

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Persaingan perkembangan bisnis di kota Bandung adalah salah satu fenomena yang perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan, terlebih lagi dengan adanya globalisasi dalam bidang ekonomi di jaman sekarang ini yang semakin membuka peluang bagi pengusaha asing untuk turut berkompetisi dalam menjaring konsumen.

Bandung sendiri merupakan kota Metropolitan di provinsi Jawa Barat sekaligus menjadi ibu kota dari provinsi tersebut. Kota ini terletak 140 km sebelah tenggara Jakarta dan merupakan kota terbesar ketiga di Indonesia setelah Jakarta dan Surabaya. Bandung termasuk kota yang memiliki banyak tempat wisata yang bernuansa alam, karena Bandung adalah kota yang kaya akan kekayaan alam membuat Bandung dijuluki kota Kembang dan Paris Van Java. Namun pada beberapa tahun terakhir laju pertumbuhan ekonomi kota Bandung mengalami penurunan padahal Bandung sendiri dikenal sebagai kota yang memiliki beragam potensi wisata dan bisnis yang mampu menarik wisatawan nusantara maupun wisatawan mancanegara untuk berkunjung. Tidak hanya potensi alam yang keberadaannya hampir diujung kota, di area pusat kota pun kota Bandung memiliki potensi yang cukup menjanjikan, diantaranya pusat perbelanjaan, bisnis dan hiburan. Pertumbuhan laju perekonomian kota Bandung dapat dilihat pada tabel 1.1 Sebagai berikut :

Tabel 1.1
Laju Pertumbuhan Ekonomi Kota Bandung
Tahun 2011 – 2017

Tahun	LPE (%)
2013	7,84
2014	7,72
2015	7,64
2016	7,79
2017	7,21

Sumber: BPS Kota Bandung (2018).

Pada Tabel 1.1 mengenai laju pertumbuhan ekonomi di Kota Bandung dapat dilihat bahwa pada pada 3 tahun terakhir laju pertumbuhan ekonomi kota Bandung terus mengalami penurunan. Pada tahun 2013 LPE kota Bandung sebesar 7,89%, pada tahun 2014 mengalami penurunan menjadi 7,72%, pada tahun 2015 juga mengalami penurunan LPE kembali menjadi 7,69%. Namun pada tahun 2016 LPE kota Bandung mengalami kenaikan kembali menjadi 7,79% akan tetapi pada tahun 2017 LPE kota Bandung mengalami penurunan kembali menjadi 7,21%. Dilihat dari potensinya seharusnya kota Bandung dapat lebih meningkatkan lagi laju pertumbuhan ekonominya hal ini membuat penulis ingin mengetahui mengenai salah satu faktor yang membuat Laju Pertumbuhan Ekonomi Kota Bandung mengalami penurunan.

Pertumbuhan ekonomi menunjukkan kinerja perekonomian seluruh aktivitas/kegiatan perekonomian di suatu wilayah. Menurut Bappeda (Badan Perencanaan Pembangunan Daerah) Kota Bandung, salah satu kecenderungan sektor kontribusi terbesar adalah Jasa Perhotelan. Menurut Menteri Perhubungan, Hotel adalah suatu bentuk akomodasi yang dikelola secara komersial, disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan penginapan berikut makanan dan minuman (SK.MenHub. No. PM10/PW 391/PHB-77).

Dalam sejarah tercatat bahwa Bandung merupakan salah satu kota di Indonesia yang sering ditunjuk menjadi tuan rumah berbagai konferensi dan kongres nasional maupun internasional sampai sekarang. Untuk menunjang itu semua di butuhkan banyak perkembangan hotel di kota Bandung khususnya untuk memfasilitasi mereka yang akan berkunjung ke kota Bandung.

Perkembangan dunia perhotelan dalam upaya menyediakan jasa akomodasi pariwisata di Indonesia semakin menunjukkan perkembangan yang sangat pesat. Menurut Hilda B. Alexander (2016) dalam Forum Online Kompas menyebutkan bahwa perkembangan industri properti perhotelan di Indonesia dipengaruhi oleh faktor alternatif ketertarikan destinasi wisata (Kota), pembangunan infrastruktur yang membaik, serta inovasi-inovasi atraksi wisata di destinasi wisata itu sendiri. Menurut data pertumbuhan wisatawan ke daya tarik wisata di Kota Bandung 2013-2016 (Sumber: BPS Kota Bandung) provinsi Jawa Barat memiliki potensi yang cukup tinggi. Hal ini dikarenakan dengan banyaknya keanekaragaman potensi wisata yang dimiliki kota Bandung. Hal tersebut dapat dilihat melalui tabel 1.2 yaitu mengenai jumlah wisatawan di Kota Bandung:

Tabel 1.2
Data Kunjungan Wisatawan Kota Bandung
Tahun 2013- 2016

Tahun	Wisatawan Mancanegara	Wisatawan Domestik	Jumlah Wisatawan	Jumlah Tamu Menginap
2013	176.855	5.080.584	5.257.439	3.513.705
2014	176.432	5.388.292	5.564.742	3.897.429.
2015	180.143	5.627.421	5.807.564	4.418.781
2016	183.932	5.877.162	6.061.094	4.004.492

Sumber : BPS Kota Bandung 2016

Dilihat dari tabel 1.2 menunjukkan bahwa kota Bandung setiap tahunnya selalu didatangi oleh wisatawan. Untuk wisatawan pada tahun 2013 tercatat

sebanyak 5.257.439 dengan jumlah tamu menginap sebanyak 3.513.705, pada tahun 2014 wisatawan melonjak naik menjadi 5.564.742 orang yang berkunjung di kota Bandung dengan jumlah tamu menginap sebanyak 3.897.429 orang. Pada tahun 2015 wisatawan yang berkunjung ke kota Bandung mengalami kenaikan menjadi 5.807.564 dengan jumlah tamu menginap yang ikut mengalami kenaikan menjadi 4.418.781 orang. Pada tahun 2016 wisatawan yang berkunjung ke kota Bandung mengalami kenaikan juga menjadi 6.061.094 orang akan tetapi pada jumlah tamu yang menginap mengalami penurunan menjadi 4.004.492 orang.

Dilihat dari data diatas memperlihatkan bahwa hotel-hotel yang ada di Bandung harus menghadapi persaingan ketat antar pengusaha hotel yang ada di Bandung untuk menarik konsumen. Menghadapi persaingan yang ketat tentu membawa tantangan dan kesulitan-kesulitan yang harus dihadapi. Walaupun demikian, suatu bisnis tetap dituntut untuk efektif dalam pengelolaannya, karena apabila bisnis itu tidak dapat bersaing ataupun tidak dapat mengikuti perubahan yang terjadi, maka bisnis itu akan berada diambang kehancuran. Berdasarkan permasalahan mengenai persaingan yang ketat tersebut untuk menarik konsumen maka membuat penulis memilih objek perhotelan sebagai objek penelitiannya.

Dahulu, fungsi hotel hanya sebagai tempat bermalam bagi konsumen yang melakukan perjalanan. Namun seiring berjalannya waktu, fungsi hotel mengalami peningkatan dimana saat ini sering kali hotel digunakan untuk acara rapat suatu instansi, acara pernikahan, launching produk baru ataupun sebagai sarana untuk berakhir pekan bagi kalangan masyarakat menengah keatas. Berdasarkan data yang dihimpun dari Perhimpunan Hotel dan Restaurant Indonesia (2017), jumlah hotel di Bandung saat ini ada sekitar 450 hotel dengan jumlah kamar tak kurang

dari 24.000 kamar. Jumlah hotel yang terus meningkat ini, berbanding terbalik dengan tingkat tamu yang menginap dari tahun ke tahun. Hal ini harus mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan agar perusahaan mampu menghadapi persaingan ketat yang terjadi.

Dengan maraknya pertumbuhan hotel pada saat ini, perusahaan dibidang jasa perhotelan tentu dituntut untuk dapat bertahan dan mampu berkembang sesuai dengan kondisi yang terjadi. Untuk dapat bertahan dan berkembang dalam kondisi tersebut, perusahaan harus dapat mengembangkan dan mengelola sumber daya yang dimiliki untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu unsur terpenting di dalam sebuah perusahaan yaitu sumber daya manusia. Sekarang ini, sumber daya manusia dipandang sebagai aset penting demi kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kualifikasi yang harus dimiliki bagi karyawan hotel adalah kebersihan diri, hal ini dikarenakan mereka harus bertemu tamu sehingga kebersihan harus terjaga. Selain itu, pengetahuan yang luas demi pelayanan yang dapat diberikan, ketepatan waktu, kepribadian dan sikap karena karyawan hotel diwajibkan untuk berkomunikasi dengan tamu, memiliki daya ingat yang kuat, jujur serta memiliki pengetahuan umum yang baik demi mengimbangi pembicaraan yang seimbang.

Menurut www.nusatrip.com terdapat 105 hotel bintang 3 di kota Bandung. Kriteria hotel bintang 3 pada umumnya yaitu memiliki kamar mandi didalam kamar, luas kamar standar diatas 20 m², luas kamar suite 2x ukuran kamar standar, kamar dilengkapi dengan pengatur udara atau pendingin ruangan, tersedia restaurant sebagai tempat makan untuk menjamu tamu, terdapat fasilitas sarapan gratis, dan memiliki kamar standar dengan total minimal 30 kamar.

Berikut Daftar 10 Hotel Bintang Tiga di kota Bandung berdasarkan ulasan para tamu hotel yang pernah menginap, dengan data sebagai berikut :

Tabel 1.3
Daftar Rating Hotel Bintang Tiga di Kota Bandung
Tahun 2017

No	Nama Hotel Bintang Tiga di Bandung	Rating Pengunjung	Ulasan
1	Pasar Baru Square Hotel Bandung DHM Associates	8,2	Sangat Baik
2	Grand Batara Hotel	8,0	Sangat Baik
3	Ottenville Boutique Hotel	8,0	Sangat Baik
4	Grand Sovia Hotel	7,8	Baik
5	Mitra Bandung Hotel	7,7	Baik
6	Anggrek Gandasari Hotel	7,7	Baik
7	BTC Hotel Bandung	7,6	Baik
8	Fabu Hotel Bandung	7,5	Baik
9	Serela Hotel Merdeka	7,5	Baik
10	California Hotel Bandung	7,4	Cukup

Sumber : <https://www.agoda.com>

Pada Tabel 1.3 penilaian konsumen tempat rekomendasi favorit untuk menginap adalah rating dari hasil penilaian konsumen tertinggi. Hotel California Bandung menduduki rating terakhir dari 10 hotel yang dinilai yaitu sebesar 7,4 dengan ulasan Cukup dari penilaian konsumen yang pernah menginap di hotel tersebut, sehingga membuat Hotel California Bandung berada di bawah hotel-hotel lainnya. Maka dari itu peneliti memilih Hotel California Bandung untuk melakukan penelitian untuk mendapatkan alasan mengapa Hotel California Bandung mendapat rating terendah.

Hotel California Bandung termasuk ke dalam klasifikasi hotel bintang 3 yang berlokasi di Jl. Wastukencana No.48, Taman Sari Bandung Wetan, Kota

Bandung Jawa Barat. Asal mula hotel ini dinamakan Hotel California karena Owner hotel ini yaitu Bapak Suparjan Sunukarta sangat menyukai musik '80an yang berasal dari Negara Amerika Serikat oleh karena itu hotel ini diberi nama salah satu kota yang berada di Amerika Serikat yaitu California. Ruangan dalam hotel ini juga diberi nama Band Rock asal Amerika Serikat seperti The Beatles, Pink Floyd dan dalam hotel ini selalu terdengar suara musik band rock agar nuansa dalam hotel lebih mendukung, karena itu hotel ini di beri nama Hotel California. Hotel ini memiliki konsep Bisnis & Leisure, Hotel California Bandung ini memiliki 60 kamar yang terdiri dari tiga tipe yaitu Delux dengan luas 26 m², Executive room dengan luas 26 m² dan Suit room dengan luas 37 m², selain itu fasilitas lain yang dimiliki Hotel California adalah tiga ruang meeting yaitu The Beatles, Beethoven dan Pink Floyd yang dapat menampung meeting hingga 180 pax. Hotel California Bandung memiliki posisi yang sangat bagus di pusat hiburan keluarga, perbelanja, dan restoran di Bandung. Hotel yang berlokasi di pusat kota Bandung ini menyediakan kemudahan akses ke fasilitas-fasilitas penting di kota Bandung. Dengan lokasi yang strategis, hotel ini menawarkan akses ke destinasi yang di kunjungi di kota Bandung.

Bandung sendiri merupakan salah satu kota di Indonesia dengan tingkat perkembangan hotel terpesat sehingga tingkat persaingan yang terjadi menjadi lebih tinggi. Maka dari itu, tentu dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat meningkatkan kinerja yang dapat membantu perusahaan mencapai sasaran. 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. Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2013:67). Kinerja dapat dilihat bagaimana seseorang dalam bekerja melaksanakan tugas yang telah di berikan oleh pimpinannya, yang semuanya bisa didukung oleh kemandirian, kreativitas, komitmen, tanggung jawab dan rasa percaya diri individu dalam bekerja. Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja yang tinggi, jika beban kerja yang ditetapkan tercapai dan jika realisasi hasil kerja tinggi dari pada yang ditetapkan perusahaan.

Banyak kasus yang terjadi di beberapa hotel mengenai penurunan kinerja karyawan. Hal tersebut disebabkan karena kurangnya kesadaran karyawan akan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Contohnya saja hal tersebut terjadi pada Hotel Grand Aquila yang sempat mengalami pemberhentian karyawan besar-besaran dikarenakan adanya ketidak efektifan dan ketidak efisienan karyawan dalam menjalankan tugasnya sehingga langkah akhir yang diambil oleh manajemen adalah pemutusan hubungan kerja. Dengan tingginya tingkat persaingan hotel menyebabkan setiap perusahaan harus mampu berkompetensi. Disinilah peran karyawan untuk mengasah pikirannya agar dapat menarik konsumen sebanyak-banyaknya. Ketidak seimbangan antara pertumbuhan jumlah hotel dan jumlah kunjungan wisatawan yang menginap nampaknya juga berdampak pada Hotel California Bandung, hal ini terlihat bahwa dalam beberapa tahun terakhir hotel ini mengalami pengurangan jumlah pengunjung. Berikut data yang diperoleh mengenai jumlah pengunjung kamar di Hotel California kota Bandung dalam beberapa tahun terakhir :

Tabel 1.4
Jumlah Kamar Yang Terjual Periode 2013 – 2017

Tahun	Jumlah Kamar yang Terjual
2013	12.600
2014	14.400
2015	13.600
2016	12.240
2017	10.800

Sumber : Data Hotel California Bandung (2018)

Berdasarkan tabel 1.4 selama periode 2013-2017 jumlah kamar yang terjual cenderung mengalami penurunan. Hotel California rata-rata dapat menjual kamarnya 30-40 kamar setiap harinya dari jumlah kamar keseluruhan yaitu 60 kamar. Pada tahun 2013 kamar yang terjual hanya 12.600 kamar dan pada tahun 2014 penjualan kamar sempat cenderung mengalami kenaikan sebanyak 1.800 kamar sehingga kamar yang terjual menjadi 14.400 kamar, namun mengalami penurunan pada tahun-tahun berikutnya terutama pada tahun 2017 yang mengalami penurunan signifikan menjadi 10.800 kamar saja yang terjual.

Dari hal ini kita tahu bahwa kontribusi karyawan terhadap perusahaan sangatlah besar karena karyawan merupakan sumber daya penghasil kerja yang paling potensial. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan itu sendiri. Kinerja (*performance*) ini cenderung dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Karyawan dibagi menjadi dua kategori yaitu faktor finansial dan nonfinansial. Faktor finansial meliputi gaji, tunjangan dan jaminan sosial. Sedangkan faktor nonfinansial terdiri dari kepemimpinan, lingkungan kerja, tanggung jawab, pengakuan dan gambaran pekerjaan.

Seorang karyawan dapat dikatakan memiliki kinerja yang tinggi apabila karyawan tersebut mampu mencapai beban kerja yang telah ditentukan dan jika realisasi hasil kerja lebih tinggi dari pada yang ditetapkan perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya suatu tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tuntutan yang tidak mampu direalisasikan oleh karyawan akan menimbulkan ketegangan di dalam diri karyawan dan jika karyawan tersebut tidak dapat merealisasinya, maka akan menimbulkan penurunan kinerja. Kinerja karyawan ini bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berdeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Rendahnya kinerja karyawan akan berdampak kurang baik bagi perkembangan perusahaan. Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu kinerja karyawan pada Hotel California Bandung dapat dilihat berdasarkan persentase hasil rekapitulasi kinerja yang dapat dilihat pada tabel 1.5 hasil rekapitulasi kinerja karyawan Hotel California Kota Bandung sebagai berikut :

Tabel 1.5
Hasil Rekapitulasi Kinerja Karyawan Hotel California
Bandung Tahun 2013- 2017

Tahun	Jumlah karyawan	Realisasi Kinerja	Target Pencapaian	Nilai
2013	75	55%	100%	Kurang
2014	75	54%	100%	Kurang
2015	75	53%	100%	Kurang
2016	75	62%	100%	Cukup
2017	75	60%	100%	Cukup

Sumber: Hotel California Bandung (2018)

Dilihat dari tabel 1.5 menunjukkan bahwa hasil kinerja karyawan di Hotel California belum optimal selama lima tahun terakhir, dengan statistika sebagai berikut: untuk rentang nilai 100%-85% berada di posisi (Sangat Baik), Untuk rentang nilai 84%-70% berada di posisi (Baik), Untuk rentang nilai 69%-55% berada di posisi (Cukup Baik). Untuk rentang nilai $\leq 55\%$ berada pada posisi (Kurang Baik).

Dilihat dari tabel 1.5 bahwa pencapaian kinerja yang ada di Hotel California Bandung selama lima tahun terakhir belum pernah mendapatkan predikat Sangat Baik sepanjang tahun tersebut. Dari lima tahun terakhir Hotel California Bandung hanya mencapai nilai rata-rata kurang dan cukup, padahal manajemen mengharapkan pencapaian kinerja memperoleh predikat sangat baik. Pada tahun 2013 kinerja Hotel California hanya mencapai realisasi sebesar 55% dari target pencapaian 100% yang menjadikan berada dinilai Kurang baik. Pada tahun 2014 kinerja Hotel California menurun sebanyak 1% sehingga nilai realisasinya menjadi 54% dengan nilai Kurang baik. Pada tahun 2015 kinerja Hotel California turun kembali sebanyak 1% yang menjadi 53% dengan nilai Kurang baik, namun pada tahun 2016 kinerja Hotel California mengalami peningkatan sebanyak 9% yang membuat realisasi kinerjanya menjadi 62% dan berada di nilai Cukup. Sedangkan pada tahun 2017 nilai realisasi Hotel California Bandung mengalami penurunan kembali sebanyak 2% yang menjadikan nilai realisasinya sebesar 60% dan berada di nilai Cukup.

Ditinjau dari hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan Bapak Dadang Rusmayana selaku Assistent Human Resource Manager bahwasannya ketetapan kinerja karyawan yang telah ditetapkan di Hotel California yaitu karyawan dan karyawan harus memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas

yang diberikan, meskipun ditempatkan dibidang yang lain namun tetap bisa menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Namun di Hotel California masih ada karyawan yang belum memiliki potensi yang ditetapkan oleh Hotel California atau masih adanya karyawan yang belum memiliki kinerja maksimal.

Fenomena masalah kinerja karyawan yang terjadi di Hotel California Bandung berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Dadang Rusmayana selaku Assistent Human Resource Manager, masih terdapat karyawan yang memiliki kinerja yang cukup rendah dikarenakan adanya ketidaksesuaian kemampuan menyelesaikan tugas yang sesuai dengan target dan kurangnya inisiatif dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga membuat kinerja karyawan di Hotel California masih belum optimal. Kinerja dikatakan optimal apabila mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Setiap perusahaan dalam melaksanakan program yang telah diterapkan dan direncanakan selalu bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja tinggi yang diharapkan dalam suatu bisnis tidak hanya ada pada level *top manager* saja, tetapi juga harus ada pada *middle manager* dan *low manager*. Untuk mengetahui kinerja karyawan, seorang atasan harus mengevaluasi atau menilai prestasi kerja para karyawannya. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut : Perbaikan prestasi kerja, Penyesuaian-penyesuaian kepemimpinan, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier. penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*, ketidak akuran Informasional, kesalaha desain pekerjaan, dan kesempatan kerja yang adil.

Untuk lebih meyakinkan menentukan variabel dependen (Variable yang dipegaruhi) dalam penelitian ini penulis melakukan prasurvey dengan menyebarkan kuisioner ke 30 karyawan di Hotel California Bandung. Dengan membandingkan antara kinerja karyawan, produktivitas kerja dan kepuasan kerja di Hotel California Bandung. Dengan hasil perbandingan data rekapiulasi sebagai berikut :

Tabel 1.6
Rekapitulasi Hasil Perbandingan Pra Survey Variabel Dependen
Hotel California Kota Bandung

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jmlh Skor	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kinerja Karyawan	Kuantitas	6	9	7	3	5	98	3,26
	Kualitas	10	16	4	0	0	126	4,20
	Kerja sama	5	12	13	1	3	117	3,90
	Tanggung jawab	7	10	8	3	2	107	3,53
	Inisiatif	2	5	19	2	2	93	3,10
Jumlah							541	17,99
Skor Rata-rata Kinerja Karyawan							3,59	
Produktivitas Kerja	Kemampuan	9	9	10	1	1	114	3,80
	Hasil yang dicapai	11	15	2	1	1	124	4,13
	Semangat kerja	7	10	7	3	3	105	3,50
	Mutu	13	16	1	0	0	132	4,40
	Pengembangan diri	8	9	9	4	0	111	3,70
	Efisien	10	12	5	3	0	119	3,96
Jumlah							705	23,43
Skor Rata-rata Produktivitas Kerja							3,90	
Kepuasan Kerja Karyawan	Pekerjaan itu sendiri	6	15	2	4	2	106	3,53
	Gaji	16	10	1	3	0	129	4,3
	Promosi	13	9	2	6	0	119	3,96
	Rekan kerja	10	15	5	0	0	125	4,16
	Kondisi kerja	11	13	2	2	2	119	3,96
	Pengawasan	10	16	4	0	0	126	4,2
Jumlah							721	24,11
Skor Rata-rata Kepuasan Kerja Karyawan							4,01	
Jumlah Skor = Nilai x F								
Mean = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30)								
Skor Rata-rata = Jumlah Mean : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Hasil olah data kuisioner perbandingan pra survey (2018)

Berdasarkan tabel 1.6 menunjukkan hasil bahwa kinerja karyawan memiliki rata-rata terendah dibandingkan dengan produktivitas kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dengan rata-rata skor 3,59. Hal ini membuktikan bahwa kinerja karyawan di Hotel California Bandung belum optimal. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik berasal dari dalam diri maupun yang berasal dari lingkungan organisasi tempat karyawan bekerja seperti komunikasi organisasi, kepemimpinan, disiplin kerja, pemberdayaan karyawan, kompensasi, kompetensi, lingkungan kerja, promosi jabatan dll. Faktor-faktor tersebut hendaknya diperhatikan oleh pemimpin sehingga kinerja karyawan dapat optimal dan kinerja karyawan dapat memperoleh predikat Sangat Baik.

Kinerja seorang karyawan tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, oleh karena itu ada baiknya pemimpin perusahaan mengetahui apa saja faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Untuk melihat seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada Hotel California Bandung peneliti melakukan pra survey lanjutan kepada 30 karyawan dari total 75 karyawan Hotel California Bandung yang terdiri dari beberapa Divisi. Berikut hasil prasurvey lanjutan mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dapat dilihat pada tabel 1.7 sebagai berikut :

Tabel 1.7
Hasil Pra Survey Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Hotel California Bandung

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jmlh Skor	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Promosi Jabatan	Kesempatan	10	17	3	0	0	127	4,23
	Kemampuan	15	13	2	0	0	133	4,43
	Keadilan	21	9	0	0	0	141	4,70
	Prosedur	16	13	1	0	0	135	4,50

Lanjutan Tabel Hal 14

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jmlh Skor	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Jumlah						536	17,86	
Skor Rata-rata Promosi Jabatan						4,46		
Lingkungan Kerja Karyawan	Lingkungan Kerja Fisik	5	15	6	4	0	135	4,50
	Lingkungan Kerja Non Fisik	14	11	5	0	0	114	3,80
Jumlah						249	8,20	
Skor Rata-rata Lingkungan Kerja						4,15		
Pemberdayaan Karyawan	Kepercayaan	6	10	7	3	4	101	3,36
	Kewenangan	8	12	2	4	4	106	3,53
	Tanggung jawab	3	14	8	3	2	103	3,43
Jumlah						310	10,32	
Skor Rata-rata Pemberdayaan Karyawan						3,44		
Disiplin Kerja Karyawan	Taat aturan waktu	2	20	4	2	2	108	3,60
	Taat peraturan perusahaan	4	13	9	3	1	106	3,53
	Taat aturan perilaku	10	11	3	5	1	114	3,80
Jumlah						328	10,9	
Skor Rata-rata Disiplin Kerja						3,64		
Kompetensi Kerja Karyawan	Pengetahuan	10	12	2	4	2	114	3,80
	Keterampilan	2	21	3	2	2	109	3,63
	Perilaku	9	12	3	4	2	112	3,73
Jumlah						335	11,16	
Skor Rata-rata Kompetensi Kerja Karyawan						3,72		
Motivasi Kerja Karyawan	Kebutuhan akan prestasi	4	21	5	1	0	121	4,03
	Kebutuhan akan afiliasi	7	11	7	2	3	107	3,56
	Kebutuhan akan kekuasaan	8	15	4	2	1	117	3,90
Jumlah						345	11,49	
Skor Rata-rata Motivasi Kerja karyawan						3,83		
Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh Ideal	5	10	7	6	2	100	3,33
	Motivasi Inspirasi	7	9	5	3	6	98	3,10
	Stimulasi Intelek	10	12	3	2	3	114	3,80
	Pertimbangan Individual	8	5	6	7	4	96	3,20
Jumlah						408	13,43	
Skor Rata-rata Kepemimpinan Transformasional						3,35		
Jumlah Skor = Nilai x F								
Mean = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30)								
Skor Rata-rata = Jumlah Mean : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Hasil olah data kuisisioner pra survey (2018)

Berdasarkan tabel 1.7 dari data hasil pra survey pada Hotel California Bandung, diketahui bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan di hotel tersebut yaitu variabel kepemimpinan transformasional dan variabel pemberdayaan karyawan yang dilihat dari rata-rata setiap variabel yang terendah. Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai rata-rata 3,35 sedangkan variabel pemberdayaan karyawan mempunyai rata-rata 3,44.

Berdasarkan tabel diatas mengenai kepemimpinan pada perusahaan khususnya di Indonesia memang menjadi sebuah fenomena masalah yang menarik dan cukup pelik untuk ditelusuri dan dikaji. Kepemimpinan merupakan hal pokok dan kunci dalam kehidupan politik juga bernegara. Dalam dunia bisnis, kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya suatu organisasi dan kelangsungan hidup serta keberlangsungan jalannya suatu organisasi. Kepemimpinan bukan merupakan suatu hal yang bisa di sepelekan keberadaannya dalam organisasi, peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi. Salah satu peran kepemimpinan yaitu sebagai penentu keberhasilan dan kelancaran dalam pencapaian tujuan yaitu misi, serta menentukan cara untuk mencapai tujuan suatu organisasi hingga dapat berjalan lancar dan berhasil.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan bapak Dadang Rusmayana selaku Assistant Human Resources Manager mengenai kondisi kepemimpinan transformasional di Hotel California Bandung, pimpinan kurang komunikasi antara atasan dengan bawahannya misalnya saja ketika karyawan yang mencoba menginformasikan permasalahan kerja yang dihadapi kurang mendapat respon dari pemimpinnya komunikasi yang disampaikan sering terjadi dengan satu arah, yaitu secara vertikal dari atasan kepada bawahan yang berupa perintah atau intruksi yang harus dijalankan oleh karyawan, sedangkan

komunikasi dari bawahan kepada atasan atau pemimpin seperti usulan perbaikan kinerja perusahaan tidak pernah ditanggapi secara serius oleh pemimpin dan tidak adanya perhatian secara individual antara pemimpin dan bawahan yang mengakibatkan pemimpin tidak dapat memahami kebutuhan karyawannya selain itu pemimpin menyamaratakan keterampilan yang dimiliki karyawan yang mempunyai kecenderungan keterampilan yang berbeda-beda dan karyawan sendiri merasa segan mempertanyakan hal-hal yang kurang dipahaminya hal ini menyebabkan ketidak harmonisan dalam bekerja, sehingga pemimpin harus memiliki cara untuk membangun semangat agar terjalin hubungan yang baik antara karyawan dan pimpinan.

Selain melakukan wawancara mengenai permasalahan kepemimpinan transformasional yang ada di Hotel California Bandung, penulis juga sempat menanyakan mengenai penggunaan jenis kepemimpinan yang digunakan di Hotel California Bandung apakah lebih cenderung menggunakan kepemimpinan transformasional atau lebih cenderung menggunakan kepemimpinan transaksional. Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan bapak Dadang Rusmayana bahwasanya kepemimpinan di Hotel California Bandung lebih cenderung menggunakan kepemimpinan transformasional daripada kepemimpinan transaksional. Karena kepemimpinan transaksional sendiri terjadi ketika para pemimpin dan para pengikutnya berada dalam sejenis hubungan pertukaran (*exchange relationship*) agar masing-masing pihak dipenuhi (semacam barter) contohnya menukar tenaga kerja yang disumbangsihkan dengan imbalan bayaran upah (langsung mengambil tenaga kerja dari luar dari pada memilih mengambil dari dalam perusahaan), sedangkan kepemimpinan yang digunakan di Hotel California adalah kepemimpinan transformasional dimana pimpinan Hotel

California lebih cenderung menggunakan tenaga kerja di dalam terlebih dahulu misalnya ketika ada jabatan yang harus diisi / kosong pimpinan Hotel California mengutamakan karyawan yang berada di dalam hotel terlebih dahulu untuk mengisi jabatan tersebut jika dirasa karyawannya tidak ada yang mampu untuk mengisi jabatan tersebut barulah pimpinan Hotel California mencari di luar perusahaan untuk mengisi jabatan yang kosong tersebut.

Gaya kepemimpinan transformasional dalam bisnis mempunyai peran yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan bisnis. Hal ini dikarenakan melalui gaya kepemimpinan transformasional yang baik, seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahan agar meningkatkan kinerjanya. Seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuannya untuk membawa perubahan yang signifikan antara pengikut dan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan dalam visi, strategi dan budaya organisasi serta mempromosikan inovasi dalam produk dan teknologi (Richard L. Draft 2015:360). Dengan Kepemimpinan transformasional, para pengikut memberikan kepercayaan, kesetiaan, kekaguman dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih dari apa yang telah mereka tetapkan.

Para pemimpin transformasional akan memotivasi pengikutnya dengan cara membuat mereka lebih sadar akan pentingnya hasil tugas yang mereka kerjakan, mendorong untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi organisasi atau tim dan menjunjung tinggi kebutuhan karyawan. Selain itu pendekatan kepemimpinan transformasional ini secara essensial menekankan untuk menjunjung tinggi atau menghargai tujuan individu bawahan sehingga nantinya para bawahan itu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan

melampaui harapan kinerja mereka melalui inovasi-inovasi terbaru agar dapat menghasilkan kinerja yang tinggi.

Kepemimpinan yang efektif tentunya sangat dibutuhkan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan, namun perlu didukung dengan Pemberdayaan yang baik. Pemberdayaan terhadap karyawan menjadi salah satu kebutuhan sebuah perusahaan demi mewujudkan tujuan perusahaan tersebut. Pemberdayaan Karyawan adalah proses memberikan karyawan kemampuan dan wewenang sehingga memudahkan karyawan untuk mengambil tindakan pribadi, berkarya dan berperilaku yang memberikan kontribusi positif bagi misi organisasi (Nongkeng *et al*,2013). Kreatifitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaan sendiri dapat terbentuk dari proses pemberdayaan karyawan. Hal ini menunjang potensi yang ada di dalam diri karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam dunia kerja diterapkannya pemberdayaan karyawan menjadi pusat strategi yang berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan diri karyawan untuk mencapai tujuan awal.

Peneliti juga melakukan wawancara mengenai bagaimana pemberdayaan karyawan di Hotel California Bandung menurut bapak Dadang Rusmayana selaku Assisten Human Resources Manager bahwa pemberdayaan di Hotel California Bandung masih belum maksimal hal ini dapat diketahui dengan lambatnya penyelesaian suatu pekerjaan yang di bebaskan kepada karyawannya, selain itu kurang percayanya atasan dengan bawahan, hal ini dapat dilihat dari pemberian tanggung jawab hanya pada satu karyawan saja dan tidak memberikan kesempatan yang cukup besar untuk terlibat dalam pekerjaan kepada karyawan lainnya. Selain permasalahan di atas menurut beliau, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan masih belum maksimal diduga menjadi

salah satu permasalahan kurangnya pemberdayaan karyawan di Hotel California Bandung.

Dari pernyataan-pernyataan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik dan pemberdayaan karyawan yang baik dapat memberikan peningkatan kinerja karyawan, jadi apabila kedua hal itu dilakukan sesuai aturan-aturan dan standar yang telah ditetapkan maka akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan di Hotel California kota Bandung. Berdasarkan uraian diatas, diduga karena ada masalah kurangnya kinerja dari karyawan Hotel California Kota Bandung disebabkan oleh kurangnya penerapan kepemimpinan transformasional dan kurang diperdayakannya karyawan secara maksimal. berdasarkan latar belakang diatas maka perlu dilakukan penelitian mengenai **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL CALIFORNIA KOTA BANDUNG”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

Identifikasi dan rumusan masalah penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang tercakup dalam penelitian. Permasalahan dalam penelitian ini meliputi faktor-faktor yang diindikasikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan di Hotel California kota Bandung berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan yaitu kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan.

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Identifikasi masalah merupakan cakupan atau lingkup masalah yang akan diteliti. Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan sebelumnya, maka

peneliti merumuskan ke dalam bentuk pernyataan-pernyataan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional
 - a. Kepemimpinan di Hotel California Bandung dalam berkomunikasi antara atasan dengan bawahannya belum efektif.
 - b. Kepemimpinan di Hotel California Bandung menyamaratakan keterampilan yang dimiliki karyawan yang memiliki kecenderungan keterampilan yang berbeda.
2. Pemberdayaan Karyawan
 - a. Lambatnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.
 - b. Kurangnya kepercayaan atasan kepada bawahan dalam pengambilan keputusan perusahaan.
 - c. Kemampuan dalam menyelesaikan tugas masih kurang optimal.
3. Kinerja Karyawan
 - a. Kinerja karyawan di Hotel California Bandung masih belum memenuhi harapan karena ketidaksesuaian kemampuan penyelesaian hasil kerja.
 - b. Karyawan di Hotel California Bandung masih kurang inisiatif dalam mengerjakan pekerjaannya.

1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional di Hotel California kota Bandung.
2. Bagaimana pemberdayaan karyawan di Hotel California kota Bandung
3. Bagaimana kinerja karyawan di Hotel California kota Bandung.

4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial di Hotel California kota Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui / menganalisis:

1. Kepemimpinan transformasional di Hotel California kota Bandung.
2. Pemberdayaan karyawan di Hotel California kota Bandung.
3. Kinerja karyawan di Hotel California kota Bandung
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan di Hotel California kota Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini diajukan guna menjelaskan manfaat dan kontribusi yang dapat diberikan dari penelitian baik menurut kegunaan teoritis maupun praktis. Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini terkait dengan kontribusi terhadap perkembangan teori dan ilmu pengetahuan serta dunia akademis antara lain :

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan penulis serta menambah ilmu baik dalam teori maupun praktek.
2. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap literatur manajemen sumber daya manusia mengenai pengembangan teori yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan.

3. Penelitian ini dapat digunakan sebagai studi perbandingan dan referensi bagi penelitian lain yang sejenis yang diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada para akademis atau pihak yang tertarik pada masalah kepemimpinan transformasional, pemberdayaan dan kinerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kegunaan yang dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Bagi Perusahaan

Hasil ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam usahanya untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.

- b. Bagi Peneliti

Hasil ini diharapkan dapat memperluas wawasan keilmuan khususnya mengenai kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan selain itu dapat memberikan solusi dalam pemecahan suatu masalah yang didukung dengan teori yang mendukung sehingga dapat memberikan pola pikir yang terstruktur dalam memecahkan suatu permasalahan

- c. Bagi Pihak Lain

Diharapkan dapat bermanfaat dan berguna untuk memberikan informasi, menambah wawasan pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk pengjajian topik yang berkaitan dengan masalah ini selanjutnya.