

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan di Era globalisasi mendorong peningkatan persaingan di berbagai sektor industri, termasuk industri pariwisata dan akomodasi di Indonesia, semakin ketat dan kompleks. Industri tersebut adalah sektor jasa yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Besarnya tingkat persaingan antar perusahaan, menuntut setiap perusahaan supaya mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan agar dapat mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu faktor kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai visi dan misinya adalah kualitas SDM yang baik. Peningkatan kualitas SDM perlu dilakukan agar organisasi menjadi lebih kompetitif dan mampu merespons tantangan-tantangan eksternal demi eksistensi serta keberlangsungan perusahaan (Pahira & Rinaldy, 2023).

Di era persaingan yang semakin kompetitif, peran sumber daya manusia menjadi sangat strategis karena kualitas, motivasi, dan keterlibatan karyawan menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan serta mempertahankan daya saing. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena keberadaannya dapat mendorong perusahaan menjadi lebih inovatif, berkembang, kompeten, dan kreatif dalam menghadapi persaingan di era globalisasi. Peran sumber daya manusia yang optimal juga dapat membantu perusahaan

meningkatkan kualitas pelayanan dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan juga pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang kepegawaian, karena sumber daya manusia dianggap sangat penting. Perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Sehingga perusahaan dituntut untuk tidak hanya mempertahankan, tetapi juga mengembangkan dan mengoptimalkan potensi karyawan. Salah satu faktor penting dalam upaya ini adalah kinerja karyawan. Konsep kinerja lebih mendalam dipaparkan oleh Mangkunegara dalam Budiasa, (2021) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan merupakan penggerak perusahaan agar dapat mencapai tujuan organisasi tersebut, kinerja karyawan merupakan gambaran dari tingkat pencapaian pelaksanaan sebuah program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, dan misi perusahaan yang telah tertuang dalam perencanaan strategis sebuah perusahaan. Dalam industri pariwisata dan akomodasi, peran karyawan menjadi aspek penting karena kualitas layanan yang diberikan secara langsung mencerminkan reputasi perusahaan di mata konsumen. Tingkat kinerja yang baik tidak hanya dilihat dari kemampuan teknis yang dimiliki

oleh karyawan, tetapi juga dipengaruhi dari oleh perilaku kerja, tanggung jawab, serta kemampuan berkomunikasi secara professional dengan pelanggan. Oleh karena itu, sumber daya manusia di suatu perusahaan harus dikelola secara efektif agar karyawan dapat bekerja secara optimal dan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada setiap pengunjung.

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan. Menurut Afandi (2021:83) Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan seseuai dengan tanggung jawab masing masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara *illegal*, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja juga tidak hanya diukur dari kuantitas, tetapi juga dilihat dari kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, hingga kemampuan bekerja sama.

Seiring dengan perkembangan industri pariwisata dan akomodasi, kinerja tercermin dari bagaimana karyawan memberikan pelayanan yang baik, profesional, serta mampu menangani keluhan konsumen dengan baik. Tingginya tuntutan pelayanan di industri pariwisata dan akomodasi mengharuskan karyawan untuk bekerja secara maksimal, disiplin, serta dapat beradaptasi dengan situasi yang selalu berbeda. Namun dalam praktik secara langsung, banyak karyawan yang tidak menunjukkan tingkat kinerja yang konsisten. Perbedaan tingkat motivasi kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, serta kepuasan kerja dapat mempengaruhi hasil kinerja yang dicapai. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting

yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Apabila kinerja menurun, maka akibatnya dapat terlihat pada menurunnya kualitas pelayanan, meningkatnya keluhan pelanggan, serta berkurangnya peminat terhadap perusahaan. Perkembangan industri akomodasi dan perhotelan di Indonesia perlu diamati lebih lanjut untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi sektor tersebut melalui data statistik yang menunjukkan kondisi serta pertumbuhan hotel dan usaha akomodasi dalam lima tahun terakhir. Data tersebut dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 1.1
Jumlah Hotel dan Usaha Akomodasi di Indonesia

Klasifikasi	2021	2022	2023	2024	2025
Hotel Bintang	3.521	4.104	4.129	4.584	4.790
Usaha Akomodasi lainnya	24.086	24.696	24.876	26.591	29.912
Jumlah (Unit)	27.067	28.800	29.005	31.175	34.702

Sumber : Badan Pusat Statistik (2025), Statistik Hotel dan Akomodasi Lainnya di Indonesia

Data pada Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa selama periode 2021–2025, jumlah hotel berbintang dan jasa akomodasi lainnya di Indonesia semuanya mengalami peningkatan, namun hotel berbintang memiliki laju pertumbuhan yang lebih cepat.

Pada tahun 2021 terdapat 3.521 hotel bintang dan 24.086 akomodasi lainnya, sedangkan pada 2025 jumlahnya naik menjadi 4.790 hotel dan 29.912 akomodasi lainnya. Artinya, dalam lima tahun jumlah hotel bintang naik sebesar 36,04 persen, sementara jasa akomodasi lainnya bertambah sekitar 24,19 persen.

Proporsi hotel bintang terhadap total juga meningkat dari sekitar 12,75 persen menjadi 13,80 persen, menandakan adanya pergeseran ke arah peningkatan kualitas dan standar layanan. Tren ini kemungkinan dipicu oleh meningkatnya investasi di sektor perhotelan, terutama di segmen menengah dan atas, seiring dengan pertumbuhan wisatawan yang menuntut fasilitas lebih baik. Pertumbuhan pesat hotel bintang juga bisa mencerminkan adanya kebijakan pemerintah atau dukungan infrastruktur yang mendorong modernisasi industri akomodasi. Meski demikian, pemerintah dan pelaku usaha perlu memastikan pertumbuhan tersebut diimbangi dengan peningkatan okupansi, pengelolaan tenaga kerja perhotelan yang kompeten, serta strategi pemasaran destinasi agar ekspansi ini memberikan dampak ekonomi yang berkelanjutan. Pada sektor ini, keberadaan tenaga kerja yang berkualitas menjadi salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan operasional industri perhotelan dan usaha akomodasi. Berkaitan dengan hal tersebut, kondisi tenaga kerja dalam sektor ini juga perlu diperhatikan, termasuk pada tingkat wilayah.

Jika dilihat dari perspektif wilayah, kondisi kinerja karyawan juga dapat dilihat dari tingkat provinsi, salah satunya di provinsi Jawa Barat yang merupakan salah satu provinsi dengan jumlah tenaga kerja terbesar di Indonesia. Dengan jumlah penduduk dan angka pekerja yang cukup besar, kondisi kinerja di provinsi Jawa Barat menunjukkan tren yang cukup positif, walaupun masih terdapat beberapa tantangan dalam upaya meningkatkan produktivitas tenaga kerja, terutama dalam menghadapi tuntutan persaingan kerja dan perkembangan industri yang terus berubah. Beberapa faktor seperti kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja serta perkembangan

kompetensi turut memengaruhi tingkat kinerja karyawan sehingga perlu mendapat perhatian dari organisasi.

Posisi Jawa Barat dalam perkembangan industri perhotelan dan usaha akomodasi di Indonesia, dapat dilihat melalui perbandingan jumlah usaha hotel dan akomodasi di beberapa provinsi yang masuk dalam peringkat 5 besar dengan jumlah usaha hotel dan akomodasi terbesar di Indonesia. Adapun tabel beserta penjelasannya, sebagai berikut :

Tabel 1.2
Peringkat 5 Besar Jumlah Hotel dan Usaha Akomodasi Menurut Provinsi

Provinsi	Jumlah
Bali	5.804
Jawa Timur	4.004
Jawa Barat	3.654
Jawa Tengah	2.433
Daerah Istimewa Yogyakarta	2.291

Sumber : Badan Pusat Statistik (2025), Statistik Hotel dan Akomodasi Lainnya Menurut Provinsi

Berdasarkan pada Tabel 1.2, jumlah hotel dan usaha akomodasi di Indonesia, Secara geografis masih terkonsentrasi pada dua pulau, yakni pulau Jawa dan Bali. Sekitar 56,59 persen dari total hotel di Indonesia berlokasi di kedua pulau tersebut, dan pola serupa juga terlihat baik pada hotel bintang maupun akomodasi lainnya. Secara keseluruhan, perkembangan positif jumlah hotel pada tahun 2025 mencerminkan optimisme terhadap prospek industri pariwisata di Indonesia.

Secara keseluruhan, perkembangan positif pada tahun 2025 mencerminkan optimisme terhadap prospek industri akomodasi dan pariwisata di Indonesia.

Sejalan dengan hal tersebut, Provinsi Jawa Barat memiliki potensi pariwisata yang besar dan dapat dilihat dari jumlah destinasi wisata yang tersebar di berbagai kabupaten dan kota. Berikut data jumlah destinasi wisata di provinsi Jawa Barat :

Tabel 1.3
Jumlah Destinasi Wisata di Provinsi Jawa Barat

Jenis Wisata	Total
Wisata Alam	1.524
Wisata Budaya	694
Wisata Buatan	734
Jumlah	2.952

Sumber : <https://lampung.nu.or.id/> (2024)

Berdasarkan Tabel 1.3, Keberagaman destinasi wisata di Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa daerah ini memiliki potensi pariwisata yang kuat dan mampu memenuhi berbagai kebutuhan serta preferensi wisatawan. Dominasi wisata alam yang didukung oleh keberadaan wisata budaya dan wisata buatan mencerminkan daya tarik pariwisata yang tidak hanya berfokus pada kekayaan alam, tetapi juga pada pengalaman rekreasi dan nilai budaya. Kondisi tersebut turut menjadi faktor yang mendorong perkembangan sektor pendukung pariwisata, termasuk usaha akomodasi dan perhotelan.

Sejalan dengan kondisi tersebut, peningkatan kinerja sumber daya manusia juga menjadi perhatian pada tingkat daerah, termasuk di Subang. Daerah ini merupakan salah satu wilayah di Jawa Barat yang terus mengalami perkembangan pada berbagai sektor ekonomi, baik industri maupun jasa. Kondisi tenaga kerja di Subang menunjukkan perkembangan yang sejalan dengan pertumbuhan aktivitas

ekonomi di wilayah tersebut. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, jumlah angkatan kerja di Subang tergolong cukup besar dan tersebar di berbagai sektor, seperti pertanian, industri, perdagangan, serta jasa.

Seiring dengan perkembangan aktivitas ekonomi di Subang, sektor akomodasi dan pariwisata juga menunjukkan potensi yang cukup besar dalam mendukung pertumbuhan ekonomi serta membuka peluang kerja. Peningkatan aktivitas pariwisata bisa dilihat dari jumlah kunjungan wisatawan yang datang ke berbagai destinasi wisata di Subang. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik diketahui terdapat rekapitulasi jumlah wisatawan Nusantara ke Objek Wisata di Jawa Barat, Adapun tabel penjelasannya sebagai berikut

Tabel 1.4
Jumlah Kunjungan Wisatawan Ke Jasa Hotel dan Akomodasi Di Jawa Barat

Kabupaten / Kota	Jumlah
Bogor	6.180.677
Subang	5.943.337
Pangandaran	3.894.645
Garut	3.874.395
Bandung Barat	3.476.351

Sumber : <https://jabar.bps.go.id/>

Berdasarkan Tabel 1.4 diketahui bahwa Kabupaten / Kota Subang memiliki jumlah wisatawan Nusantara yang berkunjung ke objek wisata di tahun 2024 sebesar 5.943.337 jiwa. Hal tersebut menunjukkan jika Kabupaten / Kota Subang berada di tingkat tertinggi ke – 2 diantara Kabupaten / Kota lainnya di Jawa Barat. Salah satu objek wisata yang cukup diminati di kawasan tersebut adalah Sari Ater Hot Springs Ciater, yang dikenal sebagai destinasi wisata pemandian air panas dan rekreasi

keluarga di Kabupaten Subang.

Sari Ater Hot Springs Ciater merupakan salah satu destinasi wisata yang menawarkan pemandian air panas alami serta berbagai fasilitas rekreasi dan akomodasi bagi wisatawan. Kawasan wisata ini menjadi salah satu tujuan yang banyak dikunjungi oleh wisatawan karena memiliki sumber mata air panas alami serta didukung oleh kondisi lingkungan yang sejuk dan nyaman. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa pariwisata dan perhotelan, kualitas pelayanan yang diberikan kepada pengunjung sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang ikut serta dalam operasional perusahaan.

Karyawan memiliki peranan penting dalam menciptakan pengalaman yang positif bagi pengunjung melalui pelayanan yang baik, responsif, dan profesional. Dalam menghadapi persaingan antar destinasi wisata yang semakin berkembang di wilayah Subang, kualitas pelayanan dan kinerja karyawan menjadi faktor yang sangat menentukan daya saing suatu objek wisata. Kualitas pelayanan dan kinerja tersebut selanjutnya akan mempengaruhi tingkat kepuasan pengunjung yang tercermin melalui rating dan ulasan. Rating dan ulasan yang diberikan pengunjung dapat menjadi indikator dalam menilai kualitas pelayanan yang diterima selama berkunjung. Destinasi wisata yang mampu mempertahankan kualitas pelayanan yang baik memiliki keunggulan dalam persaingan dengan destinasi lainnya. Posisi Sari Ater Hot Springs Ciater dibandingkan dengan destinasi wisata lainnya di kawasan tersebut, dapat dilihat melalui perbandingan rating pengunjung terhadap beberapa resort yang ada, sebagaimana disajikan pada tabel berikut :

Tabel 1. 5
Peringkat 5 Besar Resort Bintang 3 Terbaik di Subang

Peringkat	Nama Objek Wisata	Rating
1	Gracia Spa Resort	4,6
2	Sari Alam Hot Spring & Resort	4,5
3	The Ranch Ciater Subang	4,5
4	Miracle Signature Hills	4,4
5	Sari Ater Hot Springs	4,4

Sumber : Google Review (Ulasan)

Berdasarkan Tabel 1.5 terdapat rating dari setiap objek wisata, Dimana rating tersebut diperoleh dari review pengunjung dengan rata-rata diatas 1.000 orang. Rating yang diberikan pengunjung dapat memperlihatkan persepsi mereka terhadap kualitas fasilitas, pelayanan, kenyamanan, serta pengalaman selama berkunjung ke tempat tersebut. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persaingan antar objek wisata tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan fasilitas, tetapi juga dengan kualitas pelayanan yang didapat oleh pengunjung. Sari Ater Hot Springs Ciater berada di bawah beberapa objek wisata sejenis, yang mengindikasikan bahwa masih terdapat aspek yang harus menjadi perhatian perusahaan dalam Upaya untuk meningkatkan kepuasan pengunjung. Penilaian yang diberikan oleh pengunjung dapat mempengaruhi citra perusahaan serta minat wisatawan untuk berkunjung Kembali. Dengan demikian, pihak perusahaan harus melakukan evaluasi secara berkelanjutan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada pengunjung untuk memperbaiki kinerja karyawan pada perusahaan Sari Ater Hot Springs Ciater.

Selanjutnya, berdasarkan data sekunder yang diperoleh dari pihak perusahaan Sari Ater Hot Springs, Subang mengenai standar kinerjanya. Standar

kinerja yang telah ditetapkan menjadi acuan penting untuk perusahaan dalam menilai sejauh mana karyawan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Melalui standar tersebut, perusahaan dapat melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan secara terukur dan sistematis. Berikut tabel penjelasannya :

Tabel 1.6
Standar Nilai Kinerja Karyawan Sari Ater Hot Springs Ciater, Subang

No	Nilai	Keterangan
1	73-80	Kuantitas / Kualitas umumnya melebihi standar
2	56-72	Kuantitas / Kualitas mencapai atau sesuai dengan standar
3	40-55	Kuantitas / Kualitas dibawah standar
4	20-39	Kuantitas / Kualitas jauh dibawah standar

Sumber : Data Sekunder Sari Ater Hot Springs Ciater, Subang

Berdasarkan Tabel 1.6 dapat dilihat bahwa standar kinerja karyawan yang telah ditetapkan oleh Sari Ater Hot Springs Subang yaitu dengan nilai 73-80 termasuk kedalam kategori melebihi standar, 56-72 termasuk kedalam kategori sesuai standar, 40-55 termasuk kedalam kategori dibawah standar, dan 20-39 termasuk kedalam kategori jauh dibawah standar.

Pada perusahaan jasa, seperti Sari Ater Hot Springs Ciater, kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan yang dirasakan oleh pengunjung. Oleh karena itu, pihak manajemen melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan berdasarkan beberapa aspek penilaian yang telah ditentukan. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat pencapaian kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Hasil penilaian digunakan untuk bahan pertimbangan untuk meningkatkan efektivitas. Berdasarkan beberapa aspek

penilaian yang telah ditentukan. Berdasarkan hal tersebut, rekapitulasi nilai kinerja karyawan di Sari Ater Hot Springs Ciater dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.7
Rekapitulasi Nilai Kinerja Karyawan Sari Ater Hot Springs Ciater

Aspek Penilaian	Nilai	Kategori
Disiplin Kerja	65	Sesuai
Penampilan	71	Sesuai
Sikap dan Perilaku	65	Sesuai
Proses Kerja	64	Sesuai
Kemampuan dalam Bekerja	62	Sesuai
Hasil Kerja	61	Sesuai
Supervisor keatas (yang mempunyai bawahan	65	Sesuai

Sumber : Data Sekunder Sari Ater Hot Springs Resort (2023)

Berdasarkan Tabel 1.7, penilaian kinerja karyawan di Sari Ater Hot Springs Ciater dilakukan oleh *head departemen* berdasarkan standar penilaian yang telah ditetapkan perusahaan. Penilaian tersebut dilakukan melalui beberapa unsur, yaitu disiplin kerja, penampilan, sikap dan perilaku, proses kerja, kemampuan dalam bekerja, serta hasil kerja. Unsur-unsur tersebut digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi pekerjaan karyawan secara menyeluruh. Hasil penilaian selanjutnya menjadi acuan bagi perusahaan dalam menilai pencapaian kinerja.

Guna memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai bagaimana kondisi mengenai kinerja karyawan di Sari Ater Hot Springs Ciater, maka penulis melakukan penyebaran kuisisioner pra survei kepada 30 responden yang merupakan karyawan di Sari Ater Hot Springs Resort Ciater. Berikut data yang diperoleh mengenai variabel kinerja karyawan yang menggunakan teori dari Bernadin & Russel yang dikutip dalam jurnal Untari (2022), sebagai berikut :

Tabel 1. 8
Hasil Pra-Survey Variabel Kinerja di Sari Ater Hot Springs Ciater

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan						
		SS	S	N	TS	STS	Jumlah Skor	Rata – Rata
		5	4	3	2	1		
Kinerja Karyawan	Kualitas Kerja	2	12	15	1	0	105	3,50
	Kuantitas Kerja	0	11	17	2	0	99	3,33
	Ketepatan Waktu	0	15	12	3	0	102	3,40
	Efektivitas	0	14	14	2	0	102	3,40
	Tanggung Jawab	0	10	15	3	0	98	3,27
Skor Rata - Rata Kinerja Karyawan								3,37
Total = Nilai X Frekuensi								
Rata - Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30 Orang)								
Skor Rata - Rata = Jumlah Rata - Rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Olah Data Oleh Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pra-survey yang ditunjukkan pada Tabel 1.7 terkait kinerja karyawan di Sari Ater Hot Springs Ciater menunjukkan bahwa skor rata – rata pada kinerja karyawan sebesar 3,37 yang menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan berada pada kategori kurang baik. Dilihat dari masing – masing dimensi, kuantitas kerja dan tanggung jawab memperoleh nilai rata – rata terendah sebesar 3,33 dan 3,27. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih tergolong kurang baik, dan peningkatan masih diperlukan terutama pada aspek tanggung jawab agar kinerja lebih optimal.

Berdasarkan teori yang diungkapkan oleh Kasmir (2023:30) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, serta kepemimpinan atau gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan *transformational leadership* sebagai

[illegible]

Tabel 1.9 (Lanjutan)

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan						
		SS	S	N	TS	STS	Jumlah Skor	Rata – Rata
		5	4	3	2	1		
Motivasi Kerja	Kebutuhan Akan Prestasi	7	20	3	0	0	124	4,13
	Kebutuhan Akan Afiliasi	9	14	7	0	0	122	4,07
	Kebutuhan Akan Kekuasaan	9	9	12	0	0	117	3,90
Skor Rata - Rata Motivasi Kerja								4,03
Komitmen Organisasi	<i>Affective Commitment</i> (Komitmen Afektif)	11	14	5	0	0	126	4,20
	<i>Continuance Commitment</i> (Komitmen Berkelanjutan)	10	11	8	1	0	120	4,00
	<i>Normative Commitment</i> (Komitmen Normatif)	6	15	8	1	0	116	3,87
Skor Rata - Rata Komitmen Organisasi								4,02
Budaya Organisasi	Inovasi dan Pengambilan Risiko	10	15	5	0	0	125	4,16
	Perhatian Terhadap Detail	8	12	4	5	1	111	3,7
	Orientasi Pada Hasil	11	13	6	0	0	125	4,16
	Orientasi Pada Individu	6	13	10	0	1	113	3,76
	Orientasi Tim	8	11	10	1	0	116	3,86
	Agresivitas / Daya Saing	7	16	7	0	0	120	4
	Stabilitas	4	15	10	1	0	112	3,73
Skor Rata - Rata Budaya Organisasi								3,91
Kepuasan Kerja	<i>The Work Itself</i> (Pekerjaan itu sendiri)	9	13	7	1	0	120	4
	<i>Pay</i> (Gaji / Kompensasi)	7	13	8	2	0	115	3,83

Tabel 1.9 (Lanjutan)

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan					Jumlah Skor	Rata – Rata
		SS	S	N	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
	<i>Promotion Opportunities</i> (Kesempatan Promosi)	9	10	10	1	0	117	3,9
	<i>Supervision</i> (Pengawasan / Kepemimpinan Atasan)	6	12	11	1	0	113	3,76
	<i>Co-Workers</i> (Rekan Kerja)	10	13	4	2	1	119	3,96
Skor Rata - Rata Kepuasan Kerja								3,89
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Altruism</i>	0	13	15	2	0	101	3,36
	<i>Conscientiousness</i>	0	13	13	4	0	99	3,30
	<i>Sportmanship</i>	1	13	13	3	0	102	3,40
	<i>Courtesy</i>	0	10	16	4	0	96	3,20
	<i>Civic Virtue</i>	0	14	12	4	0	100	3,33
Skor Rata - Rata <i>Organizational Citizenship Behavior</i>								3,32
Total = Nilai X Frekuensi								
Rata - Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30 Orang)								
Skor Rata - Rata = Jumlah Rata - Rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Olah Data Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.8 dapat disimpulkan jika hasil tanggapan karyawan mengenai variabel – variabel yang mempengaruhi kinerja , terdapat dua variabel yang memperoleh nilai terendah yaitu *Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional) dengan skor rata – rata 3,34 dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan skor rata – rata 3,32. Dengan demikian, dapat disimpulkan jika faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Sari Ater Hot Springs Ciater Subang masih tergolong kurang baik dikarenakan faktor *Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional) dan *Organizational Citizenship Behavior* yang masih belum optimal.

Rendahnya nilai pada variabel *Transformational Leadership* menunjukkan bahwa masih terdapat aspek kepemimpinan yang perlu ditingkatkan di Sari Ater Hot Springs Ciater. Berdasarkan data tersebut, perlu dilakukan identifikasi lebih lanjut terhadap kondisi *transformational leadership* yang diterapkan guna mengetahui aspek-aspek yang masih perlu ditingkatkan. Berikut data yang diperoleh mengenai variabel *transformational leadership* yang menggunakan teori dari Bernard M Bass (2020), sebagai berikut :

Tabel 1.10
Hasil Pra-Survey Variabel *Transformational Leadership*

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan						
		SS	S	N	TS	STS	Jumlah Skor	Rata – Rata
		5	4	3	2	1		
<i>Transformational Leadership</i>	<i>Idealized Influence</i> (Pengaruh Ideal)	1	10	17	2	0	100	3,33
	<i>Inspirational Motivation</i> (Motivasi Inspirasional)	1	9	19	1	0	100	3,30
	<i>Intellectual Stimulation</i> (Motivasi Intelektual)	1	11	12	6	0	97	3,23
	<i>Individualized Consideration</i> (Perhatian Individual)	1	14	13	2	0	104	3,47
Skor Rata - Rata <i>Transformational Leadership</i>								3,34
Total = Nilai X Frekuensi								
Rata - Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30 Orang)								
Skor Rata - Rata = Jumlah Rata - Rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Olah Data Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.9 pra-survey di atas memperoleh skor rata – rata *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) sebesar 3,34.

Dengan dimensi *Intellectual Stimulation* (Motivasi Intelektual) memperoleh skor rata – rata terendah yaitu sebesar 3,23. Dengan hal ini, pihak Sari Ater Hot Springs Ciater Subang harus lebih memperhatikan bagaimana kepemimpinan yang terjadi di perusahaan, seperti yang dikatakan oleh Mendrofa et, al (2024) kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan membimbing bawahannya menuju pencapaian tujuan bersama, telah terbukti memiliki dampak yang signifikan pada kinerja individu dan organisasi di berbagai konteks.

Adapun hasil pra-survey variabel *Organizational Citizenship Behaviour* yang berdasarkan 5 (lima) dimensi utama menurut teori Organ dalam buku (Naninsi, 2023) sebagai berikut :

Tabel 1.11
Hasil Pra-Survey Variabel Organizational Citizenship Behavior

Variabel	Dimensi	Tingkat Kesetujuan						
		SS	S	N	TS	STS	Jumlah Skor	Rata – Rata
		5	4	3	2	1		
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Altruism</i>	0	13	15	2	0	101	3,36
	<i>Conscientiousness</i>	0	13	13	4	0	99	3,30
	<i>Sportmanship</i>	1	13	13	3	0	102	3,40
	<i>Courtesy</i>	0	10	16	4	0	96	3,20
	<i>Civic Virtue</i>	0	14	12	4	0	100	3,33
Skor Rata - Rata <i>Organizational Citizenship Behavior</i>								3,32
Total = Nilai X Frekuensi								
Rata - Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30 Orang)								
Skor Rata - Rata = Jumlah Rata - Rata : Jumlah Pernyataan								

Sumber : Olah Data Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.10 di atas, hasil pra-survey menunjukkan dengan total rata – rata sebesar 3,32. Nilai rata – rata tersebut masuk ke dalam kategori kurang baik dalam garis kontinum, dan terdapat satu dimensi yang nilainya paling rendah

yaitu *Courtesy* sebesar 3,20.

Hal tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (perilaku sukarela) karyawan di Sari Ater Hot Springs Ciater masih membutuhkan perhatian dari pihak manajemen sumber daya manusia. Karyawan diharapkan tidak hanya mampu melaksanakan tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya, selain itu karyawan juga harus memiliki inisiatif untuk membantu rekan kerja, meningkatkan pengetahuan, dan menunjukkan sikap dan perilaku sportif dalam lingkungan kerja. Hal ini dilakukan agar karyawan dapat memenuhi tanggung jawabnya dalam bekerja, sehingga mereka dapat menghasilkan kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan harapan perusahaan serta memperoleh kinerja yang optimal.

Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior* juga memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas organisasi karena perilaku tersebut dapat memperkuat kerja sama tim serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Oleh karena itu, peningkatan OCB karyawan perlu menjadi perhatian bagi perusahaan, salah satunya melalui penerapan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi, inspirasi, serta teladan bagi karyawan. Dengan demikian, *Organizational Citizenship Behavior* dapat berperan sebagai faktor yang menjembatani hubungan antara kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi dengan peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan berbagai uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat dipahami bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan tidak lepas dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam organisasi yang bergerak

di bidang jasa, seperti pariwisata dan perhotelan atau akomodasi, kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan yang didapat langsung oleh pengunjung. Kinerja karyawan yang baik tidak hanya dilihat dari kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan, akan tetapi juga dari sikap dan perilaku kerja yang dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif, dan berorientasi langsung pada pengunjung.

Pada praktiknya, peningkatan kinerja karyawan tidak selalu dapat tercapai secara optimal tanpa adanya bantuan dari berbagai faktor yang mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Salah satu faktor yang memiliki peranan penting adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan perusahaan. Kepemimpinan yang efektif diharapkan mampu memberikan arahan, motivasi, serta inspirasi kepada karyawan sehingga mereka dapat bekerja lebih maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan positif dalam organisasi melalui kemampuan memotivasi, memberikan teladan, dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh karyawan.

Selain faktor kepemimpinan, perilaku kerja sukarela karyawan yang dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* juga menjadi salah satu faktor yang tidak kalah penting dalam mendukung keberhasilan perusahaan. OCB mencirikan ketersediaan karyawan untuk melakukan berbagai tindakan yang berada di luar kewajiban pekerjaan, seperti membantu rekan kerja yang kesulitan, menjaga hubungan kerja yang baik, serta menunjukkan kepedulian terhadap

keberlangsungan perusahaan. Perilaku – perilaku tersebut pada dasarnya dapat memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas perusahaan, karena dapat menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif, saling membantu, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

Pada perusahaan yang bergerak di bidang pariwisata dan perhotelan, keadaan perilaku OCB menjadi semakin penting karena komunikasi antar karyawan serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada pengunjung sangat menentukan citra perusahaan di mata masyarakat. Karyawan yang memiliki tingkat OCB yang baik cenderung lebih responsif dalam memberikan bantuan kepada rekan kerja maupun kepada pengunjung, sehingga pelayanan yang diberikan dapat berjalan dengan lebih baik. Sebaliknya, apabila perilaku OCB karyawan belum berkembang secara optimal, maka kerja sama tim dan efektivitas perusahaan berpotensi akan mengalami hambatan yang akhirnya akan berpengaruh kepada kualitas pelayanan serta kinerja karyawan secara keseluruhan.

Organizational Citizenship Behavior dapat dipandang sebagai salah satu faktor yang mampu menjembatani pengaruh *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan kata lain, *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) yang efektif tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga dapat meningkatkan perilaku OCB karyawan yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian kinerja yang lebih baik dalam organisasi.

Berdasarkan permasalahan diatas serta mengingat pentingnya *transformational leadership* (kepemimpinan transformasional) dan *organizational*

citizenship behaviour (perilaku sukarela karyawan) bagi keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Maka penting untuk dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Mediasi Pada Sari Ater Hot Springs Ciater”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Identifikasi dan rumusan masalah penelitian adalah proses penting dalam sebuah penelitian yang bertujuan agar peneliti maupun pembaca mendapatkan sejumlah masalah yang berhubungan dengan judul penelitian. Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis akan mengidentifikasi dan merumuskan beberapa permasalahan untuk melakukan penelitian mengenai *Transformational Leadership*, Kinerja Karyawan, dan *Organizational Citizenship Behavior* yang akan dijadikan bahan penelitian selanjutnya.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. *Transformational Leadership*
 - a. Pimpinan belum sepenuhnya mampu memberikan dorongan dan motivasi yang efektif kepada karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
 - b. Pimpinan belum sepenuhnya mendorong karyawan untuk mencari solusi dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan pekerjaan.

2. Kinerja Karyawan
 - a. Karyawan masih mengalami kesulitan dalam mencapai target kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga pencapaian hasil kerja belum sepenuhnya sesuai dengan standar yang diharapkan.
 - b. Karyawan masih perlu meningkatkan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan, sehingga pelaksanaan pekerjaan belum sepenuhnya dilakukan secara optimal sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki.
3. *Organizational Citizenship Behavior*
 - a. Karyawan belum sepenuhnya mampu menghargai rekan kerja yang memiliki perbedaan pendapat.
 - b. Karyawan belum sepenuhnya disiplin saat bekerja jika tidak diawasi langsung oleh atasan.

1.1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka permasalahan yang hendak dikaji dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana tanggapan karyawan tentang *Transformational Leadership* pada Sari Ater Hot Springs Ciater.
2. Bagaimana tanggapan karyawan tentang *Organizational Citizenship Behavior* pada Sari Ater Hot Springs Ciater.
3. Bagaimana tanggapan karyawan tentang Kinerja Karyawan pada Sari Ater Hot Springs Ciater.

4. Seberapa besar pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Sari Ater Hot Springs Ciater.
5. Seberapa besar pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan.pada Sari Ater Hot Springs Ciater.
6. Seberapa besar pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan pada Sari Ater Hot Springs Ciater.
7. Seberapa besar pengaruh dan *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada Sari Ater Hot Springs Ciater.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka diperoleh tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis :

1. Tanggapan karyawan tentang *Transformational Leadership* (kepemimpinan transformasional) pada Sari Ater Hot Springs Ciater.
2. Tanggapan karyawan tentang *Organizational Citizenship Behavior* pada Sari Ater Hot Springs Ciater.
3. Tanggapan karyawan tentang Kinerja Karyawan di Sari Ater Hot Springs Ciater.
4. Besarnya pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior Behavior* pada Sari Ater Hot Springs Ciater.
5. Besarnya pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan. *Behavior* pada Sari Ater Hot Springs Ciater.
6. Besarnya pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja

Karyawan *Behavior* pada Sari Ater Hot Springs Ciater.

7. Besarnya pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku sukarela karyawan).

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan yang akan menggunakan penelitian ini. Semua hasil yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak positif secara teoritis maupun praktis, seperti yang dipaparkan dibawah ini :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis pada penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan *Transformational Leadership*, Kinerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku sukarela karyawan).

1.4.2 Kegunaan Praktis

Berdasarkan rumusan masalah dari penelitian yang dilakukan, maka diharapkan akan memberi kegunaan untuk berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi Peneliti
 - a. Memperdalam pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
 - b. Memahami permasalahan yang terjadi pada *Transformational Leadership*, Kinerja Karyawan, dan *Organizational Citizenship Behavior*

c. Mengetahui dan memahami hasil dari pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi.

2. Bagi Peneliti Lain

- a. Sebagai referensi tambahan bagi peneliti lain yang sedang melaksanakan penelitian dengan bidang kajian yang sama
- b. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai perbandingan untuk penelitian yang sejenis.
- c. Diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan, serta digunakan sebagai latihan penerapan teori yang didapatkan saat kuliah dengan realita yang terjadi di lapangan.

3. Bagi Perusahaan

- a. Dapat memberikan informasi dalam menangani permasalahan yang berkaitan dengan *Transformational Leadership*, Kinerja, dan *Organizational Citizenship Behavior*.
- b. Dapat memberikan sumbangan pikiran yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk lebih meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan.
- c. Dapat memberikan informasi tambahan kepada perusahaan terhadap permasalahan yang sedang terjadi, sehingga mampu dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk proses pengambilan keputusan.