

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Restoran sudah ada sejak zaman kejayaan Mesir sekitar tahun 4500 SM. Awal mula bisnis jasa boga ini berasal dari kata *caterer* yang artinya seseorang yang menyiapkan makanan dan minuman (Ari Fadiati, 1988:1). Restoran adalah bisnis yang bergerak di bidang jasa penyediaan makanan dan minuman pada suatu tempat atau bangunan yang diorganisasi secara komersial untuk mendapatkan keuntungan (Marsum WA, 2005:7). Restoran ada yang berada dalam suatu hotel, kantor, ataupun pabrik atau berdiri sendiri di luar bangunan tersebut. Restoran dimasukkan ke dalam sebutan bisnis Horeka (hotel, restoran dan kafe). Menurut Rio Budi P (2009:2), horeka berhubungan dengan *hospitality*, yaitu kesejahteraan dan keamanan jasmani dan rohani yang diperoleh melalui pengeluaran sejumlah uang. *Hospitality*, berorientasi pada apa yang dirasakan tamu Horeka. Setiap konsumen berusaha menemukan *hospitality* yang sesuai dengan kepribadiannya, bagaimana tamu merasakan dan memandang produk yang ditawarkan oleh pelayan atau karyawan horeka. Jadi, kunci sukses bisnis Horeka adalah mempelajari perilaku konsumen dengan melayani sebaik mungkin sehingga konsumen merasa puas, dengan demikian *hospitality* konsumen terpenuhi. Oleh karena itu *hospitality* sangat erat kaitannya dengan kinerja layanan karyawan. Semakin tinggi tingkat kinerja layanan karyawan horeka, maka semakin terpenuhi *hospitality* konsumen, hal ini tentu berdampak pada rencana kunjungan konsumen di masa yang akan datang yang dapat memberikan keuntungan pada restoran. Semakin rendah kinerja layanan karyawan horeka, maka akan mempengaruhi kepuasan *hospitality* konsumen. Pada akhirnya kunjungan konsumen akan semakin berkurang.

Penelitian yang dilakukan oleh Valarie A Zeithaml dengan judulnya *How Consumer Evaluation Processes Different between Goods and Services*,” (Kotler, 2009:39), memperjelas paparan di atas, bahwa restoran di kategorikan kelompok bisnis jasa yang biasanya memiliki kualitas pengalaman dan kredibilitas

yang tinggi. Artinya jika pelanggan mengalami kecewa, merasa tidak puas saat melakukan kunjungan ke restoran maka akan mempengaruhi kunjungan berikutnya, bahkan mungkin pelanggan kapok untuk berkunjung kembali, dan biasanya akan menyebar berita lewat mulut ke mulut (*buzz marketing*) kepada pelanggan lain. Maka kesan tidak menguntungkan atau tidak baik akan diterima oleh restoran. Sebaliknya jika pelanggan merasa puas, senang, dengan pelayanan yang diterima, maka akan memberikan kesan baik dan menguntungkan bagi restoran. Pelanggan akan berfikir mempertimbangkan untuk berkunjung kembali ke restoran.

Di sisi lain menurut Kotler & Keller (2009:39), bisnis jasa boga termasuk *hybrid*, di mana penawaran yang dilakukan meliputi barangnya dan juga pelayanannya artinya bisnis ini merupakan tidak murni bisnis jasa saja, tetapi sekaligus terdapat sejumlah produk yang ditawarkan yaitu melalui daftar menu makanan yang ditawarkan, melayani konsumen untuk menikmatinya. Menurut Kotler para pembisnis jasa harus memperhatikan enam strategi *positioning* yaitu tempat, orang, peralatan, bahan komunikasi, symbol, dan harga. Dengan demikian bisnis restoran bila dilihat dari pernyataan Kotler tersebut, restoran merupakan bisnis *hospitality* dimana semua aspek yang menunjang keberhasilan kegiatan bisnis ini merupakan suatu rangkaian yang berkaitan satu sama lain. Aspek-aspek yang menunjang keberhasilan bisnis ini diantaranya adalah lokasi restoran yang strategis, kehandalan tukang masak (*chef*), *waiters* atau pelayan yang ramah, kebersihan tempat makan dan toilet, harga yang pantas sehingga tercapai kepuasan pelanggan. Jika makanannya lezat tetapi tempat tidak memadai atau tidak nyaman tentu akan mempengaruhi jumlah kunjungan pelanggan. Sebaliknya jika lokasinya strategis, tempatnya cocok untuk rombongan keluarga atau rekanan bisnis, terdapat tempat parkir yang cukup luas, tetapi pelayanannya tidak ramah, kualitas makanan kurang baik, maka akan mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan. Tetapi keunggulan karakteristik bisnis ini adalah sepanjang manusia itu ada dan membutuhkan makanan maka sepanjang itu pula peluang bisnis ini selalu terbuka, apalagi jika disertai dengan kemampuan untuk bersaing dengan berupaya terus melakukan kreatifitas dan inovasi dalam memenuhi kepuasan pelanggannya.

Saat ini di Jawa Barat, terdapat lebih dari 3.360 restoran dan 24 bisnis kuliner waralaba, yang mampu menyerap sebanyak lebih dari 21.959 tenaga kerja (Antara Jawa Barat.com, 2014). Setiap tahun mengalami peningkatan sekitar 2,9% seiring dengan makin meningkatnya bisnis pariwisata (Dinas Pariwisata Jawa Barat, 2015). Hal ini menunjukkan persaingan bisnis kuliner yang semakin ketat. Berbagai macam cara pengolahan, penyajian, dan pelayanannya. Setiap restoran berupaya untuk mampu menarik perhatian kunjungan konsumen. Para pelaku bisnis jasa restoran, berusaha mengoptimalkan setiap sumber daya yang dimiliki dan selalu siap dengan melakukan berbagai strategi untuk tetap dapat mempertahankan posisi kompetitif ditengah persaingan, melalui penentuan visi dan misi yang jelas serta bekerja dengan lebih efisien, efektif, kreatif dan inovatif dalam memenuhi kepuasan konsumen. Di sisi lain, karakteristik bisnis ini adalah mudah ditiru dan sepanjang manusia itu ada dan membutuhkan makanan maka sepanjang itu pula peluang bisnis ini tak akan pernah berhenti.

Menurut Chef Vindex dalam Utami Evi Riyani (Okezone, rabu 15 Oktober 2014), *Exotic food* merupakan jenis makanan yang mengkombinasikan antara rasa pedas, manis, asam, dan asin menjadi tren kuliner pada tahun-tahun mendatang. Makanan ini banyak dijumpai di negara Asia maupun Amerika Latin. Makanan berempah sangat banyak terdapat di Indonesia, Thailand dan Singapura. Jenis makanan tersebut banyak terdapat di menu khas daerah di Indonesia, seperti rendang, nasi goreng, aneka jenis soto, aneka jenis bumbu rempah untuk ayam kampung. Mendukung pernyataan tersebut, Irwina Istiqomah (Okezone, Jumat 21 2014) mengungkapkan hasil surveinya bahwa 91% pelanggan lebih tertarik pada makanan khas daerah di Indonesia daripada memilih makanan dari negara asing sebesar 9%. Dalam memilih restoran, 64% pelanggan menyatakan lebih suka memilih restoran yang menyediakan makanan khas daerah dari pada restoran yang tidak menyediakan makanan khas daerah sebesar 36%. Informasi tersebut memberikan gambaran bahwa bisnis kuliner lokal atau bisnis kuliner yang menjual makanan khas daerah, masih mempunyai peluang yang sangat luas dan menjanjikan, terutama untuk para pelaku bisnis kuliner yang menjual, menyajikan, mengolah dan melayani makanan khas daerah Indonesia yang kaya dengan variasi bumbu rempahnya. Di samping itu, Pemerintah memberikan

dukungan secara tidak langsung, dengan mengeluarkan surat edaran nomor 10 Tahun 2014 yang dikeluarkan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) Yuddi Chrisnandi, meminta semua instansi pemerintah menyediakan jamuan makanan lokal pada saat diadakan kegiatan atau pertemuan.

Khusus mengenai restoran makanan khas Sunda di Jawa Barat, terdapat restoran yang sudah sejak lama berdiri di Bandung pada tahun 1972 diantaranya yaitu restoran Ponyo. Ponyo merupakan salah satu restoran khas Sunda yang merupakan restoran “pelopor” yang menyajikan menu-menu khusus masakan khas Sunda di kota Bandung. Berdiri sejak tahun 1972. Seiring dengan perjalanan bisnisnya di dunia kuliner memasuki 44 tahun, Ponyo kini mempunyai 6 cabang restoran yaitu di Nagreg, Sumedang, Cipanas, Bekasi dan Bandung. Kantor pusatnya terletak di Cinunuk Kabupaten Bandung. Di samping itu, sejak tahun 1994, pemilik restoran khas Sunda ini mempunyai yayasan yang mempunyai program dan kegiatannya berorientasi pada pendidikan dan sosial, saat ini telah memiliki lembaga pendidikan swasta dari RA/TK, madrasah (pendidikan non formal), Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama dan sekolah tinggi Akademi Tata Boga Bandung.

Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan untuk menghadapi persaingan, Restoran Ponyo sejak tahun 2013 (Manajemen restoran Ponyo, 2015) melakukan perbaikan manajemen sumber daya manusia secara bertahap. Manajer operasional telah menerapkan *key performance indicator*, yang bertujuan untuk mempermudah mengukur capaian yang ditargetkan oleh manajer operasional Ponyo. *Key performance indicator* (KPI) yang disusun oleh manajer Ponyo memuat hal-hal yang berhubungan dengan capaian target kerja karyawan di bagian *head waiter* dan *waiters*, *head cook*, *head admin*. KPI ini memuat apa saja yang harus dicapai sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh manajer operasional Ponyo. Selanjutnya dari hasil KPI dilakukan penilaian kinerja karyawan yang akan menjadi tolok ukur untuk melakukan evaluasi dan perbaikan terutama yang berhubungan dengan kegiatan operasional restoran Ponyo.

Menurut manajer Ponyo, sampai saat ini KPI dilaksanakan secara bertahap. Item target yang ingin dicapai dilakukan perbaikan dan penyesuaian.

Di bawah ini, terdapat tabel yang menggambarkan KPI dan penilaian kinerja karyawan Ponyo.

Tabel 1.1
Kinerja Karyawan Ponyo Head Waiter & Waiters
Bulan Desember Tahun 2013- April Tahun 2015

No	Key Performance Indicator	Target	Pencapaian	Penilaian kinerja	Keterangan
1.	Omzet Catering (kolektif Head Waiter)	(Rp perbulan)	(tidak ditampilkan) Tercapai	-	Tidak ditampilkan
2.	Omzet tamu reguler	(Rp perbulan)	(tidak ditampilkan) Tidak tercapai	-	Tidak ditampilkan
3.	Maksimal SOP waiter yang tidak terlaksana	3 kali per bulan	Rata-rata 3,7 kali perbulan Tidak tercapai	Rata-rata perbulan SOP, dilaksanakan dalam kategori : kurang baik	1-3 = katagori baik, 3< = kurang baik.
4.	Minimal <i>Guest Comment</i> yang diisi tamu (<i>head waiter</i> kolektif)	240 orang perbulan	Rata-rata perbulan 99,89 orang Tidak tercapai	Rata-rata <i>Guest Comment</i> hanya diisi oleh 99 orang, <i>Head waiter</i> kurang perhatian untuk memberikan <i>Guest Comment</i> kepada tamu	240> = tidak tercapai (kurang tanggap) 240= tercapai (cukup tanggap)
5.	Maksimal <i>guest comment</i> negatif (kecepatan, keramahan, komunikasi, kebersihan)	5% per bulan	5,4 perbulan Tidak tercapai.	Tamu mengeluh lambatnya pelayanan, kurang komunikasi dari <i>waiter</i> , katagori pelayanan tidak baik	5% = cukup baik, 5% -10% = kurang baik,
6.	Maksimal catatan negatif aspek kebersihan lingkungan dan restoran	3 kali perbulan	Rata-rata 3 kali perbulan Tercapai	Kebersihan lingkungan dan restoran cukup bersih	3 kali = cukup bersih, 3kali < = kurang bersih,
7.	Peralatan <i>waiter</i> yang hilang atau rusak	1 kali perbulan	Rata-rata 1,3 kali perbulan Tidak tercapai	Masih ada peralatan hilang atau rusak, karena kecerobohan atau sebab lain.	1 kali = cukup terpelihara / menjaga 1< = kurang terpelihara / menjaga
8.	Maksimal komplain langsung (pelayanan)	2 kali perbulan	2 kali rata-rata perbulan Tercapai	Katagori pelayanan masih termasuk cukup baik.	2 kali = cukup baik, 2 kali < = kurang baik
9.	Intruksi /program/kebijakan yang tidak terlaksana	5% perbulan	5,3 perbulan Tidak tercapai	Katagori intruksi/ program/kebijakan tidak terlaksana, adanya kengganannya melaksanakan perintah atasan atau hal lain.	5% = cukup patuh, 5%< = kurang patuh
10.	Maksimal kesalahan <i>grooming</i> pada <i>head waiter</i> dan bawahan	2 kali perbulan	2 kali rata-rata perbulan Tercapai	<i>Head Waiter</i> dan bawahannya cukup perhatian terhadap ketepatan penampilan	1kali = sangat perhatian, 2 kali = cukup perhatian, 3 kali = tidak perhatian

Sumber : Laporan Tahunan Manajemen Restoran Ponyo 2015

Tabel 1.2
Kinerja Karyawan Ponyo Head Cook dan Cook
Bulan Desember Tahun 2013 - April Tahun 2015

No	Key Performance Indicator	Target	Pencapaian	Penilaian kinerja	Keterangan
1.	Maksimal Kesalahan rasa	1 kali perbulan	Rata-rata 1 kali perbulan Tidak tercapai	Masuk katagori kurang teliti, masih ada kesalahan.	1kali = cukup teliti, 1< = kurang teliti
2.	Maksimal kesalahan tampilan	1 kali perbulan	Rata-rata 1,4 kali perbulan Tidak tercapai	Hampir masuk katagori kurang teliti, masih ada kesalahan tampilan	1kali = cukup teliti, 1< = kurang teliti
3.	Maksimal total HPP (kolektif head cook)	Tidak ditampilkan	-	-	Tercapai
4.	Intruksi /program/kebijakan yang tidak terlaksana	5% perbulan	5,1% Tidak tercapai	Katagori intruksi/ program/kebijakan tidak terlaksana, adanya kengangan melaksanakan perintah atasan atau hal lain.	5% = cukup patuh, 5%< = kurang patuh pada atasan
5.	Maksimal guest comment negatif (rasa makanan, tampilan makanan, kecepatan)	5% per bulan	Rata-rata 5,2 % Perbulan Tidak tercapai	Masih terdapat rasa makanan dan tampilan makanan kurang memuaskan konsumen	5% = cukup puas, 5%< = kurang puas
6.	Maksimal catatan negatif aspek kebersihan	3 kali perbulan	Rata-rata 3 kali perbulan Tercapai	Masih termasuk katagori menjaga kesegaran dan kebersihan makanan	3= cukup bersih, 3 < = kurang bersih
7.	Maksimal Peralatan cook yang hilang atau rusak	1 kali perbulan	Rata-rata 1 kali perbulan Tidak tercapai	Cukup terpelihara	1 kali = cukup terpelihara / menjaga 1< =kurang terpelihara / menjaga
8.	Maksimal komplain langsung (rasa dan tampilan makanan)	1kali perbulan	Rata-rata 1,2 kali perbulan Tidak tercapai	Kualiatas rasa dan tampilan makanan perlu menjadi perhatian karena berkaitan dengan standar resep	1 kali = cukup enak, 1kali < = kurang enak
9.	Maksimal terbit teguran tertulis kepada bawahan	1 kali perbulan	1,2kali rata-rata perbulan Tidak tercapai	Terdapat tindakan indisipliner	1 = cukup disiplin, 1< = kurang disiplin
10.	Maksimal kesalahan grooming pada head cook dan bawahan	1 kali perbulan	Rata-rata 1 kali perbulan Tercapai	Mengenakan pakaian untuk di dapur sesuai dengan SOP	1 = disiplin, 2= kurang disiplin

Sumber : Manajemen Ponyo 2015

Tabel 1.3
Kinerja Karyawan Ponyo Head Admin/Accounting
Bulan Desember Tahun 2013–April Tahun 2015

No	Key Indicator Performance	Target	Pencapaian	Penilaian kinerja	Keterangan
1.	Maksimal penyelesaian laporan keuangan	Tanggal 16 per bulan	Tanggal 16 perbulan Tercapai	Sesuai dengan ketentuan	Melebihi tgl 16 tidak disiplin
2.	Maksimal kesalahan atau kurang teliti pencatatan	0	Rata- rata 2 kali perbulan	Masih kurang teliti.	0 = teliti 1-2 kali = kurang teliti
3.	Maksimal selisih <i>patty cash</i>	0	Rata-rata 2 kali perbulan	Selisih masih menunjukkan kurang teliti mengatur biaya operasional	0 = teliti 1-2 kali = kurang teliti
4.	Maksimal selisih stok name gudang	Rp perbulan	(tidak ditampilkan) Tercapai	-	
5.	Selisih tes transaksi audit	0	(tidak ditampilkan) Tercapai	-	
6.	Maksimal transaksi kasir macet karena stok sistem kosong	0	(tidak ditampilkan) Tercapai	-	
7.	Maksimal komplain / return bahan baku dari produksi atau barang dari supplier tidak memenuhi standar	3 kali perbulan	Rata-rata 3 kali perbulan Tercapai	Komplain atau bahan baku tidak memenuhi standar. cukup terkontrol	3kali = cukup terkontrol, 3kali < = kurang terkontrol
8.	Maksimal intruksi / program / kebijakan yang tidak terlaksana	5%	Rata-rata 5% Tercapai	Kepatuhan pada intruksi atasan cukup	5% = cukup patuh > 5% = kurang patuh
9.	Maksimal waktu penyelesaian reparasi / pengadaan / pemasangan	4 hari	4 hari Tercapai	Komitmen penyelesaian reparasi / pengadaan / pemasangan / , tercapai	4hari = cukup cepat 4hari < = kurang cepat
10.	Maksimal terbit teguran tertulis kepada bawahan	1kali perbulan	Rata-rata 2 kali perbulan Tidak tercapai	Adanya perilaku indisipliner di bagian Admin	1kali = cukup disiplin 2kali = kurang disiplin
11.	Maksimal catatan negatif aspek kebersihan dan kerapihan arsip kantor dan asrama	2 kali perbulan	Rata-rata 2 kali perbulan Tercapai	Cukup bersih dan rapih arsip, di kantor dan asrama	2kali = cukup bersih dan rapih, 2 < = kurang bersih dan kurang rapih
12.	Maksimal kesalahan <i>grooming</i> pada <i>head admin</i> dan bawahan	1 kali	1 kali perbulan Tercapai	Cukup disiplin pada penampilan	1 kali = cukup disiplin, 1kali < = kurang disiplin

Sumber :Manajemen Operasional Ponyo 2015

KPI disusun mengikuti kriteria SMART (Manajemen Restoran khas Sunda Ponyo, 2015), yaitu :

1. *Specific*, dimana target pencapaian KPI harus dirumuskan dengan jelas dan *specific*, sehingga dapat dipahami dengan mudah oleh seluruh anggota organisasi.
2. *Measurable*, dimana setiap KPI (baik ukuran kuantitatif maupun kualitatif) telah ditentukan informasi tentang jenis data – data yang akan digali, sumber data, dan cara mendapatkan data tersebut.
3. *Achievable*, dalam hal ini dapat dicapai untuk menghindari pengaturan terlalu tinggi atau terlalu rendah.
4. *Reasonable*, dimana indikator kinerja harus sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab jabatannya, memiliki alasan dalam pencapaian suatu target tertentu.
5. *Time-based*, memfokuskan adanya batas waktu, dimana penyelesaian indikator kinerja dilakukan pada periode waktu tertentu.

Berdasarkan tabel KPI diatas, maka dapat disimpulkan nilai pencapaian kinerja karyawan bulan Desember tahun 2013 sampai dengan April 2015 tergambar dalam tabel dibawah ini :

Tabel 1.4
Kinerja Karyawan Restoran Khas SundaPonyo
Bulan Desember Tahun 2013- April 2015

No	Bidang Pekerjaan	Pencapaian KPI	Penilaian kinerja dalam angka	Katagori
1.	<i>Head Waiter</i>	50%,	6	Cukup
2.	<i>Head Cook</i>	50%	6	Cukup
3.	<i>Head Admin</i>	75%	7	Cukup
<p>Keterangan : <i>Head Cook, Head waiter dan waiter, Head Admin</i> mempunyai nilai cukup (katagori 6-7,9 adalah Cukup), artinya belum optimal, karena target capaian Penilaian Kinerja 8 <= Baik Keterangan : < 49% = Kurang (katagori nilai = < 5,9) 50%-75% = Cukup (katagori nilai = 6-7,9) 76% <= Baik (katagori nilai = 8<)</p>				

Sumber : Manajemen Restoran Khas Sunda Ponyo 2015

Data-data di atas memberikan gambaran, kinerja layanan karyawan restoran Ponyo untuk bidang kerja *head waiters*, *head cook*, dan *head admin* harus menjadi fokus utama pihak manajemen restoran, karena kinerja karyawan bidang pekerjaan *head waiter* dan *head cook* belum optimal, angka capaian penilaian kinerja baru mencapai angka katagori Cukup, masih perlu adanya upaya untuk meningkatkan kinerja untuk mencapai target penilaian kinerja 8 dengan katagori Baik. Terutama dalam hal ini adalah KPI yang belum terlaksana mencapai 50% untuk *head cook* dan *head waiter*. Padahal bidang pekerjaan *head waiters* dan *head cook* memegang peranan penting dalam pelayanan *hospitality*. Menurut Manajer Operasional restoran Ponyo, pada dasarnya masih terdapat sikap kerja karyawan yang berhubungan dengan komitmen karyawan yang enggan melaksanakan SOP oleh *head waiter* dan *waiters* dan masih adanya *guest comment* negatif (kecepatan, keramahan, komunikasi, kebersihan). Sedangkan untuk *head cook*, masih terdapat *guest comment* negatif (rasa makanan, tampilan makanan, kecepatan) dan *complain* langsung dari konsumen. Walaupun selisihnya kecil antara KPI dengan target yang telah tercapai tetapi mempengaruhi penilaian kinerja layanan karyawan menjadi belum optimal. Hal ini dapat mempengaruhi kunjungan pelanggan ke restoran Ponyo. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Susan M. Keaviney pada tahun 1995 dalam Kotler (2009:48) bahwa terdapat beberapa faktor mengenai penyebab perilaku peralihan pelanggan pada pesaing pada bisnis jasa, diantaranya ketidaknyamanan dan pelayanan yang tidak memuaskan pelanggan seperti kurang komunikasi, pembelian yang tidak sesuai dengan harapan, dan ketidaktepatan pemesanan. Pelanggan jasa restoran sangat peka terhadap hal ini, sehingga mereka dapat beralih ke restoran pesaing.

Tingkat kinerja karyawan pada dasarnya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Luthans (2011:148) bahwa tingkat kinerja karyawan diantaranya dipengaruhi oleh loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Loyalitas ini berhubungan dengan sikap karyawan seperti keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu; kemauan untuk mengerahkan tingkat tinggi usaha atas nama organisasi; dan keyakinan, penerimaan, nilai-nilai serta tujuan dari organisasi. Dengan kata lain loyalitas karyawan menunjukkan pada tingkat komitmen organisasional karyawan tersebut terhadap perusahaan tempat ia

bekerja. Hasil penelitian yang berhubungan dengan komitmen organisasional ini dilakukan oleh R. T. Mowday, R. M. Steers, and L. W. Porter sejak tahun 1979 (dalam Luthans, 2011:147), serta diperkuat oleh konsep komitmen organisasional yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen dalam Luthan (2011: 148) bahwa komitmen organisasional karyawan di bagi menjadi tiga dimensi yang mewakili secara umum yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment*.

Luthan mengemukakan (2011:147) komitmen organisasional karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya oleh pribadi karyawan (usia, lama bekerja, kepemilikan dalam perusahaan, jenjang karir) dan organisasi tempat bekerja (desain pekerjaan, nilai-nilai, dukungan, keadilan prosedural, dan gaya kepemimpinan atasan seseorang). Komitmen organisasional merupakan salah satu sikap kerja yang utama karyawan yang sangat penting dalam kehidupan organisasi yang berorientasi bisnis. Berdasarkan beberapa hasil penelitian, peran kepemimpinan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional. Peran pemimpin sebagai *agent of change* adalah orang pertama yang menjadi agen perubahan dalam organisasi, diantaranya kepemimpinan transformasional. Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Downton (1973), kemudian dijadikan sebagai pendekatan yang penting oleh Burns (Northhouse, 2013:176) dalam karyanya yang bertajuk *Leadership* (1978). Burns berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan tingkat moralitas dalam diri seseorang. Selanjutnya Bass (1985) mengembangkan lebih luas lagi dari Burns. Bass berpendapat, kepemimpinan transformasional memiliki kumpulan-kumpulan nilai dan prinsip internal yang kuat. Kepemimpinan transformasional sangat peduli terhadap perbaikan kinerja bawahan / karyawan dan mendorong karyawan untuk bertindak memberikan loyalitas pada kepentingan organasasi dari pada kepentingan pribadi. Faktor-faktor kepemimpinan transformasional menurut Bass terdiri dari *Idealized Influence*, *Inspiration motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individual Consideration*. Dengan demikian kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen organisasional yang mempunyai dampak terhadap kinerja karyawan.

Pendekatan empiris mengenai kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional salah satunya yang dilakukan oleh Fei Yi GAO, Shanshan BAI, and Kan SHI (2011), dengan judul *The Effects of Transformational Leadership in Chinese Family Business How Should Family Business Lead Their Family Employees*. Penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Karyawan yang terlibat dalam perusahaan keluarga Cina memiliki komitmen untuk mempertahankan nilai organisasi dan tetap dalam perusahaan dengan memberikan kontribusi kinerja yang cukup tinggi pada perusahaan. Walaupun penelitian ini terbatas untuk karyawan yang masih memiliki hubungan keluarga. Hasil penelitian ini memberikan gambaran kepemimpinan transformasional berpengaruh meningkatkan loyalitas, kepercayaan, harga diri dan *self-efficacy*. Faktor *Idealized Influence* mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap komitmen organisasional karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sookaneknun, S., & Ussahawanitchakit, P. (2012), *Transformational Leadership, Organizational Innovation Capability, and Firm Performance of Cosmetic Businesses in Thailand*. Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan transformasional (pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual), kemampuan inovasi organisasi dan kinerja perusahaan dengan budaya pasar sebagai moderator dalam konteks industri kosmetik di Thailand. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari empat dimensi kepemimpinan transformasional, hanya ada satu, pengaruh ideal, yang memiliki efek pada kemampuan inovasi organisasi. Namun, ketika semua empat dimensi yang terintegrasi sebagai kepemimpinan transformasional, itu memiliki pengaruh positif terhadap kemampuan inovasi organisasi. Kedua, kemampuan inovasi organisasi memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan.

Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Y. Ling, Z. Simsek, M.H. Lubatkin, dan J.F. Veiga, *The Impact of Transformational CEOs on the Performance of Small to Medium Sized Firms : Does Organizational Context Matter?* Menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sangat efektif diterapkan di perusahaan dengan struktur organisasi yang tidak terlalu rumit,

karena kepemimpinan yang transformasional akan menjadi lebih efektif ketika para pemimpin dapat berinteraksi secara langsung dengan karyawan, karyawan melihat langsung apa yang dilakukan atasan, tindakan, perilaku atau pun perintah terutama yang berhubungan dengan pengambilan keputusan. Penelitian ini sejalan dengan pendapat Robbins (2015:264), kepemimpinan transformasional lebih efektif terhadap organisasi yang memiliki struktur birokrasi yang lebih sederhana dibandingkan dengan birokrasi yang lebih kompleks. Dalam hal ini seperti restoran lain pada umumnya, manajemen restoran Ponyo mempunyai rentang struktur organisasi yang tidak terlalu rumit. Setiap cabang dipimpin oleh seorang manajer operasional restoran yang membawahi langsung *Departemen Accounting, Head Admin, Head Cook, Head Waiter, Store Keeper, Cashier, House Man, Asisten Head Cook, Waiters, Cook Helper, Satpam, dan Driver*. Manajer restoran sebagai pimpinan restoran memungkinkan untuk berinteraksi langsung dengan karyawannya pada saat menjalankan operasional kegiatan restoran sehari-hari. Dengan demikian kepemimpinan transformasional menjadi salah satu solusi untuk meningkatkan komitmen organisasional serta implikasinya terhadap tingkat kinerja karyawan restoran Ponyo.

Berdasarkan paparan di atas, maka perlu melakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui lebih dalam sejauh mana hubungan kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kinerja karyawan di restoran khas Sunda Ponyo, dengan memberikan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Restoran Khas Sunda Ponyo Di Jawa Barat.”

B. Identifikasi dan Rumusan masalah

Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah belum optimalnya komitmen organisasional serta kinerja layanan karyawan restoran khas Sunda Ponyo di Jawa Barat. Kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang menjadikan alternatif solusi bagi peningkatan komitmen organisasional dan kinerja karyawan secara komprehensif di restoran khas Sunda di Jawa Barat.

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah di jelaskan di atas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran efektifitas kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kinerja karyawan restoran khas Sunda Ponyo di Jawa Barat ?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di Jawa Barat ?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan restoran khas Sunda Ponyo di Jawa Barat ?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan restoran khas Sunda Ponyo di Jawa Barat ?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan restoran khas Sunda Ponyo di Jawa Barat ?

C. Maksud dan Tujuan Penelitian

1. Maksud Penelitian

Penelitian ini bermaksud untuk mengukur dan menganalisis seberapa kuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan, komitmen organisasional terhadap kinerja layanan karyawan restoran khas Sunda Ponyo di Jawa Barat.

2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah :

- a. Mengdeskripsikan efektifitas kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kinerja karyawan restoran khas Sunda Ponyo di Jawa Barat.
- b. Mengukur dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional karyawan restoran khas Sunda Ponyo di Jawa Barat.
- c. Mengukur dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan restoran khas Sunda Ponyo di Jawa Barat.

- d. Mengukur dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan restoran khas Sunda Ponyo di Jawa Barat.
- e. Mengukur dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan restoran khas Sunda Ponyo di Jawa Barat.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dari hasil penelitian ini akan memberikan sumbangan bagi ilmu manajemen sumber daya manusia di bidang jasa boga, dan teori organisasi khususnya berkaitan dengan perilaku individu dalam organisasi. Temuan-temuan ini dapat dijadikan bahan pengembangan teoritik, atau dijadikan bahan kajian untuk mengkaji berbagai teori yang selama ini telah terakumulasi, sehingga dapat melahirkan kembali temuan ilmiah yang lebih produktif.

2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis hasil penelitian tentang kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, diharapkan akan memberikan manfaat praktis bagi :

- a. Para pelaku bisnis horeka.

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan salah satu solusi untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan sehingga implikasinya terhadap tingkat kinerja karyawan akan lebih baik, dengan mengotimalkan peran penting kepemimpinan transformasional dalam organisasi pelaku bisnis horeka.

- b. Para peneliti bisnis horeka.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan wacana yang bermanfaat, untuk memperkaya ilmu manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan manajemen usaha boga, khususnya hasil penelitian tentang kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan, sehingga dapat memperkaya penelitian yang telah ada sebelumnya ataupun yang akan dilakukan berikutnya dengan sudut pandang keilmuan yang berbeda.