

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan bisnis yang pesat khususnya di sektor pariwisata dewasa ini mendorong perusahaan atau organisasi untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk menghadapi persaingan. Persaingan merupakan suatu tantangan yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan. Perusahaan harus mempersiapkan strategi yang kuat agar dapat mempertahankan posisi kompetitif ditengah persaingan melalui penentuan visi dan misi yang jelas serta bekerja dengan lebih efisien, efektif dan produktif. Salah satu faktor kelacaran tujuan suatu perusahaan adalah mengidentifikasi dan mengukur kinerja karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Setiap pekerjaan memiliki kriteria pekerjaan yang spesifikasi, atau dimensi kerja yang mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting dari suatu pekerjaan. Fungsi hotel hanya sebagai tempat bermalam bagi konsumen yang melakukan perjalanan. Namun seiring berjalannya waktu, fungsi hotel mengalami peningkatan dimana saat ini seringkali 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 (PHRI), 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 kunjungan dari tahun ke tahun. Hal ini harus mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan agar perusahaan mampu menghadapi persaingan ketat yang terjadi. 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 dapat dipastikan bahwa bisnis tersebut akan berada pada kondisi yang stagnan dan tidak berkembang.

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 dan mampu bersaing dengan para pesaing yang bergerak dibidang usaha yang sejenis. Salah satu unsur terpenting di dalam sebuah perusahaan yaitu sumber daya manusia.

Persaingan dunia pariwisata yang semakin meningkat memacu perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja. Sehingga, dapat menciptakan suatu jasa yang bermanfaat bagi masyarakat. Untuk menciptakan suatu jasa yang bermanfaat tentunya diperlukan tenaga kerja yang benar-benar memiliki kemampuan dalam bekerja dan memiliki kinerja yang tinggi. Karyawan sebagai motor penggerak organisasi dituntut untuk bekerja dengan lebih bersinergi dengan kinerja agar mampu menghadapi persaingan, dan dapat mempertahankan keberadaan organisasi. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa kinerja pegawai sangat penting dalam

menunjang tercapainya tujuan organisasi. Meski demikian, pengaruh kinerja terhadap pencapaian tujuan organisasi terjadi secara tidak langsung. Kinerja sering terjadi adanya masalah-masalah yang timbul pada kalangan pegawai, keahlian yang diperlukan oleh seorang pegawai untuk melaksanakan suatu proses kinerja sering kali terlalu diremehkan dan kurangnya perhatian dari pimpinan perusahaan terhadap kinerja para karyawannya.

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.

Menurut www.nusatrip.com terdapat 105 hotel bintang 3 di Bandung dan Berikut ini peringkat 5 besar hotel bintang 3 terbaik di kota Bandung :

Tabel 1.1
Peringkat 5 besar hotel bintang 3 terbaik di Kota Bandung

PERINGKAT	NAMA HOTEL	RATING
1	Hotel Ibis Style	4,3
2	Kedaton Hotel	4,3
3	Grand Serela	4,0
4	Hotel Santika	4,0
5	Hotel California	3,0

Sumber : www.nusatrip.com

Berdasarkan Tabel 1.1 terdapat rating dari setiap hotel yang mana rating tersebut diperoleh dari review pengunjung hotel dengan rata-rata pemberi review sebanyak 1.563 orang. Berdasarkan rating yang diberikan, Hotel California berada di peringkat kelima dengan jumlah rating 3,0 dan untuk diposisi pertama ada Hotel Ibis Style dengan rating sebesar 4,3 (tinggi), posisi kedua ada Kedaton Hotel

dengan rating sebesar 4,3 (tinggi), posisi ketiga ada Grand Serela dengan rating 4,3 (tinggi), posisi keempat ada Hotel Santika dengan rating sebesar 4,0 (tinggi). Penilaian yang didapat oleh Hotel California diperoleh berdasarkan *review* pengunjung pada www.nusatrip.com yang mana merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan. Pelayanan yang kurang baik menunjukkan bahwa kinerja karyawan hotel kurang baik karena jika kinerja karyawan baik maka pelayanan yang diberikan pun akan baik, selain itu kinerja karyawan dapat dilihat juga berdasarkan sikap karyawan dalam menyikapi berbagai sifat pengunjung.

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai fenomena yang menjadikan bahan acuan penulis dalam melakukan penelitian ini adalah adanya kecenderungan dimana kinerja karyawan menurun pada 1 tahun terakhir, sehingga mengalami penurunan terhadap pencapaian kinerja karyawan tersebut dan tidak dapat mempertahankan pencapaian target kinerja yang baik pada perusahaan. Pada kenyataannya saat ini, berdasarkan data sekunder yang penulis dapatkan dari perusahaan tersebut menemukan indikasi bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan. Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu kinerja karyawan maka dapat dilihat berdasarkan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) pada tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Standar Nilai Kinerja Karyawan pada Hotel California

No	Nilai (%)	Predikat	Keterangan
1	91 ke atas	A	Sangat baik
2	76-90	B	Baik
3	61-75	C	Cukup
4	51-60	D	Kurang
5	50 ke bawah	E	Buruk

Sumber : Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat standar kinerja karyawan yang telah ditentukan oleh Hotel California Bandung yaitu nilai 91 keatas merupakan standar nilai sangat baik, nilai 76-90 merupakan standar nilai baik, nilai 61-75 merupakan standar nilai cukup baik, sedangkan nilai 51-60 merupakan standar nilai kurang dan nilai 50 ke bawah merupakan standar nilai buruk.

Permasalahan yang dialami Hotel California Bandung dapat diketahui berdasarkan data rekap hasil kinerja karyawan pada tahun 2016-2018 sebagai berikut :

Tabel 1.3
Pencapaian Kinerja Karyawan pada Hotel California

No	Tahun	Target (%)	Angka Pencapaian (%)	Predikat	Keterangan
1	Tahun 2016	80	80	B	Baik
2	Tahun 2017	80	75	B	Baik
3	Tahun 2018	80	70	C	Cukup

Sumber : Data Sekunder Hotel California Bandung

Berdasarkan Tabel 1.3 menunjukkan bahwa kinerja karyawan Hotel California mengalami penurunan kinerja dari tahun 2016 hingga 2018, yang mana mengalami penurunan sebesar 10% sehingga yang mulanya mendapat predikat B (Baik) menjadi C (cukup). Berdasarkan hasil wawancara dengan Staff *HRD* Hotel California, menyatakan bahwa yang mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan karena kurangnya inisiatif dan masih ada karyawan yang belum mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh pimpinan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan, agar perusahaan dapat terus bertahan. Dengan adanya kinerja karyawan dalam diri

setiap karyawan, maka mampu mengoptimalkan kemampuannya dalam melakukan pekerjaannya.

Untuk memperkuat hasil penilaian kinerja karyawan berdasarkan persepsi karyawan, maka peneliti sebelumnya telah melakukan wawancara dan kuesioner pendahuluan kepada 20 responden karyawan yang menunjukkan hasil skor jawaban terendah dari pernyataan-pernyataan yang mengindikasikan adanya permasalahan-permasalahan pada beberapa indikator dari kinerja pegawai yang terjadi, dapat dilihat pada table 1.4 berikut ini :

Tabel 1.4
Hasil Kuesioner Pra Survei Mengenai Kinerja Karyawan
Hotel California

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah responden	Mean
		SS	S	KS	TS	STS		
Kinerja	Kualitas Kerja	0	2	7	8	3	20	2,40
	Kuantitas Kerja	1	4	6	6	3	20	2,70
	Tanggungjawab	0	5	9	6	0	20	2,95
	Kerjasama	0	3	9	4	4	20	2,55
	Inisiatif	0	3	8	7	2	20	2,60
Skor Rata-Rata								2,64

Sumber: Hasilolah data olehpeneliti 2018

Berdasarkan Tabel 1.4 Kinerja karyawan pada Hotel California mempunyai skor rata-rata 2,64. Adapun dimensi kinerja yang masih ada di bawah rata-rata secara umum adalah dimensi kualitas kerja yaitu hasil kerja karyawan kurang sesuai dengan harapan pimpinan. Padahal atasan sudah memberikan pengarahan dan menugaskan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Dimensi kerja sama yaitu masih ada karyawan yang belum mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh

atasan. Dimensi inisiatif yaitu masih ada karyawan yang kurang mandiri dalam mengerjakan pekerjaan sehingga karyawan harus menunggu perintah dari atasan terlebih dahulu apabila akan menyelesaikan suatu masalah yang terjadi diperusahaan.

Peningkatan kinerja karyawan menurut Sadarmayanti (2017:229) dapat ditempuh dengan berbagai cara, misalnya melalui pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta Pendidikan dan pelatihan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:133), faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu disiplin kerja, kepemimpinan, motivasi kerja, pengawasan, etos kerja dan kompetensi kerja.

Peneliti telah melakukan penelitian pendahuluan untuk mengetahui masalah-masalah apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan Hotel California, dengan melakukan pembagian kuesioner dan wawancara kepada 20 karyawan dan pengukurannya menggunakan 6 variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berikut ini hasil data yang diperoleh mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Hotel California yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.5
Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada
Hotel California

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Mean
		SS	S	KS	TS	STS	
Disiplin Kerja	Ketaatan waktu	0	5	11	4	0	3,05
	Ketaatan Perusahaan	2	6	8	4	0	3,30
	Ketaatan perilaku	3	7	8	2	0	3,55
Skor rata-rata Disiplin Kerja						3,30	
Kepemimpinan	Kepemimpinan otoriter	0	4	9	7	0	2,85

	Kepemimpinan delegatif	0	3	7	10	0	2,65
	Kepemimpinan partisipatif	0	6	7	6	1	2,90
Skor rata-rata Kepemimpinan							2,80
Motivasi kerja	Prestasi	4	11	5	0	0	3,95
	Tanggung jawab	3	12	5	0	0	3,90
	Kemajuan	1	6	13	0	0	3,40
	Penghargaan	1	7	10	2	0	3,35
Skor rata-rata Motivasi Kerja							2,92
Pengawasan	Pengawasan langsung	5	9	5	1	0	3,90
	Pengawasan tidak langsung	2	7	9	2	0	3,45
Skor rata-rata Pengawasan							3,67
Etoskerja	Kerja cerdas	0	2	10	5	3	2,55
	Kerja keras	0	7	8	4	1	3,05
	Kerja Ikhlas	0	4	9	4	3	2,70
Skor rata-rata Etos Kerja							2,76
Kompetensi Kerja	Motif	3	12	4	1	0	3,85
	Sifat	5	7	6	2	0	3,75
	Konsepdiri	4	6	9	1	0	3,65
	Pengetahuan	7	7	6	0	0	4,05
	Pengalaman	2	11	6	1	0	3,70
Skor rata-rata Kompetensi							3,80
Mean = Nilai x F : Jumlah karyawan (20orang)							
Skor rata-rata = jumlah mean : jumlah pernyataan							

Sumber: Hasil olah data oleh peneliti 2018

Berdasarkan Tabel 1.5 faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kepemimpinan dan etos kerja, karena faktor-faktor tersebut memiliki nilai yang paling rendah diantara 6 variabel yang digunakan menjadi parameter penelitian.

Kepemimpinan yaitu cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai

tujuan organisasi dalam situasi tertentu dan dapat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka, sehingga pimpinan akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dan mencapai tujuan. Maka berdasarkan itu gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peneliti akan menguraikan hubungan evaluasi kebijakan dengan efektivitas kerja, dengan terlebih dahulu menguraikan definisi evaluasi kebijakan dengan efektivitas kerja.

Berikut ini data yang diperoleh penulis mengenai Kepemimpinan pada Hotel California.

Tabel 1.6
Hasil Pra Survei Mengenai Gaya Kepemimpinan pada Hotel California

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Responden	Total	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS			
Kepemimpinan	Kepemimpinan otoriter	0	4	9	7	0	20	57	2,85
	Kepemimpinan delegatif	0	3	7	10	0	20	53	2,65
	Kepemimpinan partisipatif	0	6	7	6	1	20	58	2,90
Skor Rata-Rata								2,80	

Sumber: Hasilolah data olehpeneliti 2018

Berdasarkan Tabel 1.6 mengenai kepemimpinan pada Hotel California mempunyai skor rata-rata 2,76. Adapun dimensi yang masih ada dibawah rata-rata secara umum adalah dimensi kepemimpinan delegatif yaitu karyawan merasa bahwa keputusan yang ada dilingkungan kerja sepenuhnya menjadi keputusan karyawan namun pimpinan tidak memberikan arahan dalam hal pengambilan keputusan. Dimensi kepemimpinan otoriter yaitu karyawan merasa bahwa

pimpinan masih kurang dalam memberikan kebebasan untuk karyawan dalam memberikan saran atau solusi terhadap perusahaan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja yaitu etos kerja. Etos kerja merupakan pandangan mengenai cara bekerja yang dimiliki seseorang, suatu golongan atau suatu bangsa, berisikan sistem nilai yang menyangkut persepsi individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Etos kerja yang tinggi harus dimiliki oleh setiap pegawai karena setiap organisasi sangat membutuhkan kerja keras dan komitmen yang tinggi setiap pegawai, kalau tidak organisasi akan sulit berkembang, dan memenangkan persaingan dalam merebut pangsa pasarnya. Setiap organisasi yang selalu ingin maju, akan melibatkan anggota untuk kinerjanya, diantaranya setiap organisasi harus memiliki etos kerja. Individu atau kelompok masyarakat dapat dinyatakan memiliki etos kerja yang tinggi.

Berikut ini data yang diperoleh penulis mengenai Etos kerja Karyawan pada Hotel California.

Tabel 1.7
Hasil Pra Survei Mengenai Etos Kerja pada Hotel California

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Responden	Total	Rata-rata
		SS	S	KS	TS	STS			
Etos Kerja	Kerja cerdas	0	2	10	5	3	20	60	2,55
	Kerja keras	0	7	8	4	1	20	60	3,05
	Kerja ikhlas	0	4	9	4	3	20	52	2,70
Skor Rata-Rata									2,76

Sumber: Hasilolah data oleh peneliti 2018

Berdasarkan Tabel 1.7 mengenai etos kerja karyawan pada Hotel California mempunyai skor rata-rata 2,76 yang artinya etos kerja karyawan dapat dikatakan kurang sesuai. Adapun dimensi yang masih ada di bawah rata-rata secara umum adalah dimensi kerja cerdas yaitu masih ada karyawan yang kurang tekun dalam

menyelesaikan tugas yang diberikan sehingga hasil kerjanya masih kurang sesuai dengan harapan pimpinan. Dimensi kerja ikhlas yaitu masih ada karyawan yang kurang serius dalam bekerja sehingga karyawan belum mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh pimpinan.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, maka penelitian berusaha meneliti faktor-faktor terkait kinerja karyawan. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel California.**

1.2 Identifikasi Dan Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang, dapat disimpulkan bahwa identifikasi dan rumusan masalah sebagai berikut.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, terlihat adanya permasalahan dalam kinerja karyawan pada Hotel California, diantaranya :

1. Kepemimpinan otoriter yang diterapkan masih kurang baik
2. Kepemimpinan delegatif yang diterapkan masih kurang baik
3. Karyawan masih kurang tekun dalam menyelesaikan tugas dari pimpinan
4. Karyawan masih kurang serius dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Kinerja karyawan Hotel California mengalami penurunan pada tahun 2016-2018.
6. Kualitas kerja karyawan kurang sesuai dengan harapan pimpinan.

7. Karyawan belum mampu bekerjasama dengan rekan kerja yang lainnya.
8. Kurangnya inisiatif karyawan untuk menyelesaikan masalah di Perusahaan.

1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian identifikasi masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Gaya kepemimpinan pada Hotel California di Bandung
2. Bagaimana Etos Kerja pada Hotel California di Bandung
3. Bagaimana Kinerja Karyawan pada Hotel California di Bandung
4. Seberapa Besar Pengaruh Kepemimpinan, dan Etos Kerja Terhadap Kinerja pada Hotel California di Bandung. Baik secara parsial maupun simultan

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakannya penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Gaya kepemimpinan pada Hotel California di Bandung
2. Etos Kerja pada Hotel California di Bandung
3. Kinerja Karyawan pada Hotel California di Bandung
4. Besarnya pengaruh Gaya kepemimpinan, dan Etos kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel California di Bandung. Baik secara parsial maupun simultan

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulis mengharapkan penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat sejalan dengan tujuan penelitian. Hasil penelitian berguna baik secara akademis maupun praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya konsep atau teori yang menyokong perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja. Dapat mengetahui definisi serta pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan praktis dari penelitian ini yaitu:

1. Bagi penulis
 - a. Penulis mengetahui secara langsung kinerja karyawan yang bekerja di California Bandung.
 - b. Penulis dapat menilai secara langsung gaya kepemimpinan yang diterapkan di Hotel California Bandung.
 - c. Penulis mengetahui secara langsung etos kerja yang ada di Hotel California Bandung.

- d. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai cara mengaplikasikan ilmu yang telah didapatkan pada waktu kuliah dengan melakukan penelitian dalam rangka menyelesaikan pendidikan.
2. Bagi perusahaan
 - a. Hasil penelitian diharapkan, sebagai bahan masukan dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan Hotel California Bandung.
 - b. Penelitian ini diharapkan mampu dijadikan referensi bagi Hotel California Bandung untuk meningkatkan gaya kepemimpinan dan etos kerja.
 - c. Mendapatkan informasi dan bahan penilaian dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan etos kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.
 - d. Sebagai sarana untuk menjembatani hubungan kerjasama antara perusahaan dengan Universitas.
 3. Bagi pihak lain.
 - a. Penulis berharap agar hasil penelitian ini berguna sebagai informasi tambahan yang memperluas pemikiran khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia bagi para pembaca.
 - b. Sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.
 - c. Memebrikan gambaran Hotel California Bandung.