

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perubahan di berbagai sektor semakin cepat dalam era globalisasi sekarang ini tidak terkecuali pada bisnis perhotelan yang juga mengalami perubahan dari tahun ketahun dimana persaingan menjadi semakin ketat. Hal ini menyebabkan manajemen setiap perusahaan mendapat tantangan untuk berusaha secara kompetitif menghadapi pesaing. Di seluruh penjuru Indonesia bukan lagi hal yang sulit untuk menemukan hotel berbintang yang mewah, begitu pula dengan Bandung. Menempati peringkat keempat sebagai kota terbesar di Indonesia dan menjadi salah satu tujuan wisata favorit di Indonesia khususnya Jawa Barat menjadi salah satu alasan kenapa para pengelola hotel terus mempercantik bisnis mereka guna memperoleh daya tarik. Bahkan alasan itu pula yang menjadikan para investor bersedia untuk berinvestasi di Bandung untuk membuka jejaring hotel layaknya di kota-kota besar lainnya untuk tempat peristirahatan saat berwisata.

Pengertian hotel menurut Departemen Kebudayaan dan Pariwisata (Depbudpar,2008) dalam Agus Sulastiyono (2011);

“Hotel adalah suatu bidang usaha yang menggunakan suatu bangunan atau sebagian bangunan yang disediakan secara khusus, untuk setiap orang yang menginap, makan, memperoleh pelayanan dan menggunakan fasilitas lainnya dengan pembayaran. Ciri khusus dari hotel adalah mempunyai

restoran yang dikelola langsung di bawah manajemen hotel tersebut. Kelas hotel ditentukan oleh Dinas Pariwisata Daerah.”

Berikut adalah data jumlah hotel yang terdaftar di kota Bandung:

Tabel 1.1
Data hotel berbintang di kota Bandung tahun 2014

NO.	Hotel Bintang	Jumlah Hotel	Jumlah Kamar
1	Bintang 1	9	326
2	Bintang 2	25	1.500
3	Bintang 3	35	3.309
4	Bintang 4	26	3.322
5	Bintang 5	10	1.958
6	Jumlah Total	105	10.415

Sumber : Dinas pariwisata kota Bandung (Agustus 2014)

Dalam industri perhotelan, hal yang menjadi tolak ukur dalam persaingan adalah kemampuan kompetisi dalam mengakomodasi tiap kebutuhan dan keinginan konsumen, mulai dari sekedar tata kamar yang mewah, hingga fasilitas tambahan yang mumpuni seperti akses *wi-fi*, *ballroom*, *swimming pool*, *fitness center*, *bussiness center*, *spa* dan lain-lain. Bahkan dewasa ini pengelola hotel juga memperhatikan dengan seksama tentang bagaimana cara terbaik pelayanan yang mereka berikan untuk melayani pelanggan mereka, salah satunya adalah melalui keramah tamahan atau *hospitality* yang ditunjukkan secara nyata oleh tiap karyawan mereka.

Pelayanan yang luar biasa atau *outstanding* akan tercapai apabila para karyawan melaksanakan kinerjanya secara optimal dan bersungguh-sungguh dalam memberikan pelayanan demi kepuasan tamu sehingga menjadi loyal terhadap hotel tersebut dan mau kembali lagi.

Sheraton Bandung Hotel & Towers merupakan salah satu hotel bintang 5 terbaik di kota Bandung dengan fasilitas yang berkelas. Terletak dilereng tinggi

bukit dago dan hanya beberapa menit dari pusat kota serta dikelilingi pemandangan gunung yang indah dan pemandangan kota yang menakjubkan menjadikan hotel ini pilihan yang tepat untuk kegiatan bisnis maupun berlibur. Tentunya keunggulan ini tidak akan berarti tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang dimiliki, untuk menjaga dan mengevaluasi kinerja setiap karyawannya maka dilakukanlah sistem evaluasi kerja yang disebut dengan *performance management process* (PMP) yang dilakukan setiap 1 tahun sekali. Lembar penilaian kinerja ini akan diisi oleh masing-masing *department head* untuk menilai kinerja setiap karyawannya. Kemudian hasil dari penilaian ini akan terlebih dahulu didiskusikan dengan karyawan yang bersangkutan agar penilaian tersebut menjadi transparan dan menjadi perhatian untuk hal-hal yang mungkin perlu ditingkatkan atau dipertahankan dalam kinerjanya kedepan. Setelah hasil dari penilaian tersebut didiskusikan kemudian dilaporkan kebagian *human resources departement* untuk dijadikan referensi dalam program *training* yang mungkin dibutuhkan, atau referensi dalam pemberian balas jasa dan promosi bagi karyawan yang berkinerja baik. Berikut adalah skala penilaian kinerja di Sheraton Bandung Hotel & Towers pada tabel 1.2 dibawah ini:

Tabel 1.2
Skala penilaian kinerja karyawan Sheraton Bandung & Towers

Interval	Nilai	Keterangan
2,8 – 3	O	<i>Outstanding</i> (Luar biasa)
2,5 – 2,7	E	<i>Exceeded Expectations</i> (Melebihi harapan)
1,6 – 2,4	M	<i>Met Expectations</i> (Memenuhi harapan)
1,0 – 1,5	D	<i>Did Not Meet Expectations</i> (Tidak memenuhi harapan)

Sumber: HRD Sheraton Bandung Hotel & Towers 2014

Data sekunder yang didapatkan menunjukkan nilai dari pencapaian kinerja karyawan di *Food & Beverage Departement* pada tahun 2012 dan 2014 yang telah diolah berdasarkan hasil penilaian dari setiap karyawan yang kemudian dirata-ratakan dari masing-masing bagian sehingga memudahkan dalam penghitungan total angka yang didapat dan jumlah rata-rata nilai dari pencapaian kinerja pada setiap bagian pada *Food & Beverage Departement* di Sheraton Bandung Hotel & Towers. Dari hasil penilaian kinerja karyawan tersebut didapatkan data sebagai berikut:

Tabel 1.3
Summary kinerja karyawan pada bagian Food & Beverages Departement di Sheraton Bandung Hotel & Towers periode 2012-2014

Departemen	2012		2013		2014	
	Angka	Nilai	Angka	Nilai	Angka	Nilai
<i>Feast</i>	2,33	E	2,67	E	2,67	E
<i>Banquet</i>	2,33	M	2,67	E	2,33	M
<i>In Room Dining</i>	2,50	E	2,33	M	2,33	E
<i>Samsara</i>	2,17	M	2,33	M	2,33	M
<i>Toastina</i>	2,33	M	2,50	E	2,33	M
<i>Kitchen</i>	2,33	M	2,50	E	2,33	M
<i>Pastry</i>	2,33	M	2,33	M	2,33	M
<i>Steward</i>	2,17	M	2,33	M	2,17	M
Total	18,49		19,66		18,82	
Rata-rata	2,31	M	2,46	M	2,35	M

Sumber: HRD Sheraton Bandung Hotel & Towers (Januari 2015)

Hasil dari penilaian kinerja karyawan di atas berdasarkan pada pelayanan terhadap tamu, pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas pekerjaan, kerja sama, kemampuan dalam menyelesaikan masalah, kemampuan berkomunikasi dan

hubungan karyawan dengan lingkungan sekitarnya serta keseragaman dalam budaya organisasi. Pada tabel 1.3 dapat dilihat bahwa hasil kinerja setiap bagian di *Food & Beverages Departement* selama tiga tahun terakhir tidak cukup signifikan baik kenaikan maupun penurunannya. Dari tahun 2013 ke tahun 2014 ada satu bagian yang mengalami kenaikan yaitu Feast, tetapi ada juga beberapa bagian di *Food & Beverages departement* yang mengalami penurunan kinerja diantaranya *Banquet, Toastina, Kitchen, dan Steward*. Secara keseluruhan hasil nilai kinerja setiap bagian pada Food & Beverage departemen setelah diakumulasikan dan rata-ratakan mencapai nilai 2,35 yang berarti memenuhi harapan atau *Met Expectations (M)*.

Tentunya hasil tersebut belum sesuai dengan target yang diinginkan manajemen yaitu melebihi harapan atau *exceeded expectations (E)* yang disebabkan beberapa masalah diantaranya; pelayanan terhadap tamu yang belum mencapai *excellenct service*, kurangnya pengetahuan tentang pekerjaan, belum konsistennya hasil pekerjaan yang dihasilkan karyawan, kerja sama yang belum terjalin dengan baik, kemampuan dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan belum tercapai, komunikasi yang dilakukan belum efektif, pemahaman yang kurang tentang budaya organisasi.

Didalam kegiatan operasional hotel terdapat adanya ketidak tegasan dari para pimpinan terhadap bawahan sehingga para bawahan dengan mudah melanggar aturan tanpa merasa bersalah dan tanpa sanksi yang jelas seperti; meninggalkan pekerjaan saat jam kerja, istirahat melebihi waktu yang ditentukan yaitu 1 jam, datang terlambat ketempat kerja, mengerjakan sesuatu pekerjaan

tidak sesuai standar yang telah ditetapkan. Beberapa pelanggaran tersebut termasuk kedalam jenis tingkat pelanggaran sedang seperti yang tertuang didalam PKB (Perjanjian Kerja Bersama) yang terdapat pada bab XV mengenai “Sanksi Terhadap Pelanggaran Tata Tertib Dan Disiplin Kerja” pasal 86 tentang “Jenis-jenis Tingkat Pelanggaran dan Sanksi” adapun sanksi yang seharusnya diterima untuk pelanggaran tersebut adalah surat peringatan II yang berlaku selama 4 bulan, diberikan oleh kepala bagian dan telah disetujui oleh manajer SDM. Kemudian dalam penilaian kinerja setiap karyawan yang dilakukan oleh *departement head* cenderung terpusat dan terkadang subjektif, sehingga karyawan merasa kurangnya penghargaan dari apa yang telah dicapainya dalam bekerja.

Kemudian dalam hal pendelegasian wewenang terhadap bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaannya dirasakan masih kurang yang mengakibatkan karyawan kurang termotivai dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pimpinan.

Dari pemaparan diatas ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja karyawan tidak mencapai target yang diharapkan manajemen diantaranya; kepemimpinan yang kurang tegas terhadap bawahan, pendelegasian wewenang kepada bawahan kurang optimal, kurangnya disiplin kerja dan tanggung jawab kerja, kurangnya motivasi kerja yang diberikan pimpinan perusahaan, kurangnya penghargaan atas prestasi kerja, belum tercapainya proses belajar sebagai budaya perusahaan, konsistensi dalam bekerja.

Tentunya masalah kinerja yang diuraikan diatas tersebut dapat diperbaiki dengan menggunakan beberapa pendekatan teori seperti yang diungkapkan oleh

Mangkunegara (2012:22) terdapat beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam peningkatan kinerja diantaranya; mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri, mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut, melakukan rencana tindakan tersebut, melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum, mulai dari awal, apabila perlu.

Penelitian yang dilakukan oleh Nana Suryana, Siti Haerani dan Muhammad Idrus Taba (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana nilai total pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,586. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Gede Prawira Utama Putra dan Made Subudi (2012) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan dalam penelitian ini juga menyatakan kepemimpinan merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan dengan nilai koefisien 0,418. Berdasarkan penelitian diatas, hubungan antara kepemimpinan dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin baik kepemimpinan yang dijalankan dalam perusahaan maka kinerja yang dihasilkan juga akan baik.

Menurut Henry Simamora (dalam Anwar Prabu Mangkunegara 2012:14) faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan

produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi. Motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Masalah motivasi kerja dapat menjadi sulit dalam hal menentukan imbalan dimana apa yang dianggap penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain. Menurut Malayu Hasibuan (2013:143) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Kemudian G.R. Terry (dalam Malayu Hasibuan 2013:145) mengemukakan sebagai keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Stephen P. Robbins dan Mary Counter (dalam Suwatno dan Donni Juni 2011:171) menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individu tertentu. Sedangkan Mangkunegara (2012:13) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Oleh karena itu pihak manajemen harus mendorong karyawannya untuk selalu bekerja dengan baik sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan dua pandangan tersebut yang dikemukakan para ahli dan didukung oleh penelitian terdahulu maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui suatu penelitian dengan judul "PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN

MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BAGIAN *FOOD & BEVERAGES DEPARTEMENT* DI SHERATON BANDUNG HOTEL & TOWERS”.

Alasan pengambilan judul tersebut adalah bahwa kinerja sangat diperlukan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktifitas yang berdampak pada profit atau laba perusahaan. Sedangkan yang menjadi alasan dalam penentuan tempat penelitian adalah bahwa *food & beverages departement* mempunyai peran yang penting dan menjadi salah satu syarat dalam sebuah hotel berbintang yang perlu dimaksimalkan fungsinya dalam membantu meningkatkan total pendapatan hotel.

1.2. Identifikasi Masalah

1. Kepemimpinan yang kurang tegas terhadap bawahan.
2. Kurangnya disiplin dan tanggung jawab kerja.
3. Kurangnya konsistensi dalam kualitas pekerjaan yang dihasilkan.
4. Kurangnya penghargaan atas prestasi kerja.
5. Kurangnyamotivasi yang diberikan kepada karyawan.

1.3. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kepemimpinan pada bagian *food & beverages departement* di Sheraton Bandung Hotel & Towers.
2. Bagaimana motivasi kerja karyawan pada bagian *food & beverages departement* di Sheraton Bandung Hotel & Towers.

3. Bagaimana kinerja karyawan pada bagian *food & beverages departement* di Sheraton Bandung Hotel & Towers.
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian *food & beverages departement* di Sheraton Bandung Hotel & Towers baik secara simultan maupun parsial.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan menganalisa kepemimpinan pada bagian *food & beverages departement* di Sheraton Bandung Hotel & Towers.
2. Mengetahui dan menganalisa motivasi kerja karyawan pada bagian *food & beverages departement* di Sheraton Bandung Hotel & Towers.
3. Mengetahui dan menganalisa kinerja karyawan pada bagian *food & beverages departement* di Sheraton Bandung Hotel & Towers.
4. Mengetahui dan menganalisa seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian *food & beverages departement* di Sheraton Bandung Hotel & Towers baik secara simultan maupun parsial.

1.5. Kegunaan Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis

1. Sebagai penunjang dalam menerapkan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya dalam kepemimpinan, motivasi kerja dan

peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan.

2. Dapat dijadikan bahan pendukung untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

1.5.2. Manfaat Praktis

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memperbaiki kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan sebagai faktor penunjang.

1.5.3. Manfaat Bagi Peneliti

Penelitian ini dilaksanakan sebagai syarat dalam menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1), serta penunjang dalam karir sehingga dapat memberikan kontribusi lebih untuk perusahaan dimana saya bekerja.

1.5.4. Manfaat Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbang saran dalam memperbaiki kinerja di Sheraton Bandung Hotel & Towers dengan memperbaiki kepemimpinan yang dijalankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawannya.