

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan pariwisata di Indonesia saat ini semakin berkembang dengan pesat. Pariwisata merupakan perjalanan seseorang atau sekelompok orang dari satu tempat ke tempat lain membuat rencana dalam jangka waktu tertentu, untuk tujuan rekreasi dan mendapatkan hiburan sehingga keinginannya terpenuhi (Prayogo, 2018). Pesatnya perkembangan pariwisata tersebut terlihat dari peningkatan jumlah wisatawan yang berkunjung ke Indonesia. Wisatawan (*tourism*) adalah orang yang sedang melakukan perjalanan dalam waktu paling sedikit 24 jam untuk menikmati perjalanan dan mencari kepuasan serta tidak mencari nafkah atau pekerjaan di daerah tujuan wisata (Arjana, 2016). Peningkatan jumlah kunjungan wisatawan ke Indonesia dapat dilihat pada tabel 1.1 mengenai jumlah kunjungan wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia mulai dari tahun 2017-2020.

**Tabel 1.1**

**Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara ke Indonesia melalui Pintu Masuk Udara, Laut, dan Darat**

Daerah	Jumlah Kunjungan Wisata Manacanegara			
	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020
Aceh	33,235	29,213	28,303	10,351
Sumatra Utara	246,551	229,586	244,530	41,427
Sumatra Barat	56,876	54,383	61,131	11,258
Riau	40,105	29,776	34,419	6,840

Daerah	Jumlah Kunjungan Wisata Manacanegara			
	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020
Kepulauan Riau	2,139,962	2,635,004	2,864,795	403,725
Sumatra Selatan	14,701	13,862	<b>15,846</b>	<b>2,601</b>
Jakarta	2,749,321	2,814,586	2,419,196	435,139
Jawa Barat	166,857	155,566	157,833	31,195
Jateng	23,597	23,592	23,977	4,953
Yogyakarta	145,673	138,822	113,028	18,653
Jawa Timur	274,239	340,436	261,660	35,035
Bali	<b>5,697,739</b>	<b>6,070,473</b>	<b>6,275,210</b>	<b>1,069,473</b>
Nusa Tenggara Barat	123,388	79,807	57,763	12,550
Nusa Tenggara Timur	63,977	85,914	103,905	23,859
Kalimantan Barat	48,396	58,411	60,256	12,228
Kalimantan Tengah	<b>10,096</b>	<b>12,329</b>	16,508	6,234
Sulawesi Utara	79,675	122,104	130,285	23,281
Sulawesi Selatan	18,335	14,126	17,771	3,598
Papua	125,057	104,075	56,287	5,676
Lain-Lain	1,982,019	2,798,240	3,164,251	1,894,847
<b>Jumlah</b>	<b>14,039,799</b>	<b>15,810,305</b>	<b>16,106,954</b>	<b>4,052,923</b>

Sumber: Badan Pusat Statistik 2020 (diolah peneliti)

Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa pada tahun 2017-2020 jumlah kunjungan wisatawan mancanegara dari tahun ke tahun mengalami peningkatan dan terbanyak yang masuk ke Indonesia adalah melalui Bali. Sedangkan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara paling sedikit yang masuk ke Indonesia adalah melalui Kalimantan Tengah pada tahun 2017-2018 dan melalui Sumatra Selatan pada tahun 2019-2020. Sedangkan pada tahun 2020 jumlah kunjungan wisatawan mancanegara mengalami penurunan dikarenakan adanya pandemi covid-19 yang berdampak pada semua sektor termasuk sektor pariwisata yang menjadi salah satu sektor yang sangat terdampak akibat adanya pandemi covid-19.

Pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa jumlah kunjungan wisatawan mancanegara terbanyak yang masuk ke Indonesia adalah melalui Bali, hal tersebut dikarenakan Bali mampu menarik perhatian wisatawan nasional maupun mancanegara dengan menyuguhkan keanekaragaman tempat wisata dengan keindahan alam, budaya, serta beragam kuliner yang khas di pulau Bali.

Banyaknya tempat wisata tentu berpengaruh terhadap banyaknya jumlah wisatawan yang datang ke tempat wisata tersebut. Bali sebagai salah satu tujuan wisata yang terkenal sampai mancanegara banyak didatangi oleh wisatawan – wisatawan baik wisatawan domestik maupun wisatawan asing, seperti ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Kunjungan Wisatawan ke Bali**

Wisatawan	Jumlah Wisatawan			
	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020
Wisatawan Domestik	8.735.633	9.757.991	10.545.039	4.596.157
Wisatawan Asing	5.697.739	6.070.473	6.275.210	1.069.473

Sumber: BPS Provinsi Bali 2021

Pada tabel 1.2 di atas menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun jumlah kunjungan wisatawan yang datang ke Bali selalu meningkat setiap tahunnya, baik itu wisatawan domestik maupun wisatawan asing. Sedangkan pada tahun 2020 terjadi penurunan kunjungan wisatawan dikarenakan adanya pandemi covid-19.

Bali dapat memberikan keanekaragaman tempat wisata dengan keindahan alam, budaya, serta beragam kuliner yang dimikinya. Tempat – tempat wisata tersebut

menjadi daya tarik tersendiri bagi para wisatawan yang bekenjung ke Bali sehingga Bali dapat terkenal ke mancanegara.

Banyaknya kunjungan wisatawan tersebut tentu harus dibarengi dengan adanya pengembangan sarana prasarana wisata untuk memenuhi kebutuhan wisatawan yang tinggal untuk sementara waktu di daerah tempat wisata yang dikunjunginya dan bertujuan untuk menciptakan kepuasan wisatawan dalam menikmati waktu berliburnya. Salah satu sarana prasarana wisata tersebut adalah akomodasi yaitu hotel atau penginapan.

Industri pariwisata sangat erat kaitannya dengan dunia perhotelan karena hotel bergerak dalam bidang pelayanan jasa beserta akomodasinya untuk mendukung lancarnya pariwisata di Indonesia (Agus Sulastiyono, 2016).

Hotel dan jenis akomodasi lainnya yang merupakan salah satu komponen vital dalam industri pariwisata. Dengan banyaknya tempat wisata dan tingginya jumlah wisatawan yang datang, maka pertumbuhan jumlah akomodasi terutama hotel tidak dapat dibendung lagi. Banyaknya jumlah kunjungan wisatawan yang datang ke Bali berpengaruh terhadap jumlah hotel yang terdapat di Bali. Berikut tabel 1.3 yang memperlihatkan jumlah hotel yang ada di Bali pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2020 yang menunjukkan adanya peningkatan akomodasi hotel.

**Tabel 1.3**

**Jumlah Hotel di Bali**

Hotel Berdasarkan Bintang	Jumlah Hotel			
	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020
Bintang 1	26	26	17	11
Bintang 2	79	79	72	51

Hotel Berdasarkan Bintang	Jumlah Hotel			
	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020
Bintang 3	229	229	196	140
Bintang 4	144	144	144	116
Bintang 5	73	73	78	62

Sumber: BPS Provinsi Bali 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun jumlah hotel di Bali mengalami pertumbuhan, pertumbuhan ini tentu saja searah dengan perkembangan tempat wisata dan banyaknya wisatawan yang berkunjung ke Bali. Sedangkan jumlah hotel terbanyak adalah hotel Bintang 3. Sedangkan pada tahun 2020 terjadi penurunan jumlah hotel dikarenakan adanya pandemi covid-19 sehingga banyak hotel yang tutup atau tidak beroperasi.

Pertumbuhan jumlah hotel dan banyaknya wisatawan yang berkunjung merupakan dampak dari perkembangan tempat wisata (destinasi wisata) yang ada di Bali. Destinasi wisata kerap dikunjungi dikarenakan kondisi lingkungan, infrastruktur, dan nilai budaya (Murphy dalam Tjahjadi Michael dkk, 2016).

Perkembangan destinasi wisata tersebut dapat di lihat dari banyaknya jumlah desa wisata yang ada di Bali. Menurut Nuryanti dalam Yuliati & Suwandono (2016), desa wisata merupakan wujud kombinasi antara atraksi, akomodasi, dan fasilitas pendukung yang dikemas dalam suatu pola kehidupan masyarakat yang menyatu dengan tata cara dan tradisi yang berlaku sehingga menjadikan desa tersebut sebagai tujuan wisata. Adapun jumlah Desa Wisata yang ada di Bali dapat dilihat pada tabel 1.4.

**Tabel 1.4**  
**Jumlah Desa Wisata di Bali**

No.	Kota/Kabupaten	Jumlah Desa Wisata
1	Kabupaten Bangli	31
2	Kabupaten Buleleng	31
3	Kabupaten Karangasem	26
4	Kabupaten Gianyar	24
5	Kabupaten Tabanan	24
6	Kabupaten Klungkung	18
7	Kabupaten Badung	11
8	Kabupaten Jembrana	7
9	Kota Denpasar	6
Total		178

Sumber: BPS-Buku Statistik Pariwisata Bali 2020

Pada tabel di atas dapat di lihat banyaknya Desa Wisata terbanyak terdapat di Kabupaten Bangli dan Kabupaten Buleleng yaitu sebanyak 31 Desa Wisata sedangkan Desa Wisata paling sedikit terdapat di Kota Denpasar hanya terdapat 6 Desa Wisata. Meskipun memiliki Desa Wisata paling sedikit tetapi Kota Denpasar merupakan ibu kota Provinsi Bali dan sebagai cermin dari Provinsi Bali, dalam artian Kota Denpasar merupakan barometer kepariwisataan Bali karena Kota Denpasar memiliki posisi tawar yang kuat dibandingkan dengan daerah lainnya. Kota Denpasar memberikan kesan pertama “*First Image*” mengenai Bali dan Kota Denpasar sudah dikenal sebagai salah satu ikon kepariwisataan Bali (Dinas Pariwisata Kota Denpasar, 2018:9-10).

Oleh karena itu sebagai salah satu daerah tujuan wisata, Kota Denpasar memiliki berbagai fasilitas penunjang seperti akomodasi, restaurant, biro perjalanan

wisata, pusat perbelanjaan serta fasilitas kesehatan berupa rumah sakit bertaraf internasional. Berikut jumlah akomodasi (hotel) yang ada di Kota Denpasar di tunjukkan pada tabel 1.5.

**Tabel 1.5**  
**Jumlah Hotel di Kota Denpasar Tahun 2020**

No.	Hotel Berdasarkan Bintang	Jumlah Hotel
1	Bintang 1	3
2	Bintang 5	3
3	Bintang 4	7
4	Bintang 2	9
5	Bintang 3	10

Sumber: BPS Kota Denpasar 2021

Pada tabel 1.5 menunjukkan jumlah hotel terbanyak di Kota Denpasar adalah merupakan hotel Bintang 3. Berikut daftar hotel Bintang 3 yang terdapat di Kota Denpasar yang ditunjukkan pada tabel 1.6.

**Tabel 1.6**  
**Daftar Hotel Bintang 3 di Kota Denpasar Tahun 2020**

No.	Nama Hotel	Alamat
1	Quest Hotel	Jalan Mahendradata No. 93
2	Inna Sindhu Beach Hotel	Jalan Pantai Shindu No. 14, Sanur
3	La Taverna Hotel	Jalan Danau Tamblingan No. 29, Sanur
4	The Graha Cakra Bali Hotel	Jalan By Pass Ngurah Rai No. 28
5	Ibis Style Bali Denpasar	Jalan Teuku Umar No.183
6	Diwangkara Holiday Villa	Jalan Hangtuah No. 84, Sanur
7	Hotel Puri Ayu	Jalan Jendral Sudirman No. 14 A
8	Gazebo Beach Hotel	Jalan Danau Tamblingan No. 35, Sanur

No.	Nama Hotel	Alamat
9	Inna Bali Hotel	Jalan Veteran No 3 Dauh Puri Kaja
10	Alit's Beach Hotel	Jalan Hang Tuah No. 49, Sanur Kaja

Sumber: [tripadvisor.co.id](http://tripadvisor.co.id)

Pada tabel 1.6 menunjukkan bahwa Alit's Beach Hotel berada di peringkat terakhir pada daftar hotel bintang 3 di Kota Denpasar menurut TripAdvisor. Hal tersebut mengharuskan Alit's Beach Hotel untuk mampu menghadapi persaingan dengan memberikan pelayanan dan kepuasan kepada para pelanggan sehingga dapat menarik minat pelanggan untuk menginap di hotel mereka.

Hotel adalah bangunan yang dikelola untuk menyediakan tempat menginap bagi para tamu dalam jangka pendek dengan imbalan uang. Hotel merupakan tempat menginap yang terdiri atas beberapa atau banyak kamar yang disewakan kepada masyarakat umum untuk waktu-waktu tertentu serta menyediakan makanan dan minuman untuk para tamunya (Hurdawaty dan Parantika, 2018:7). Sedangkan menurut UU No.10 Tahun 2019 Tentang Kepariwisata menjelaskan bahwa hotel adalah usaha yang menyediakan pelayanan penginapan yang dapat dilengkapi dengan pelayanan pariwisata lainnya. Berdasarkan Keputusan Menteri Parpostal No. KM94/HK103/MPPT 1987, hotel adalah salah satu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman, serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial.

Berdasarkan keputusan Dirjen Pariwisata No. 14/U/II/1988, tentang usaha dan pengelolaan hotel menjelaskan bahwa klasifikasi hotel menggunakan sistem



bintang. Dari kelas yang terendah diberi bintang 1 (satu), sampai kelas tertinggi adalah hotel bintang 5 (lima). Klasifikasi bintang tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Hotel berbintang 1 (satu)

Dikatakan hotel berbintang satu apabila sekurang - kurangnya memiliki 15 kamar dan semua kamar dilengkapi kamar mandi di dalam. Ukuran kamar minimum termasuk kamar mandi 20 m<sup>2</sup> untuk kamar *double* dan 18 m<sup>2</sup> untuk kamar *single*, memiliki ruang makan dan bar. Hotel berbintang satu, memiliki pelayanan akomodasi berupa penitipan barang berharga.

2. Hotel berbintang 2 (dua)

Dikatakan hotel berbintang dua apabila sekurang - kurangnya memiliki 20 kamar (termasuk minimal 1 *suite room* dengan ukuran 44 m<sup>2</sup>). Ukuran kamar minimum termasuk kamar mandi 20 m<sup>2</sup> untuk kamar *double* dan 18 m<sup>2</sup> untuk kamar *single*, memiliki ruang makan dan bar. Hotel berbintang dua, memiliki pelayanan akomodasi berupa penitipan barang berharga, penukaran uang asing, *postal service*, dan antar jemput.

3. Hotel berbintang 3 (tiga).

Dikatakan hotel berbintang tiga apabila sekurang - kurangnya memiliki 30 kamar (termasuk minimal 2 *suite room* dengan ukuran 48 m<sup>2</sup>). Ukuran kamar minimum termasuk kamar mandi 22 m<sup>2</sup> untuk kamar *single* dan 26 m<sup>2</sup> untuk kamar *double*, memiliki ruang makan dan bar. Hotel berbintang tiga, memiliki pelayanan akomodasi yaitu berupa penitipan barang berharga, penukaran uang asing, *postal service*, dan antar jemput.

4. Hotel berbintang 4 (empat)

Dikatakan hotel berbintang empat apabila sekurang - kurangnya memiliki 50 kamar (termasuk minimal 3 *suite room* dengan ukuran 48 m<sup>2</sup>). Ukuran kamar minimum termasuk kamar mandi 24 m<sup>2</sup> untuk kamar *single* dan 28 m<sup>2</sup> untuk kamar *double*, memiliki ruang makan dan bar. Hotel berbintang empat, memiliki pelayanan akomodasi yaitu berupa penitipan barang berharga, penukaran uang asing, *postal service*, dan antar jemput. Selain itu memiliki fasilitas penunjang berupa ruang linen, ruang *laundry*, *dry cleaning*, dan dapur. Serta fasilitas tambahan seperti pertokoan, kantor biro perjalanan, maskapai perjalanan, *drugstore*, salon, *function room*, *banquet hall*, serta fasilitas olah raga dan sauna.

5. Hotel berbintang 5 (lima)

Dikatakan hotel berbintang lima apabila sekurang - kurangnya memiliki 100 kamar (termasuk minimal 4 *suite room* dengan ukuran 58 m<sup>2</sup>). Ukuran kamar minimum termasuk kamar mandi 26 m<sup>2</sup> untuk kamar *single* dan 52 m<sup>2</sup> untuk kamar *double*, memiliki ruang makan dan bar. Hotel berbintang lima, memiliki pelayanan akomodasi yaitu berupa penitipan barang berharga, penukaran uang asing, *postal service*, dan antar jemput. Fasilitas penunjang berupa ruang linen, ruang *laundry*, *dry cleaning*, dan dapur. Serta fasilitas tambahan seperti pertokoan, kantor biro perjalanan, maskapai perjalanan, *drugstore*, salon, *function room*, *banquet hall*, serta fasilitas olah raga dan sauna.

Tingginya pertumbuhan akomodasi hotel yang ditandai dengan banyaknya hotel yang ada tentu menjadi pertanda semakin ketatnya persaingan pada industri perhotelan. Hal ini memaksa setiap perusahaan untuk memberdayakan dan

mengoptimalkan segenap aset yang dimilikinya termasuk adanya sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang penting adalah sumber daya manusia karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lain yang di miliki perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018:83). Kinerja karyawan dapat berpengaruh terhadap pengembangan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja karyawan di dalam lingkungannya agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya pelaku yang terdapat pada perusahaan tersebut sehingga terdapat hubungan yang erat antara kinerja karyawan dengan kinerja perusahaan, dengan kata lain bila kinerja karyawannya baik maka kemungkinan kinerja karyawannya juga baik (Suryadi dan Dewi Primasari, 2015:3).

Dalam bisnis perhotelan, pengusaha hotel dituntut untuk bersaing dalam menarik minat pelanggan untuk menginap di hotel mereka. Salah satu cara yang digunakan adalah dengan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan (pelayanan prima). Menurut Freddy (2017), pelayanan prima adalah suatu pelayanan terbaik dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Pada

dasarnya tujuan dari industri jasa adalah untuk memberikan kepuasan kepada para pelanggan melalui pelayanan yang baik serta keramahan sehingga akan tercipta hubungan yang baik antara pihak penyedia jasa dengan pelanggan.

Pelayanan terbaik sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya dan akan tercipta dengan sendirinya jika karyawan memberikan kinerjanya secara optimal, bersungguh – sungguh dalam memberikan pelayanan demi kepuasan tamu atau pelanggan. Kualitas kinerja sumber daya manusia tersebut, dipengaruhi oleh beberapa faktor baik faktor internal sumber daya manusia itu sendiri maupun faktor eksternal.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal, yaitu faktor dalam diri karyawan itu sendiri. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi (Bass dalam M. Busro, 2018:93). Untuk meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan dorongan atau motivasi sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya sebaik mungkin sesuai standar yang sudah ditentukan. Menurut Robin dan Judge, 2008 (dalam M. Busro, 2018:50) motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya. Dengan motivasi tersebut karyawan dapat mengembangkan kemampuan untuk mendapatkan nilai dan hasil yang maksimal sehingga dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Selain faktor internal, faktor eksternal juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti insentif, menurut Dessler dalam M. Busro (2018:94) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh insentif yang diterima oleh karyawan. Seseorang bekerja karena ingin mendapatkan imbalan atas waktu dan tenaga yang telah

dikeluarkannya. Harapan mendapat gaji/imbalan tersebut menjadi salah satu pendorong para karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Untuk mendorong karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, perusahaan memberikan insentif ini bagi pekerja yang menunjukkan kinerja yang baik. Insentif adalah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar (Hasibuan, 2016:117). Insentif tersebut merupakan imbalan selain gaji secara langsung dapat membuat karyawan dapat bekerja dengan lebih baik, sehingga perusahaan dapat memiliki sumber daya manusia yang bersaing dan mampu meningkatkan produktivitas perusahaan.

Selain insentif, pemimpin juga merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Wood dalam M. Busro (2018:94), kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh perilaku manajer atau pemimpin. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sedemikian rupa, sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi (Siagian, 2002 dalam M. Busro 2018:217). Seorang pemimpin selain memberikan arahan kepada karyawannya, pemimpin juga harus mampu memotivasi karyawannya agar mereka dapat berkembang dan menjadi lebih baik sehingga mereka dapat memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan. Pemimpin harus dapat menjadi inspirasi, memberikan teladan yang etis, tulus, optimis, serta berwibawa sehingga dapat menginspirasi para karyawan yang berada di sekitarnya dan memudahkan terlaksananya perubahan yang diperlukan. Selain itu pemimpin juga harus dapat membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan

untuk berpikiran terbuka yang mendorong adanya inovasi dan perubahan dalam perusahaan.

Oleh karena itu, dengan memperhatikan faktor-faktor di atas diharapkan dapat mempengaruhi karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya sehingga pelayanan terbaik dapat terlaksana.

Alit's Beach Hotel merupakan salah satu hotel berbintang tiga yang terletak di kawasan pantai Sanur, Denpasar, Bali. Sebagai hotel berbintang tiga yang terletak di kawasan wisata, Alit's Beach Hotel harus mampu memberikan pelayanan terbaik kepada para tamunya. Agar pelayanan terbaik dapat terus diberikan, maka kinerja karyawan harus selalu dijaga dan di evaluasi. Untuk mengevaluasi kinerja karyawan tersebut dilakukan penilaian melalui *Appraisal* yang dilakukan secara berkala setiap 1 tahun sekali.

Hasil dari penilaian *Appraisal* tersebut digunakan sebagai referensi manajemen atau bagian HRD dalam mengukur kinerja individual serta membantu mengevaluasi kinerja perusahaan. Sehingga manajemen atau bagian HRD dapat menentukan program yang harus dilakukan agar kinerja karyawan dapat melakukan perbaikan, peningkatan kinerja serta berprestasi pada masa yang akan datang. Hasil penilaian *Appraisal* tahun 2018-2020 dapat di lihat pada table 1.7.

**Tabel 1.7**

***Summary Kinerja Karyawan Alit's Beach Hotel***

No.	Departemen	Tahun 2018		Tahun 2019		Tahun 2020	
		Skor	%	Skor	%	Skor	%
1	<i>Admin &amp; General (A&amp;G)</i>	430	60	430	60	395	55
2	<i>Front Office</i>	475	80	475	80	475	80

No.	Departemen	Tahun 2018		Tahun 2019		Tahun 2020	
		Skor	%	Skor	%	Skor	%
3	<i>Sales &amp; Marketing</i>	455	70	425	65	390	60
4	<i>Accounting</i>	475	80	475	80	475	80
5	<i>Housekeeping</i>	429	75	429	75	343	60
6	<i>Laundry</i>	475	80	475	80	448	75
7	<i>Engineering</i>	366	60	367	60	337	55
8	<i>Food &amp; Beverage</i>	440	80	440	80	413	75
9	<i>Security</i>	448	75	448	75	447	75
10	<i>Gardener</i>	403	70	403	70	347	60
<b>Total</b>		<b>4396</b>	<b>730</b>	<b>4367</b>	<b>725</b>	<b>4070</b>	<b>675</b>
<b>Rata-Rata</b>		<b>440</b>	<b>73</b>	<b>437</b>	<b>73</b>	<b>407</b>	<b>68</b>

Sumber: Manajemen Alit's Hotel

Tabel di atas merupakan data kinerja karyawan Alit's Hotel Sanur selama tahun 2018-2020. Data tersebut merupakan data kinerja keseluruhan karyawan yang diakumulasikan berdasarkan department. Oleh karena itu, data tersebut hanya menunjukkan kinerja setiap departemen dan bukan menunjukkan kinerja masing-masing karyawan yang berada di departemen tersebut. Berdasarkan tabel 1.7 dapat dilihat adanya penurunan kinerja yang ditunjukkan oleh sebagian besar departemen. Tidak ada departemen yang mengalami kenaikan kinerja, tetapi ada beberapa departemen yang memiliki kinerja yang sama setiap tahunnya yaitu departemen *Front Office*, *Accounting*, dan *Security*. Sedangkan penurunan kinerja terjadi pada departemen *A&G*, *Sales Marketing*, *Housekeeping*, *Laundry*, *Engineering*, *Food&Beverage*, dan *Gardener*.

Untuk mengetahui tingkatan dari penilaian kinerja karyawan tersebut, maka dapat di lihat dari tabel 1.8 berikut ini:

**Tabel 1.8**  
**Penilaian Kinerja Karyawan Alit's Beach Hotel**

NILAI	PENGERTIAN
... < 60	<i>Unacceptable Performance</i> (Tidak Dapat Diterima)
61 – 70	<i>Fair Performance</i> (Cukup)
71 – 80	<i>Good Performance</i> (Baik)
81 – 90	<i>Very Good Performance</i> (Sangat Baik)
91 - 100	<i>Exceptional Performance</i> (Luar Biasa)

Sumber: Manajemen Alit's Beach Hotel

Dari tabel 1.8 dapat dilihat bahwa departemen *Front Office* dan *Accounting* menunjukkan kinerja yang sangat baik dan departemen *Laundry*, *Food&Beverage*, dan *Security* menunjukkan kinerja yang baik. Untuk departemen *Sales Marketing*, *Housekeeping*, dan *Gardener* menunjukkan kinerja yang cukup baik dan departemen *A&G* dan *Engineering* menunjukkan kinerja yang tidak dapat diterima. Sedangkan secara keseluruhan, data menunjukkan bahwa kinerja karyawan di Alit's Beach Hotel adalah cukup (*Fair Performance*). Maka hal tersebut menunjukkan adanya sebuah masalah pada kinerja karyawan di Alit'S Beach Hotel yang harus dicari solusinya agar kinerja karyawan dapat menjadi lebih baik.

Menurut Afandi (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan, kepribadian, dan minat kerja karyawan, kejelasan dan penerimaan seorang karyawan, tingkat motivasi pekerja, kompetensi, fasilitas kerja, budaya kerja, kepemimpinan, dan disiplin kerja. Menurut Dessler, 2011:460 (dalam M. Busro, 2018:94) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu upah, insentif dalam bentuk uang, dan insentif dalam bentuk non-uang.



Sedangkan menurut Hasibuan, 2008 (dalam M. Busro, 2018:91) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kecakapan, pengalaman, kesungguhan, kecukupan waktu pengerjaan, keinginan atau kemauan, lingkungan kerja, dan pemahaman pekerjaan.

Berdasarkan hal di atas, maka penulis melakukan survey pendahuluan di Alit's Beach Hotel yaitu dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada 30 orang karyawan Alit's Beach Hotel mengenai faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pada karyawan Alit's Beach Hotel. Hasil dari kuisisioner pra survey tersebut dapat di lihat pada tabel 1.9 di bawah ini.

**Tabel 1.9**

**Hasil Kuisisioner Pra Survey Mengenai Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Alit's Beach Hotel**

Variabel	Dimensi	Jawaban						Total	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS			
<b>Insentif</b> (Hasibuan, 2016:117)	Produktivitas Kerja	2	6	8	5	9	77	2.57	
	Lama kerja	1	4	13	8	4	80	2.67	
	Senioritas	7	14	4	5	0	113	3.77	
	Kebutuhan	0	3	17	8	2	81	2.70	
	Keadilan dan kelayakan	0	4	8	14	4	72	2.40	
	Evaluasi jabatan	3	9	2	11	5	84	2.80	
<b>Jumlah</b>							<b>507</b>	<b>16.90</b>	
<b>Skor Rata-Rata</b>							<b>2.82</b>		
<b>Motivasi Berprestasi</b> (Mc Clelland dalam Dioris, 2018)	Tanggung jawab	2	8	12	6	2	92	3.07	
	Resiko pemilihan tugas	4	7	3	12	4	82	2.73	
	Kreatif dan inovatif	3	8	12	6	1	96	3.20	
	Memperhatikan umpan balik	2	8	7	9	6	86	2.87	
	Waktu mengerjakan tugas	2	3	5	15	5	72	2.40	
<b>Jumlah</b>							<b>428</b>	<b>14.27</b>	
<b>Skor Rata-Rata</b>							<b>2.85</b>		

Variabel	Dimensi	Jawaban						
		SS	S	KS	TS	STS	Total	Rata-Rata
<b>Kompetensi</b> (Emron Edison, 2016:143)	Pengetahuan	5	12	7	4	2	104	3.47
	Keahlian	8	10	8	2	2	110	3.67
	Sikap	9	13	3	3	2	114	3.80
<b>Jumlah</b>							<b>328</b>	<b>10.94</b>
<b>Skor Rata-Rata</b>							<b>3.65</b>	
<b>Lingkungan Kerja</b> (Soetjipto dalam Gustian, 2016)	Lingkungan kerja fisik	8	9	9	2	2	109	3.63
	Lingkungan kerja non fisik	2	6	12	7	3	87	2.90
<b>Jumlah</b>							<b>196</b>	<b>6.53</b>
<b>Skor Rata-Rata</b>							<b>3.27</b>	
<b>Kepemimpinan Transformasional</b> (Rafferty, 2017)	Pengaruh Ideal	3	5	14	6	2	91	3.03
	Motivasi Inspirasi	1	6	10	6	7	78	2.60
	Stimulasi Intelektual	2	4	2	15	7	69	2.30
	Pertimbangan Individual	3	6	8	8	5	84	2.80
<b>Jumlah</b>							<b>322</b>	<b>10.73</b>
<b>Skor Rata-Rata</b>							<b>2.68</b>	
<b>Kepemimpinan Transaksional</b> (Yukl, 2010:306)	Pemberian arahan dan imbalan untuk pekerjaan bawahannya	3	8	12	6	1	96	3.20
	Pengawasan langsung (menegur, mengoreksi dan mengevaluasi) terhadap kinerja karyawan	10	8	8	2	2	112	3.73
	Pemberian sanksi/teguran jika ada kesalahan oleh bawahan	5	12	7	4	2	104	3.47
<b>Jumlah</b>							<b>312</b>	<b>10.40</b>
<b>Skor Rata-Rata</b>							<b>3.47</b>	
<b>Disiplin Kerja</b> (Sutrisno, 2016)	Peraturan Kerja	9	8	7	5	1	109	3.63
	Norma	2	6	12	7	3	87	2.90
	Nilai	9	9	8	2	2	111	3.70
<b>Jumlah</b>							<b>307</b>	<b>10.23</b>
<b>Skor Rata-Rata</b>							<b>3.41</b>	
<b>Pengetahuan</b> (Mussardo, 2019)	Pendidikan	5	12	7	4	2	104	3.47
	Pengalaman	8	9	8	3	2	108	3.60
	Minat	2	6	12	7	3	87	2.90

Variabel	Dimensi	Jawaban					Total	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS		
<b>Jumlah</b>							<b>299</b>	<b>9.97</b>
<b>Skor Rata-Rata</b>							<b>3.32</b>	
<b>Keterampilan</b> (Winata et al., 2016)	Kecakapan	9	13	3	3	2	114	3.80
	Kepribadian	5	12	7	4	2	104	3.47
<b>Jumlah</b>							<b>218</b>	<b>7.27</b>
<b>Skor Rata-Rata</b>							<b>3.63</b>	
<b>Kemampuan</b> (Sedamaryanti, 2016)	Kemampuan Intelektual	8	10	8	2	2	110	3.67
	Kemampuan Fisik	9	13	3	3	2	114	3.80
<b>Jumlah</b>							<b>224</b>	<b>7.47</b>
<b>Skor Rata-Rata</b>							<b>3.73</b>	

Sumber: Data diolah peneliti, 2021

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari seluruh faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan pada Alit's Beach Hotel, variabel Insentif, Motivasi Berprestasi, dan Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai rata-rata yang sangat rendah yaitu sebesar 2,82 untuk variabel Insentif, 2,85 untuk Motivasi Berprestasi, dan 2,68 untuk Kepemimpinan Transformasional.

Hal ini berarti bahwa variabel Insentif, variabel Motivasi Berprestasi, dan variabel Kepemimpinan Transformasional diduga mempengaruhi kinerja karyawan di Alit's Beach Hotel.

Insentif merupakan faktor yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan di Alit's Beach Hotel. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar (Hasibuan, 2016:117). Menurut Lijian Poltak Sinabela (2017:238), tujuan pemberian insentif adalah suatu bentuk perangsang berupa material maupun nonmaterial yang diberikan agar dapat meningkatkan motivasi karyawan sehingga bekerja lebih giat sesuai dengan yang

diharapkan. Menurut Hasibuan (2016:184), dimensi dari insentif adalah produktivitas kerja, lama kerja, senioritas, kebutuha, keadilan dan kelayakan, serta evaluasi jabatan.

Berdasarkan hasil kuisisioner pra survey dan wawancara dengan Ibu Ayu Dwararika serta kegiatan di lapangan, pada variabel insentif terdapat beberapa dimensi yang memiliki nilai di bawah nilai rata-rata dan permasalahan yang terjadi, yaitu:

- Produktivitas kerja yang memiliki nilai di bawah rata-rata yaitu 2,57 dan dilapangan menunjukkan bahwa insentif yang di peroleh tidak sesuai dengan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.
- Kebutuhan yang memiliki nilai di bawah rata-rata yaitu 2,70 dan dilapangan menunjukkan bahwa insentif berupa pemberian bonus (hasil dari *Service Charge*) yang tidak terlalu besar sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan karyawan.
- Keadilan dan kelayakan yang memiliki nilai di bawah rata-rata yaitu 2,40 dan dilapangan menunjukkan bahwa insentif yang diterima kurang dari harapan karyawan dan tidak adanya fasilitas seperi asuransi kesehatan ataupun tunjangan hari tua.
- Evaluasi jabatan yang memiliki nilai di bawah rata-rata yaitu 2,80 dan dilapangan menunjukkan bahwa insentif atau bonus yang diterima bersifat merata sehingga seluruh karyawan mendapat jumlah yang sama walaupun jabatannya berbeda.

Faktor selanjutnya yang diduga menjadi mempengaruhi kinerja karyawan di Alit's Beach Hotel adalah motivasi berprestasi. Teori motivasi yang diambil pada penelitian ini adalah teori motivasi dari Mc Clelland. Menurut Mc Clelland, terdapat tiga motivasi utama yaitu motivasi berafiliasi, motivasi berprestasi, dan motivasi berkuasa. Setelah melakukan wawancara, untuk motivasi berafiliasi bukan menjadi masalah karena karyawan sudah bisa bekerja sama dan bersosialisasi dengan karyawan lain. Kemudian untuk motivasi berkuasa juga tidak menjadi masalah karena untuk kekuasaan sudah diatur oleh pihak manajemen dan sudah jelas alurnya. Setiap karyawan memiliki kesempatan dan kemudahan dalam jenjang karir mereka dan untuk mendapatkan promosi jabatan, yaitu mereka harus menunjukkan prestasi mereka terlebih dahulu sehingga dasar dari motivasi berkuasa adalah prestasi karyawan. Sedangkan untuk motivasi berprestasi, masih kurangnya keinginan karyawan untuk mencapai keberhasilan dan posisi strategis. Oleh karena itu terdapat masalah pada motivasi berprestasi di Alit's Beach Hotel.

Motivasi berprestasi merupakan suatu keinginan atau dorongan untuk melakukan suatu tugas yang mengacu pada standar yang telah ditentukan sebelumnya oleh individu, serta berusaha untuk mencoba cara-cara baru untuk mencapai tujuan-tujuannya (McClelland dalam Sujadi, 2018). Menurut McClelland dalam Sujadi (2018), terdapat lima (5) dimensi dalam motivasi berprestasi, yaitu tanggung jawab, resiko pemilihan tugas, kreatif inovatif, memperhatikan umpan balik, dan waktu mengerjakan tugas.

Berdasarkan hasil kuisioner pra survey dan wawancara dengan Ibu Ayu Dwararika serta kegiatan di lapangan, pada variabel motivasi berprestasi terdapat

beberapa dimensi yang memiliki nilai di bawah nilai rata-rata dan permasalahan yang terjadi, yaitu:

- Resiko pemilihan tugas yang memiliki nilai di bawah rata-rata yaitu 2,73 dan dilapangan menunjukkan bahwa karyawan hanya melakukan pekerjaannya utamanya saja atau menunggu perintah dari atasan dan tidak berani mengambil resiko untuk pekerjaan lain di luar pekerjaan utamanya.
- Waktu mengerjakan tugas yang memiliki nilai di bawah rata-rata yaitu 2,40 dan dilapangan menunjukkan bahwa karyawan kurang bersemangat dalam bekerja dan mereka tidak memiliki target atau keinginan yang ingin di capai sehingga mereka tidak dapat memanfaatkan waktu yang dimilikinya. Akibatnya banyak pekerjaan yang belum terselesaikan.

Dan faktor terakhir yang diduga menjadi mempengaruhi kinerja karyawan di Alit's Beach Hotel adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengilhami para pengikutnya untuk tidak mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut (Bass dalam A. Nur Insan, 2019:13). Kepemimpinan tranformasional merupakan kepemimpinan yang memberikan pertimbangan dan ragsangan intelektual yang memiliki kharisma, yaitu dipandang sebagai hal yang bersifat inheren yang hanya dimiliki oleh pemimpin kelas dunia (Robbins dalam A. Nur Insan, 2019:13).

Menurut Bass dalam A. Nur Insan (2019:13-14) dimensi dari kepemimpinan transformasional adalah *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational*

*motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individual).

Berdasarkan hasil kuisioner pra survey dan wawancara dengan Ibu Ayu Dwararika serta kegiatan di lapangan, pada variabel motivasi berprestasi terdapat beberapa dimensi yang memiliki nilai di bawah nilai rata-rata dan permasalahan yang terjadi, yaitu:

- *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional) yang memiliki nilai di bawah rata-rata yaitu 2,60 dan dilapangan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan masih berorientasi pada pelaksanaan tugas, daripada pembinaan dan pengembangan karyawan sehingga pemimpin kurang memperhatikan karyawannya dan karyawan kurang mendapat motivasi dan inspirasi dalam mengembangkan kemampuannya.
- *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) yang memiliki nilai di bawah rata-rata yaitu 2,30 dan dilapangan menunjukkan bahwa pemimpin belum bisa membuat karyawan meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dalam melakukan pemecahan masalah dan penyelesaian pekerjaannya.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang ada diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Insentif, Motivasi Berprestasi, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Alit's Beach Hotel Sanur”**.

## 1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah dan rumusan masalah dalam penelitian ini diajukan untuk

merumuskan dan menjelaskan permasalahan meliputi insentif, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan transformasional yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada Alit's Beach Hotel Sanur Bali.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai berikut:

#### **a. Insentif**

- Insentif (bonus) yang diterima karyawan dianggap kurang adil dan layak.
- Insentif yang diterima karyawan tidak sesuai dengan harapan karyawan

#### **b. Motivasi berprestasi**

- Rendahnya keinginan karyawan untuk sukses dan kurangnya keberanian dalam mengambil resiko pekerjaan.
- Karyawan kurang bersemangat dalam bekerja sehingga tidak memanfaatkan waktu yang dimilikinya.

#### **c. Kepemimpinan Transformasional**

- Pemimpin kurang memberikan motivasi dan inspirasi kepada karyawan
- Pemimpin belum bisa meningkatkan kreativitas dan inovasi

#### **d. Kinerja Karyawan**

- Kurangnya inisiatif dalam bekerja sehingga karyawan masih menunggu perintah atau petunjuk dari atasan.
- Belum tercapainya pekerjaan secara optimal, dilihat dari hasil pekerjaan yang belum selesai atau sesuai dengan target pekerjaan yang ditentukan.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**



Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah diatas, maka dapat diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana insentif pada Alit's Beach Hotel Sanur Bali.
2. Bagaimana motivasi berprestasi pada Alit's Beach Hotel Sanur Bali.
3. Bagaimana kepemimpinan transformasional pada Alit's Beach Hotel Sanur Bali.
4. Bagaimana kinerja karyawan pada Alit's Beach Hotel Sanur Bali.
5. Seberapa besar pengaruh insentif, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Alit's Beach Hotel Sanur Bali.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji:

1. Insentif pada Alit's Beach Hotel Sanur Bali.
2. Motivasi berprestasi karyawan pada Alit's Beach Hotel Sanur Bali.
3. Kepemimpinan transformasional pada Alit's Beach Hotel Sanur Bali.
4. Kinerja karyawan pada Alit's Beach Hotel Sanur Bali.
5. Besarnya pengaruh insentif, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada Alit's Beach Hotel Sanur Bali.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti sendiri, bagi perusahaan, maupun bagi dunia ilmu pengetahuan khususnya bidang kajian

manajemen sumber daya manusia mengenai insentif, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti sendiri, bagi perusahaan, maupun bagi dunia ilmu pengetahuan khususnya bidang kajian manajemen sumber daya manusia mengenai insentif, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Bagi peneliti.

Sebagai syarat penyelesaian studi jenjang S1 Manajemen khususnya di bidang Sumber Daya Manusia dan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan Manajemen dalam hal insentif, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan transformasional serta hubungannya terhadap kinerja karyawan khususnya pada Alit's Beach Hotel Sanur Bali.

2. Bagi perusahaan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat sebagai bahan analisa mengenai pengaruh insentif, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Alit's Beach Hotel Sanur Bali.

3. Bagi pihak Lain.

Sebagai tambahan informasi guna menciptakan peningkatan kemampuan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia dan referensi bacaan

bagi penelitian selanjutnya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pengaruh insentif, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.