam hal pelayanan kepada pengunjung. Untuk mengarahkan dan mengatur karyawan yang mempunyai karakteristik, kebutuhan maupun tujuan yang berbeda bukanlah hal yang mudah, dibutuhkan sosok pemimpin yang dapat menjadi panutan bagi karyawannya sehingga mereka bekerja sesuai dengan arahan dan kebijakan pemimpin tersebut. Di Fabu Hotel Bandung juga seorang pemimpin harus mampu menguntungkan karyawan dan mampu menguntungkan perusahaan. Untuk melihat kondisi awal proses kepemimpinan di Fabu Hotel Bandung, maka penulis melakukan pra survey terhadap 20 Orang karyawan dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Tabel Pra Survey Kepemimpinan pada Fabu Hotel Bandung (dalam %)

No	Ukuran	Bobot penilai	Bobot Standar
1	Tingkat pengarahan yang diberikan pimpinan jelas dan dapat dimengerti	78	100
2	Tingkat pemahaman karyawan terhadap instruksi atau perintah yang diberikan pimpinan	78	100
3	Tingkat pekerjaan yang dikerjakan sesuai instruksi dan perintah	78	100
4	Tingkat kemampuan menciptakan komunikasi yang baik antara karyawan dengan atasan	77	100
5	Tingkat kerjasama yang tercipta antara pimpinan dengan karyawan berjalan dengan baik	78	100

Tabel 1.2 (Lanjutan)

6	Tingkat pengambilan keputusan dilakukan dengan melihat situasi dan kondisi pada saat itu	78	100
7	Tingkat motivasi atau semangat kerja setiap karyawan harus objektif	52	100
8	Tingkat pimpinan memahami kebutuhan karyawan	76	100
Rata-rata		74,37	100

Sumber : Hasil Pra Survey, 2016

Berdasarkan Tabel 1.2 memperlihatkan bahwa secara rata-rata proses kepemimpinan yang ada di Fabu Hotel Bandung yaitu 74,37% dari standar 100% utamanya dalam tingkat pimpinan dalam memberikan motivasi dan kemampuan pimpinan dalam memahami kebutuhan karyawan. Dapat disimpulkan target standar kepemimpinan di Fabu Hotel Bandung yang belum memenuhi hasil dari bobot standar.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan, mengenai kepemimpinan di Fabu Hotel Bandung pimpinan kurang komunikasi antara atasan dengan bawahan. Pimpinan terhadap keinginan bawahan kurang merespon dan tidak adanya perhatian secara individual antara pemimpin dan bawahannya.

Kepemimpinan yang efektif tentunya sangat dibutuhkan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan, namun perlu didukung dengan budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi yang baik tentunya akan mempengaruhi kualitas pelayanan publik yang baik pula. Bahwa kualitas pelayanan sendiri sebenarnya dipengaruhi oleh banyak aspek salah satunya adalah budaya organisasi dan cara pengorganisasiannya (Tjiptono 2011:75). Oleh sebab itu, budaya organisasi sangat penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam organisasi. Kebiasaan tersebut mengatur tentang norma-norma perilaku yang harus diikuti

oleh para anggota organisasi, sehingga menimbulkan budaya yang produktif.

Faktor lain yang mempengaruhi menurunnya kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi akan berfungsi efektif apabila para karyawan dapat menerapkan budaya organisasi sebagai suatu kebiasaan dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Namun adanya karyawan yang tidak serius dalam mengembangkan tugas dan tanggung jawab nya sebagai karyawan dalam organisasi. Banyaknya karyawan yang masih tidak mengikuti aturan seperti pola perilaku karyawan yang tidak disiplin dalam suatu hal berdampak pada hal lain juga. Jam kerja kedatangan dan pulang kantor yang tidak sesuai dengan aturan. Untuk melihat kondisi awal proses budaya organisasi di Fabu Hotel Bandung berdasarkan penilaian terhadap 20 orang karyawan di Fabu Hotel Bandung dapat dilihat pada Tabel 1.3

Tabel 1.3
Tabel Pra Survey Budaya Organisasi pada Fabu Hotel Bandung (dalam %)

No	Ukuran	Bobot Penilai	Bobot Standar
1	Tingkat dukungan organisasi terhadap inovatif	79	100
2	Tingkat dukungan organisasi terhadap pengambilan resiko	80	100
3	Tingkat perhatian organisasi terhadap hal-hal detail	80	100
4	Tingkat ketelitian dalam melakukan pekerjaan	79	100
5	Tingkat dukungan organisasi terhadap hasil	72	100
6	Tingkat berorientasi pada semua kepentingan anggota	71	100
7	Tingkat perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja	79	100
8	Tingkat perhatian organisasi terhadap rekreasi	77	100
9	Tingkat kerja tim/kelompok	79	100
10	Tingkat toleransi antara anggota	77	100

Tabel 1.3 (Lanjutan)

	organisasi		
11	Tingkat perhatian organisasi terhadap kompetitif	63	100
12	Tingkat agresif dalam bekerja	61	100
13	Tingkat dukungan organisasi dalam mempertahankan status quo	76	100
14	Tingkat mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja	77	100
Rata-rata		75	100

Sumber : Hasil Pra Survey, 2016

Berdasarkan Tabel 1.3 memperlihatkan bahwa secara rata-rata proses budaya organisasi yang ada di Fabu Hotel Bandung yaitu 75% masih belum mencapai dari standar 100%. Utamanya dalam keagresifan dalam bekerja. Dapat disimpulkan target budaya organisasi di Fabu Hotel Bandung belum mencapai standar.

Peneliti juga melakukan wawancara bagaimana budaya organisasi di Fabu Hotel Bandung yaitu belum adanya tingkat persaingan antar karyawan. Fabu Hotel Bandung tidak selalu mempertimbangkan karyawan dalam pengambilan keputusan, dalam urusan rekreasi untuk karyawan Fabu Hotel Bandung tidak mengutamakan.

Kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja dan dengan budaya organisasi yang sebagai balas jasa yang mampu merubah dan mempertahankan budaya yang baik agar tetap di pertahankan. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan komitmen organisasi pada karyawannya dengan menanamkan visi, misi dan tujuan dengan baik untuk membangun loyalitas dan kepercayaan dari karyawannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA FABU HOTEL BANDUNG”**

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan, maka terdapat beberapa permasalahan yang dapat diidentifikasi yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan di Fabu Hotel Bandung masih belum memenuhi harapan karena adanya ketidaksesuaian hasil kerja.
2. Hubungan antara atasan dan bawahan di Fabu Hotel Bandung belum optimal.
3. Masih terdapat karyawan yang belum menyelesaikan target yang telah ditetapkan.
4. Kepemimpinan di Fabu Hotel Bandung belum mampu memberikan motivasi terhadap bawahannya.
5. Kepemimpinan di Fabu Hotel Bandung tidak memahami kebutuhan karyawannya.
6. Kepemimpinan di Fabu Hotel Bandung dalam berkomunikasi antara atasan dengan bawahannya belum efektif.
7. Budaya Organisasi di Fabu Hotel Bandung tingkat agresif dalam bekerja belum berjalan secara maksimal.
8. Budaya Organisasi di Fabu Hotel Bandung dalam tingkat perhatian kompetitif belum berjalan secara optimal.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan pada Fabu Hotel Bandung
2. Bagaimana budaya organisasi pada Fabu Hotel Bandung
3. Bagaimana kinerja karyawan pada Fabu Hotel Bandung
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Fabu Hotel Bandung baik secara simultan maupun parsial

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mengetahui :

1. Kepemimpinan pada Fabu Hotel Bandung
2. Budaya organisasi pada Fabu Hotel Bandung
3. Kinerja karyawan pada Fabu Hotel Bandung
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Fabu Hotel Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain :

1.4.1 Secara teoritis

Untuk mengetahui dan mempermudah wawasan serta pengetahuan penulisan tentang manajemen sumber manusia khususnya mengenai kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Secara praktis

1. Bagi penulis

- a. Mengetahui bagaimana tata cara kerja di perhotelan.
- b. Gambaran tentang penerapan kepemimpinan dan budaya organisasi yang dilakukan karyawan hotel.
- c. Guna mengolah pola pikir peneliti tentang ilmu dan pengetahuan untuk mendewasakan perilaku peneliti.
- d. Bagi peneliti dapat memperoleh informasi tentang dunia pekerjaan dan memiliki rasa tanggung jawab atas laporan yang peneliti lakukan.

2. Bagi Fabu Hotel Bandung

Penelitian ini akan menghasilkan suatu kesimpulan dan saran – saran terhadap masalah yang dihadapi perusahaan sebagai masukan dan bahan pertimbangan dalam kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.