BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang Penelitian

Pengaruh perkembangan industri jasa yang cukup meningkat membuat tekanan persaingan bisnis semakin ketat, banyak perusahaan jasa di Indonesia mewajibkan karyawannya untuk meningkatkan keunggulannya disegala bidang dalam pencapaian kinerja yang maksimal. Dalam organisasi sebuah lembaga, seringkali dijumpai pegawai atau bawahan kurang bergairah dan bersemangat dalam bekerja karena informasi mengenai pekerjaan kurang dapat dipahami, perintah - perintah yang terlalu banyak, kurang perhatian, dan penghargaan dari atasan dan ditunjang oleh adanya kecenderungan bawahan merasa segan pada atasan, takut dan khawatir pada atasan, sehingga mereka menyembunyikan perasaan pikiran padahal hal itu justru tidak efektif dan efisien. Hal ini tentu sangat berpengaruh terhadap kemajuan organisasinya, khususnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya, baik perusahaan yang bergerak dibidang industri, perdagangan maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Satu hal yang penting yaitu bahwa keberhasilan berbagai aktivitas didalam perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana ataupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aspek terpenting dalam sebuah perusahaan guna mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan. Perusahaan dalam perjalanannya akan semakin maju dan berkembang, serta mempunyai banyak tantangan dan hambatan, salah satunya adalah

bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawai di dalamnya. Pada kenyataannya kinerja perusahaan yang baik didukung oleh potensi dari karyawan yang ada di perusahaan, untuk itu kinerja karyawan memiliki peran penting bagi perusahaan guna mencapai tujuannya karena dengan kinerja karyawan yang baik akan menghasilkan kualitas yang baik juga. Untuk itu dalam mencapai tujuan tersebut maka seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik - baiknya termasuk sumber daya manusia sebagai faktor utamanya.

Industri jasa merupakan industri yang berkembang dengan pesat di Indonesia. Perkembangan industri jasa telah merambah ke berbagai bidang, misalnya bidang perhotelan, pendidikan, hingga jasa medis. Industri jasa menuntut sumber daya yang tinggi untuk memuaskan pelanggan menjadi syarat wajib yang dipenuhi oleh pelaku di bidang jasa. Hotel merupakan jasa pelayanan yang cukup rumit pengelolaannya, yang menyediakan berbagai fasilitas yang dapat dipergunakan oleh para tamunya selama 24 jam. Di samping itu, usaha perhotelan juga dapat menunjang kegiatan para usahawan yang sedang melakukan perjalanan usaha atau para wisatawan pada waktu melakukan perjalanan untuk mengunjungi daerah - daerah tujuan wisata, dan membutuhkan tempat untuk menginap, makan dan minum serta hiburan.

Adapun pengertian hotel menurut SK Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi No. KM 37/PW. 340/MPPT-86 “Suatu 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.

Indonesia memiliki sumber daya alam yang potensial untuk dikembangkan guna mendukung industri pariwisata. Daya tarik alam dan budaya yang beragam telah menarik wisatawan domestik maupun mancanegara berkunjung dan berwisata di Indonesia. Keanekaragaman hayati yang berbeda di tiap tempat menjadi ciri unik yang memiliki nilai jual tinggi bagi dunia pariwisata. Keanekaragaman budaya seperti rumah adat, tarian, dan hasil karya sen ilain merupakan kekayaan potensi bangsa yang dapat ditata untuk mendukung sektor pariwisata. Sumber daya melimpah yang dimiliki oleh Indonesia mempengaruhi berkembangnya industri pariwisata. Terutama dikota Bandung Jawa Barat memberikan data tarik untuk wisatawan domestik maupun mancanegara untuk datang ke Kota Bandung untuk berburu wisata, kuliner dan fashion di Kota Bandung. Semakin meningkatnya wisatawan yang berkunjung diharapkan mampu menaikan perekonomian Indonesia khususnya dalam bidang jasa perhotelan di Kota Bandung itu sendiri. Hal ini dapat dibuktikan oleh data pengunjung Kota Bandung :

Tabel 1.1
Data Kunjungan Wisatawan Kota Bandung
Tahun 2013- 2017

Tahun	Wisatawan Mancanegara	Wisatawan Domestik	Jumlah Wisatawan	Jumlah Tamu Menginap
2014	176.855	5.080.584	5.257.439	3.513.705
2015	176.432	5.388.292	5.564.742	3.897.429
2016	180.143	5.627.421	5.807.564	4.418.781
2017	183.932	5.877.162	6.061.094	4.004.492

Sumber : BPS Kota Bandung 2018

Berdasarkan tabel 1.1 kedatangan wisatwan mancanegara maupun wisatawan nusantara meningkat setiap tahunnya dengan adanya peningkatan ini para pelaku usaha khusunya jasa perhotelan selalu berusaha mengelola kinerja

karyawan dengan baik, agar mendapatkan karyawan yang berkualitas dan mampu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Jumlah wisatawan yang menginap baik wisatawan mancanegara maupun wisatawan nusantara pada tahun 2014 tercatat sebanyak 5.257.439 dengan jumlah tamu menginap sebanyak 3.513.705, pada tahun 2015 wisatawan melonjak naik menjadi 5.564.742 orang yang berkunjung di Kota Bandung dengan jumlah tamu menginap sebanyak 3.897.429 orang. Pada tahun 2016 wisatawan yang berkunjung ke Kota Bandung mengalami penaikan menjadi 5.807.564 dengan jumlah tamu menginap yang ikut mengalami kenaikan menjadi 4.418.781 orang. Pada tahun 2017 wisatawan yang berkunjung ke Kota Bandung mengalami kenaikan juga menjadi 6.061.094 orang akan tetapi jumlah tamu yang menginap mengalami penurunan menjadi 4.004.492 orang.

Dilihat dari data diatas, 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 pengolahannya, 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 perushaan mampu menghadapi persaingan ketat yang terjadi.

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 $20m^2$, 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 3 di Kota Bandung berdasarkan ulasan para tamu hotel yang pernah menginap, dengan data sebagai berikut :

Tabel 1.2
Daftar Rating Hotel Bintang 3 di Kota Bandung 2018

No	Nama Hotel di Bandung	Rating	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	80	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 : http://www:agoda.com

Berdasarkan tabel 1.2 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 dibawah 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 Tamansari 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 diberi 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 m^2, Executive room dengan luas 26 m^2 dan Suit room dengan luas 37 m^2, 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, perbelanjaan, dan restoran di Bandung. Hotel yang berlokasi di pusat

Kota Bandung. Dengan lokasi yang strategis, hotel ini menawarkan akses ke destinasi yang dikunjungi di Kota Bandung.

Bandung sendiri merupakan salah satu kota di Indonesia dengan tingkat perkembangan hoter 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 memberikan manfaat bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga menajer dan individu. Manfaat kinerja bagi organisasi adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai - nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan dan mendukung program perubahan budaya. Kinerja dapat dilihat bagaimana seseorang dalam bekerja melaksanakan tugas yang telah diberikan oleh pimpinannya, 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.

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 1.3
Kamar Terjual Pada Hotel California Bandung Periode 2013 – 2017

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

Sumber : Data Hotel California Bandung

Berdasarkan tabel 1.3 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 90 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.

Dalam hal ini dapat diketahui 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.

Seorang karyawan dapat dikatakan memiliki kinerja yang tinggi apabila karyawan tersebut mampu mencapai bebab kerja yang telah ditentukan dan jika realisasi hasil kerja lebih tinggi dari pada yang ditetapkan perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan baik akan 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 merealisasikanya, maka akan menimbulkan penurunan kinerja. Kinerja karyawan bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda – 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 1.4 hasil rekapitulasi kinerja karyawan Hotel California Kota Bandung sebagai berikut :

Tabel 1.4
Hasil Rekapitulasi Kinerja Karyawan Hotel California Bandung
Tahun 2013 - 2017

Tahun	Jumlah Karyawan	Realisasi Kinerja	Target Kinerja	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 1.4 menunjukan bahwa hasil kinerja karyawan di Hotel California belum optimal selama lima tahun terakhir. Pencapian 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 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 penigkatan 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 bahwasannya ketetapan kinerja karyawan yang telah ditetapkan di Hotel California yaitu karyawan dan karyawati 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 masih 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 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.

Untuk lebih meyakinkan menentukan variabel dependen (Variabel yang dipengaruhi) dalam penelitian ini penulis melakukan prasurvey dengan menyebarkan kuisioner ke 20 karyawan di Hotel California Bandung. Dengan membandingkan antara kinerja karyawan, produktivitas kerja dan kepuasan kerja di Hotel California Bandung. Dengan hasil perbandingan data rekapitulasi sebagai berikut :

Tabel 1.5
Hasil Rekapitulasi Variabel Terkait
Hotel California Kota Bandung

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jml skor	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kinerja Karyawan	Kualitas kerja	5	3	6	5	1	66	3,3
	Kuantitas kerja	7	10	0	1	2	79	3,95
	Tanggung jawab	5	4	7	2	2	68	3,4
	Kerjasama	8	2	3	3	4	67	3,35
	Inisiatif	3	6	9	2	0	70	3,5
Jumlah							350	14,5
Skor Rata - rata Kinerja Karyawan							2,9	
Produktivitas Kerja	Kemampuan	4	7	3	3	3	66	3,3
	Hasil yang dicapai	6	7	6	1	0	78	3,9
	Semangat kerja	9	4	5	1	1	79	3,95
	Mutu	7	5	5	3	0	76	3,8
	Pengembangan diri	5	5	7	2	1	71	3,55

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jml skor	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
	Efisiensi	6	6	3	4	1	72	36
Jumlah							442	22,1
Skor Rata - rata Produktivitas Kerja							3,68	
Kepuasan Kerja Karyawan	Pekerjaan itu sendiri	3	7	5	2	3	65	3,25
	Gaji	5	8	4	3	0	75	3,75
	Promosi	6	6	5	3	1	76	3,8
	Rekan kerja	6	9	3	2	1	80	4,0
	Kondisi kerja	3	10	4	3	0	73	3,65
	Pengawasan	4	8	2	3	3	65	3,25
Jumlah							434	21,7
Skor Rata - rata Kepuasan Kerja Karyawan							3,61	
Jumlah Skor = Nilai x F								
Mean = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (20)								
Skor Rata - rata = Jumlah Mean : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Data olahan pra survey 2019

Berdasarkan tabel 1.5 menunjukkan hasil bahwa kinerja karyawan memiliki rata - rata terendah dibandingkan dengan produktivitas kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dengan rata - rata skor 2,9. 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 disiplin kerja, kepemimpinan transformasional, promosi jabatan, beban kerja, kompetensi, komunikasi internal, motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, setres kerja dll. Faktor - faktor tersebut hendaknya diperhatikan oleh pemimpin sehingga kinerja karyawan dapat optimal dan kinerja karyawan dapat memperoleh predikat sangat baik.

Kinerja dalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Hamali, 2018:98)

Fahmi (2014:226) mendefinisikan kinerja sebagai suatu hasil yang diperoleh suatu organisasi baik bersifat *profit* maupun *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Hal ini bisa bersifat individual, karena tiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugas yang diberikan, sehingga baik dan tidaknya kinerja suatu individu sangat mempengaruhi keberlangsungan suatu organisasi. Kinerja yang tinggi aka membuat karyawan semakin loyal terhadap organisasi, semakin termotivasi, bekerja dengan perasaan senang dan yang lebih penting dapat memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas yang tinggi.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, ada baiknya pemimpin perusahaan mengetahui apa saja faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun prilaku. Menurut Kasmir dalam bukunya (2018:189) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu disiplin kerja, kepemimpinan transformasional, promosi jabatan, beban kerja, kompetensi, komunikasi internal, motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan setres kerja. Untuk melihat seberapa besar pengaruh dari faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada Hotel California Bandung peneliti melakukan pra survey

lanjutan kepada 20 responden karyawan dari total 75 karyawan Hotel California Bandung yang terdiri dari beberapa divisi. Berikut hasil pra survey lanjutan mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 1.6 sebagai berikut :

Tabel 1.6
Faktor - faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Hotel California Bandung

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jml skor	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Disiplin Kerja	Taat aturan waktu	3	12	3	1	1	75	3.75
	Taat aturan perusahaan	5	10	2	1	2	75	3,75
	Taat aturan perilaku	8	5	4	3	0	78	3,9
Jumlah							228	11,4
Skor Rata - rata Disiplin Kerja							3,8	
Kepemimpinan Transformasional	Pengaruh ideal	3	7	7	2	1	69	3,45
	Motivasi inspirasi	6	5	7	2	0	75	3,75
	Stimulasi intelek	6	6	5	1	2	73	3,65
	Pertimbangan individual	8	7	2	2	1	79	3,95
Jumlah							296	14,8
Skor Rata - rata Kepemimpinan Transformasional							3,7	
Promosi Jabatan	Kesempatan	5	10	3	2	0	78	3,9
	Kemampuan	6	7	6	1	0	78	3,9
	Keadilan	5	8	6	1	0	77	3,85
	Prosedur	8	9	1	2	0	83	4,15
Jumlah							316	15,8
Skor Rata - rata Promosi Jabatan							3,95	
Beban Kerja	Beban waktu	3	6	7	2	2	66	3,3
	Beban usaha mental	5	9	3	3	0	76	3,8
	Beban tekanan psikologi	3	9	4	4	0	71	3,55
Jumlah							213	10,65
Skor Rata - rata Beban Kerja							3,55	
Kompetensi	Pengetahuan	5	7	4	4	0	73	3,65
	Keterampilan	8	7	3	2	0	81	4,05
	Perilaku	3	9	6	1	1	72	3,6

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jml skor	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Jumlah							226	11,3
Skor Rata - rata Kompetensi							3,76	
Komunikasi internal	Komunikasi vertical	6	5	6	3	0	74	3,7
	Komunikasi horizontal	7	8	4	1	0	81	4,05
Jumlah							155	7,35
Skor Rata - rata Komunikasi Internal							3,675	
Motivasi	Kebutuhan akan prestasi	7	8	2	3	0	79	3,95
	Kebutuhan akan afiliasi	7	7	2	3	1	76	3,8
	Kebutuhan akan kekuasaan	8	4	4	2	2	74	3,7
Jumlah							229	11,45
Skor Rata - rata Motivasi							3,8	
Budaya organisasi	Inovasi dan pengambilan resiko	5	8	4	3	0	75	3,75
	Detail	6	6	7	1	0	77	3,85
	Orientasi hasil	8	8	1	1	2	79	3,95
	Orientasi orang	5	4	5	4	2	66	3,3
	Keagresifan	6	6	7	1	0	77	3,85
Jumlah							374	18,73
Skor Rata - rata Kompensasi							3,74	
Kepemimpinan	Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik	8	5	3	3	1	76	3,8
	Kemampuan yang efektifitas	4	5	6	2	3	65	3,25
	Kepemimpinan partisipatif	5	11	2	1	1	78	3,9
	Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu	7	7	3	3	0	78	3,9
	Kemampuan dalam	7	9	1	1	2	78	3,9

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jml skor	Mean
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
	mendelegasikan tugas dan wewenang							
Jumlah							375	18,75
Skor Rata - rata Lingkungan Kerja							3,75	
Setres kerja	Tuntutan tugas	7	6	6	1	0	79	3,95
	Tuntutan peran	5	10	3	1	1	77	3,85
	Struktur organisasi	4	6	6	2	2	68	3,4
	Kepemimpinan organisasi	6	6	7	2	0	79	3,95
Jumlah							303	15,15
Skor Rata - rata Setres Kerja							3,78	
Jumlah Skor = Nilai x F								
Mean = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (20)								
Skor Rata - rata = Jumlah Mean : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Data olahan pra survey 2019

Berdasarkan tabel 1.6 di atas dari data hasil prasurvey dapat dilihat bahwa beban kerja dan komunikasi internal memiliki skor terendah dibandingkan dengan variabel yang lain. Beban kerja mendapat predikat kurang baik dengan rata - rata 3,55 dan komunikasi internal mendapat predikat kurang baik dengan rata - rata 3,675.

Berdasarkan tabel di atas mengenai beban kerja pada perusahaan khusunya di Indonesia memang menjadi sebuah fenomena masalah yang menarik dan cukup pelik untuk ditelusuri dan di kaji. Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja baik dalam bekerja, jika beban kerja yang ditetapkan tercapai atau jika realisasi hasil kinerjanya lebih tinggi daripada beban yang ditetapkan perusahaan. Disisi lain karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, dapat mengalami tekanan atau setres yang disebabkan oleh beban kerja berlebih. Setiap

pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dapat memberikan beban tersendiri bagi pelakunya, baiik beban fisik, mental maupun sosial.

Pada dunia bisnis yang berkembang pesat, serta perkembangan pengetahuan dan teknologi yang semakin canggih membawa perubahan pola kehidupan karyawan. Perubahan tersebut mengakibatkan tuntutan yang lebih tinggi terhadap setiap karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja mereka. Hal ini dihadapkan pada kondisi beban kerja yang mereka terima saat menjalankan pekerjaannya. Beban kerja mengacu pada intensitas penugasannya yang akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Dalam setiap perusahaan ataupun organisasi, reaksi masing-masing individu berbeda terhadap beban kerja yang diperolehnya. Beberapa karyawan dapat mengatasi jauh lebih baik sementara yang lain dapat menderita dan merusak konsentrasinya dalam bekerja. Sebuah penelitian mengenai hal ini menjelaskan bahwa individu tertentu, dalam pekerjaan yang berbeda semakin berada di bawah tingkat beban kerja yang tidak dapat diterima cenderung akan menjadi stres. Stres merupakan beban kerja yang berlebihan, perasaan susah dan ketegangan emosional yang menghambat *performance* individu (Robbin, dalam Almasitoh, 2012:43)

Selain dari hasil prasurvey di atas, peneliti melakukan wawancara bahwa karyawan mengerjakan tugas atau pekerjaannya dimana karyawan kurang fokus terhadap pekerjaan, sehingga dapat mengganggu tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan tugas yang diberikan kepada karyawan terlalu banyak sehingga mudah lelah secara fisik. Selain permasalahan di atas menurut beliau, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan masih belum maksimal.

Organisasi merupakan wadah dari pada sekelompok orang yang mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan organisasi dapat tercapai apabila setiap individu dalam organisasi memiliki kinerja terhadap organisasi. Selain itu dalam sebuah organisasi komunikasi juga memiliki peranan yang penting. Komunikasi yang baik di dalam organisasi dapat menimbulkan rasa kesetiakawanan dan loyalitas antara pegawai dengan organisasi/lembaga yang bersangkutan (Wursanto, 2012:159). Hal ini sangat penting sekali apabila hanya terjadi satu arah saja yaitu dari pimpinan kepada bawahan atau sebaliknya maka komunikasi tidak dapat berjalan lancar.

Chusmir (dalam Jewell dan Siegall, 2012:519) mengatakan bahwa kepuasan pekerjaan merupakan salah satu faktor situasional yang mempengaruhi kinerja organisasi seseorang. Komunikasi internal erat hubungannya dengan kinerja pegawai dalam organisasi yaitu manfaat komunikasi internal salah satunya dengan komunikasi meningkatkan kinerja terhadap organisasi.

Peneliti juga melakukan wawancara mengenai komunikasi internal karyawan di Hotel California Bandung bahwa komunikasi internal di Hotel California Bandung masih belum maksimal hal ini dapat diketahui dengan lambatnta penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan kepada karyawannya. Pimpinan kurang komunikasi antara atasan dengan bawahannya misalnya saja ketika karyawan yang mencoba menginformasikan permasalahan kerja yang dihadapai kurang mendapat respon dari pimpinannya. Komunikasi yang disampaikan sering terjadi dengan satu arah yaitu, secara vertikal dari atasan kepada bawahan yang berupa perintah atau instruksi yang harus dijalankan oleh karyawan, sedangkan komunikasi dari bawahan kepada atasan atau pimpinan

seperti usulan perbaikan kinerja perusahaan tidak pernah ditanggapi secara serius oleh pimpinan dan tidak adanya perhatian secara individual antara pimpinan dan bawahan yang mengakibatkan pemimpin tidak dapat memahami kebutuhan karyawannya.

Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada karyawan Hotel California Bandung dengan judul "PENGARUH BEBAN KERJA DAN KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL CALIFORNIA BANDUNG".

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Adapun permasalahn Hotel California Bandung yang dapat teridentifikasi oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Hasil pekerjaan yang kurang maksimal.
2. Hasil pekerjaan tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Masih ada pegawai yang menunda - nunda tugas.
4. Karyawan merasa bosan dan jenuh terhadap pekerjaannya.
5. Kurangnya komunikasi antar pegawai.
6. Kurangnya informasi yang diberikan.
7. Pencapaian target masih belum optimal.
8. Kinerja karyawan yang belum optimal.

1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian diatas pada latar belakang dan identifikasi masalah yang dikemukakan diatas, maka rumusan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana beban kerja karyawan pada Hotel California Bandung.
2. Bagaimana komunikasi internal pada Hotel California Bandung.
3. Bagaimana kinerja karyawan pada Hotel California Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh beban kerja dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan pada Hotel California Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai rumusan masalah yang diajukan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Beban kerja karyawan pada Hotel California Bandung.
2. Komunikasi internal pada Hotel California Bandung.
3. Kinerja karyawan pada Hotel California Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh beban kerja dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan pada Hotel California Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian berisi pengungkapan secara spesifik kegunaan yang hendak dicapai baik dari aspek teoritis maupun aspek praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan penelitian ini dilakukan dengan harapan akan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia terutama khususnya mengenai beban kerja, komunikasi internal dan kinerja.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Perusahaan

   Dengan hasil penelitian ini yang membahas mengenai pengaruh beban kerja dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan dapat dijadikan

bahan untuk pertimbangan saat mengambil keputusan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi Peneliti

   Penelitian ini sebagai pemenuh syarat dalam menyelesaikan pendidikan sarjana (S1), dengan adanya penelitian ini diharapkan penulis mampu mengaplikasikan teori - teori yang didapat khususnya mengenai beban kerja dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan agar dapat dijadikan bahan evaluasi kinerja bagi penulis pada saat memasuki dunia kerja.

3. Bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, selain itu bisa dijadikan bahan perbandingan dan masukan oleh peneliti lain yang melakukan dan mengkaji penelitian yang sejenis.