

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Sejak dioperasikannya jalan tol CIPULARANG (Cikampek-Purwakarta-Padalarang) pada akhir April 2005 yang menghubungkan Jakarta-Bandung, membuat jalur Jakarta-Bandung dapat ditempuh dengan waktu yang sangat singkat dibandingkan sebelumnya yaitu dalam tempo 2 jam. Sedangkan melalui gerbang tol Cawang, jarak Jakarta-Bandung dapat ditempuh hanya dalam waktu 01.30 menit saja. Hal tersebut membuat kota Bandung menjadi alternative tujuan warga Jakarta untuk berakhir pekan di kota Bandung. Dimana sebelumnya kota Bandung memang telah menjadi salah satu tempat tujuan wisata bagi warga dari kota lain selain Jakarta. Namun, dengan adanya jalan tol CIPULARANG tersebut, membuat warga Jakarta khususnya, lebih memilih untuk menghabiskan waktu berliburnya di kota Bandung. Hal tersebut dapat terlihat dimana setiap akhir minggu atau waktu libur tertentu, jalanan kota Bandung akan padat karena dipenuhi oleh kendaraan-kendaraan bermotor dengan nomor polisi yang berasal dari luar kota Bandung.

Banyaknya warga dari luar kota Bandung yang datang, terutama pada waktu libur kerja atau sekolah, berpengaruh pada meningkatnya persentase penjualan kamar pada tempat-tempat penginapan. Baik itu tempat penginapan berupa wisma, losmen, villa, dan juga hotel. Bahkan pada waktu-waktu

tertentu, banyak hotel yang kamarnya sudah dipesan jauh-jauh hari oleh para pelancong, sehingga banyak tempat penginapan dimana kamar hotelnya sudah habis terjual pada tiap waktu liburan datang. Terjual atau tidaknya suatu kamar pada tempat penginapan, tergantung dari kemampuan pihak tempat menginap dalam memasarkan produk mereka sehingga orang tertarik untuk datang dan bagaimana cara mereka dalam memberikan pelayanan terhadap tamu yang datang sehingga mereka mau menginap kembali di tempat tersebut dan mengajak kolega atau kerabatnya untuk mau datang ke penginapan tersebut. Karena salah satu hal yang terpenting agar suatu perusahaan memiliki kemampuan bersaing yang tinggi adalah penanganan sumber daya manusia yang baik. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan **Mutakin (2008)** bahwa agar mampu bertahan dan bersaing dalam perdagangan bebas, perusahaan harus memanfaatkan sumber daya manusia yang handal seoptimal mungkin melalui praktek-praktek organisasional secara luwes dan cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan.

Seperti yang telah disebutkan di atas, dari sekian banyak tempat menginap, salah satunya adalah hotel. Definisi hotel sendiri adalah suatu bentuk bangunan, lambang, perusahaan atau badan usaha akomodasi yang menyediakan pelayanan jasa penginapan, penyedia makanan dan minuman serta fasilitas jasa lainnya dimana semua pelayanan itu diperuntukkan bagi masyarakat umum, baik mereka yang bermalam di hotel tersebut ataupun mereka yang hanya menggunakan fasilitas tertentu yang dimiliki hotel itu. Dari sekian banyak tempat penginapan yang berada di kota Bandung, terdapat

salah satu hotel bintang tiga bernama Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages, dimana hotel tersebut memiliki lokasi yang strategis yaitu di daerah Karang Setra, dimana daerah tersebut dekat dengan mall-mall, outlet dan juga tempat wisata terkenal di Bandung. Selain tempat yang strategis, hotel ini juga memiliki fasilitas hotel berkelas bintang tiga seperti kolam renang, cottage, spa, restoran, tempat karaoke, dan fasilitas lainnya.

Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages merupakan kawasan wisata Karang Setra yang merupakan salah satu dari hasil pengembangan usaha dari kawasan perluasan wisata Kolam Renang Karang Setra yang sudah ada terlebih dahulu dan memiliki lokasi yang juga berdekatan dengan Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages. Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages dikelola oleh PT. Brata Jaya Utama ( PT. BRAJATAMA), yang merupakan salah satu badan usaha Yayasan Brata Bhakti POLRI. Hotel ini didirikan pada tanggal 5 Desember 2000, dengan waktu pembangunan selama 15 bulan. PT. Brajatama sendiri selain mengelola Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages, juga memiliki lahan bisnis di bidang lain seperti kolam renang Karang Setra dan juga wahana bermain Bandung Carnival Land.

Sejak Karang Setra Hotel, Spa, and Cottage ini berdiri, pihak manajemen yang mengatur hotel ini mayoritas merupakan seorang purnawirawan polisi. Hal tersebut membuat proses kerja di dalam organisasi kurang berjalan secara professional, ketidak profesionalan tersebut terlihat pada tidak dipermasalahkannya tingkat keterlambatan karyawan yang tinggi dan selalu meruginya pendapatan yang diperoleh hotel tersebut sejak berdiri

yaitu tahun 2002 hingga tahun 2009. Dirasakan kurang berjalan efektif karena selalu mengalami kerugian sejak hotel ini berdiri, maka sejak Juni tahun 2009, pihak yayasan mulai merubah strategi dengan mulai merekrut seorang professional untuk menjabat sebagai General Manager (GM) di hotel tersebut.

Sejak Marwoto memimpin menjadi General Manager (GM), banyak perubahan dilakukan di berbagai aspek, baik itu dalam aspek organisasimaupundalamsistem kerjakaryawan yang dimiliki oleh Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages. Dia melihat bahwa kondisi karyawan pada Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages kurang memiliki sikap profesional dalam bekerja, terutama dalam absensi dan ketepatan dalam kehadiran terutama pada karyawan bagian *back office*, sehingga beliau memutuskan untuk memberikan pengawasan yang tinggi pada karyawannya dan juga melakukan pendekatan secara personal.

Seperti yang telah disebutkan, bahwa sebelumnya, Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages ini memiliki sistem kerja yang kurang professional, dan hal tersebut berdampak pada kinerja para karyawannya yang terlihat kurang produktif dalam melakukan penawaran dan penjualan produk hotel sehingga berdampak pada rendahnya penjualan kamar dan produk hotel lainnya, sering terlambatnya karyawan pada bagian housekeeping dalam melakukan pembersihan kamar dan berakibat terlambatnya tamu hotel melakukan *check-in*, dan juga tingkat absensi dan keterlambatan yang cukup tinggi yaitu dengan tingkat keterlambatan sebesar 75% dalam sebulan dilakukan oleh karyawan *back office* . Melihat hal tersebut, maka General Manager Karang Setra Hotel,

Spa, and Cottages tersebut berusaha untuk dapat merubah sikap kerja karyawannya sehingga dapat menjadi lebih produktif dan memiliki kedisiplinan dalam bekerja. Karena suatu perusahaan akan dapat mencapai tujuannya bila didukung sumber daya manusia yang berkualitas. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya.

Persentase keterlambatan karyawan Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages dalam dua kepemimpinan terakhir :

**Tabel 1.1**

**Tingkat keterlambatan Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages**

<b>Triwulan</b>	<b>Jumlah karyawan</b>	<b>Hari kerja</b>	<b>Keterlambatan (%)</b>
<b>2008 - 2009</b>	74	366	75 %
<b>2009 - Sekarang</b>	74	365	Kurang dari 90 %

**Sumber : HRD Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages 2011**

Dari tabel di atas dapat kita lihat terjadi perubahan yang cukup signifikan terhadap persentase keterlambatan yang terjadi di Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages dalam kurun waktu 2 tahun setelah terjadi pergantian kepemimpinan. Yang mana pada tahun 2008 – 2009 terjadi

keterlambatan hingga 75% namun pada tahun 2009 hingga sekarang keterlambatan yang terjadi kurang dari 90%.

**Tabel 1.2**  
**Performance Appraisal**

Skor	Banyaknya karyawan	Persentase
Tinggi	5	6.7 %
Sedang	61	82.4 %
Rendah	8	10.9 %

**Sumber : HRD Karang SetraHotel, Spa, and Cottages 2011**

Diangkatnya General Manager baru di hotel untuk memimpin Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages saat ini membuat banyak perubahan dalam proses kerja di dalam perusahaan tersebut. General Manager tersebut berusaha melakukan transformasi terhadap perusahaan dengan melakukan perubahan di dalam struktur organisasi dan dengan membuat visi misi bagi perusahaan dan sedang berusaha merubah kualitas hotel menjadi hotel bintang empat (\*\*\*\*). **Gibson (2001)** menyatakan transformational leadership adalah bentuk kepemimpinan dimana pimpinan dapat mendorong bawahan untuk bekerja keras dan meraih tujuan organisasi dengan mengemukakan visi sebagai pemimpin secara jelas. Efektif atau tidaknya pemimpin transformasional dapat dilihat dari empat dimensi, **pertama** apakah pemimpin tersebut telah dapat menjadi seorang *idealize influence*, yaitu pemimpin yang dapat membuat karyawan mengagumi, menghormati, sekaligus mempercayainya. **Kedua**, pemimpin yang dapat memberikan motivasi yang inspirasional kepada karyawannya, dimana pemimpin mampu menggugah inspirasi semangat kerja karyawannya untuk mau bekerja lebih baik lagi.

**Ketiga**, pemimpin sebagai stimulasi intelektual, yakni pemimpin harus mampu menumbuhkan ide-ide karyawannya dan membantu memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan bawahannya. **Keempat**, pemimpin sebagai individu konsiderasi, dimana pemimpin mau mendengarkan dan memberikan perhatian secara khusus terhadap kebutuhan-kebutuhan karyawannya. Sehingga disini karyawan merasa diakui dan diperhatikan oleh atasannya. (Bass and Avolio, 2006)

Sesuai dengan definisi mengenai kepemimpinan tersebut, maka General Manager yang baru diangkat tersebut berusaha untuk mengajak seluruh karyawannya untuk dapat merubah kinerja mereka menjadi lebih baik, dimana sebelumnya mayoritas karyawan sering datang terlambat dan dan menghilang ketika jam kerja, GM tersebut menciptakan suasana yang lebih disiplin sehingga karyawan tidak dapat terlambat atau menghilang ketika jam kerja. Diharapkan dengan perubahan tersebut dapat membuat Karang Setra Hotel, Spa and Cottages menjadi suatu hotel yang dapat bersaing dengan hotel lainnya di wilayah Bandung, dengan cara dapat meningkatkan pemasukan hotel dan dapat menguasai market share dalam penjualan produk yang dimiliki oleh pihak hotel.

Dilihat dari kondisi karyawan Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages, yang mayoritas sudah bekerja lama di hotel tersebut, dimana seharusnya mereka telah memiliki rasa keterikatan terhadap perusahaan sehingga mau memberikan upaya maksimal untuk dapat memajukan hotel tersebut.

Namun padakenyataannya adalah banyak dari para karyawan yang menunjukkan usaha yang tidak optimal untuk kemajuan hotel dimana mereka bekerja.

Adanya perubahan yang dilakukan oleh GM, membuat banyak karyawan mengeluh dikarenakan perubahan system kerja yang terjadi, dimana yang sebelumnya mereka memiliki cara kerja yang kurang profesional, dipaksa untuk dapat berubah menjadi memiliki cara kerja yang profesional. Hal tersebut dikarenakan pada saat ini para karyawan tidak dapat bebas untuk hadir dan pulang kantor jam berapa saja, adanya target kerja yang tinggi, tuntutan kerja yang tinggi, dan pengawasan kerja yang jauh lebih ketat dari sebelumnya. Meskipun merasa berat dengan perubahan iklim kerja yang terjadi, para karyawan melihat bahwa terjadi peningkatan baik dari segi pemesanan kamar dan cottage dan juga dari pemasukan yang diperoleh dari hotel.

**Tabel 1.3**  
**Perubahan Yang Dilakukan Oleh GM Baru**

<b>Perubahan Yang Terjadi</b>	<b>Sebelum GM Memimpin</b>	<b>Setelah GM Memimpin</b>
<b>Visi, Misi, Tujuan</b>	Tidak memiliki visi, misi, dan tujuan	Membuat visi, misi, dan tujuan.
<b>Pemasukan Hotel</b>	(-) Rp.528.674.281,- /tahun 2009	(+)Rp. 407..309. 054,-
<b>Penjualan Kamar</b>	Tidak mencapai target penjualan	Kamar terjual mencapai target (8259 kamar/semester 2011)
<b>Tingkat Keterlambatan</b>	75% Karyawan Back Office terlambat	Keterlambatan karyawan berkurang 90%

(Sumber HRD Karang Setra Hotel 2011)

Perubahan-perubahan yang sedang dilakukan oleh GM baru Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages, sejauh ini sudah dapat memperlihatkan kemajuan yang cukup signifikan, terutama dilihat dari segi penjualan kamar dan keuntungan yang diperoleh. Meskipun demikian, masih banyak keluhan-keluhan yang muncul dari karyawan dikarenakan beban kerja yang tinggi dan aturan kerja yang ketat terutama dalam hal absensi, jika dibandingkan pada kepemimpinan sebelumnya. Usaha untuk dapat merubah sikap kerja para karyawan Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages ini memang belum berjalan optimal, hal tersebut dikarenakan para karyawan belum sepenuhnya mengikuti perubahan yang dilakukan oleh Marwoto sebagai seorang General Manager. Hal tersebut dapat dilihat, ketika GM tidak berada di tempat, maka banyak karyawan terutama bagian *back office* dapat “menghilang” dari kantor meskipun masih di dalam jam kerja.

Kinerja yang rendah dapat terlihat dari beberapa pernyataan karyawan Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages, salah satunya adalah U seorang administrasi HRD yang telah bekerja sejak hotel ini berdiri, U menyatakan keberatannya dengan kebijakan yang ditetapkan oleh GM, saat ini. U mengatakan karena tidak boleh terlambat dan tidak dapat menipiskan absen, membuat U harus pergi lebih pagi dari rumahnya untuk berangkat ke kantor, U mengatakan bahwa GM

saat ini galak karena akan menegurlang sumpah bawahannya yang melanggar peraturan. Namun, ketika GM sedang tidak di tempat, U akan memberikan alasan agar dapat meninggalkan kantor untuk beberapa saat.

Selain U juga terdapat R, seorang Supervisor Housekeeping yang telah bekerja sejak hotel berdiri. Sebagai seorang supervisor, R sering datang terlambat dengan alasan lelah karena pada hari sebelumnya bekerja ahing galat malam. R juga beberapa kali terlihat sedang merokok di lingkungan hotel dimana terdapat aturan karyawan tidak boleh merokok di lingkungan hotel. Menurut R, mengenai masalah keterlambatan, meskipun sering terlambat yang penting adalah R dapat mengerjakan tugasnya dengan baik. Meskipun pada kenyataannya, terdapat pekerjaan R yang tidak tuntas sehingga mendapat teguran dari atasannya.

Seharusnya kepemimpinan Transformasional berdampak positif terhadap iklim organisasi dan kinerja karyawan, namun di Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages yang terjadi adalah hal sebaliknya dimana kepemimpinan Transformasional berpengaruh negative terhadap iklim kerja dan kinerja karyawan. Dimana kepemimpinan Transformasional di hotel ini membuat iklim organisasi tidak sesuai yang diharapkan, begitu pula dengan kinerja karyawan yang mana para karyawan merasa mereka bekerja dibawah tekanan dari General Manager.

Karena hal tersebut maka General Manager yang berfungsi sebagai seorang pemimpin di dalam Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages ini

berusaha untuk dapat mempengaruhi para karyawannya agar mau berusaha bersama-sama dengan sepenuh hati untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan dan memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi, sehingga dapat membuat Karang Setra Hotel, Spa, and Cottages menjadi hotel ternama di wilayah Bandung.

Sesuai dengan informasi dan data-data yang di dapat, peneliti menduga bahwa banyak karyawan bekerja tidak sesuai sistem kerja yang telah disepakati, yang mana mereka memiliki cara kerja yang kurang profesional. Para karyawan dapat bebas untuk hadir dan pulang kantor jam berapa saja, tidak adanya target kerja yang tinggi, tidak ada tuntutan kerja yang tinggi, dan kurangnya pengawasan kerja yang membuat karyawan bekerja semau mereka. Maka penulis mengajukan usulan penelitian yang diberi judul : **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PERSEPSIONAL PADA KARYAWAN DI KARANG SETRA HOTEL, SPA, AND COTTAGES )”**.

## **1.2 IdentifikasidanRumusanMasalah**

Dari latar belakang yang telah diuraikan, maka yang menjadi permasalahan utama adalah belum diketahuinya pengaruh kepemimpinan ,dan iklim kerja yang efektif terhadap kinerja karyawan di Karang Setra Hotel, spa, and cottages.

Sehingga bisa didapatkan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan di Karang Setra hotel, *spa*, and *cottages* ?
2. Bagaimana iklim kerja di Karang Setra hotel, *spa*, and *cottages* ?
3. Bagaimana kinerja di Karang Setra hotel, *spa*, and *cottages* ?
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan di Karang Setra hotel, *spa*, and *cottages* ?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

#### 1. Tujuan Umum

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan yang efektif terhadap iklim kerja di Karang Setra hotel, *spa*, and *cottages*.

#### 2. Tujuan khusus

- a. Mengetahui gaya kepemimpinan di Karang Setra hotel, *spa*, and *cottages*.
- b. Mengetahui iklim kerja di Karang Setra hotel, *spa*, and *cottages*.
- c. Mengetahui kinerja karyawan Karang Setra hotel, *spa*, and *cottages*.

- d. Mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan di Karang Setra hotel, *spa, and cottages*.

#### 1.4 Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini, terdapat kegunaan diantaranya :

1. Kegunaan Ilmiah

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya ilmu manajemen Sumber Daya Manusia yang membahas tentang besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

- a. Dari segi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu masukan bagi Karang Setra hotel, *spa and cottages* agar memiliki suasana kerja yang lebih kondusif.
- b. Sebagai upaya dalam meningkatkan pelayanan yang diberikan Karang Setra hotel, *spa, and cottages* kepada pengunjung.