

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

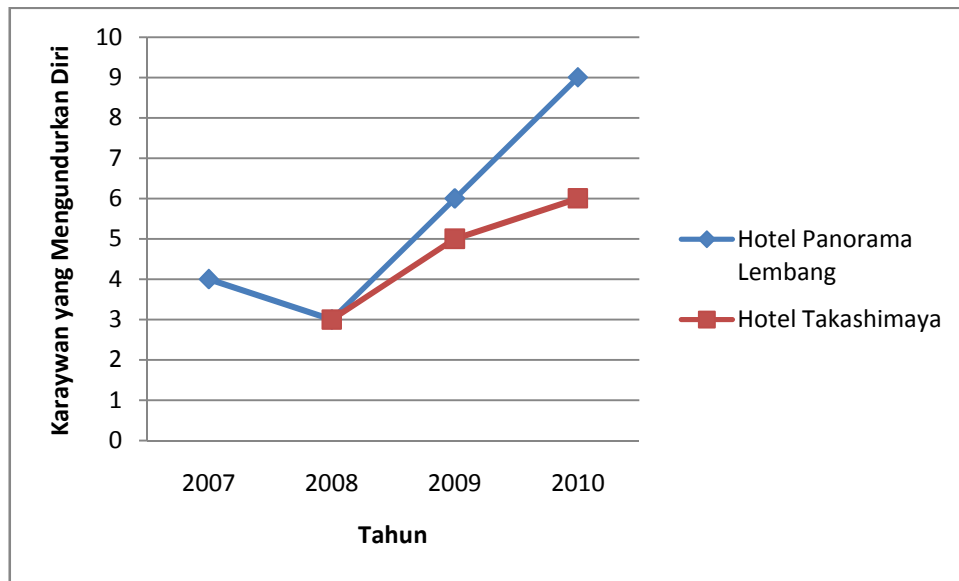
Lembang merupakan daerah yang memiliki banyak tempat wisata alam. Udara sejuk dan pemandangan yang asri menarik banyak wisatawan untuk mengunjungi Lembang, terutama saat liburan. Wisatawan yang datang bukan hanya berasal dari Bandung, tapi dari tempat yang cukup jauh seperti Jakarta, Tasik, dan Bogor. Wisatawan yang berasal dari luar kota biasanya menghabiskan liburan dengan menginap. Lembang memiliki banyak penginapan dengan standar kelas melati atau berbintang. Hotel atau penginapan yang paling sering menjadi pilihan wisatawan untuk menginap adalah hotel bintang tiga. Hal ini karena kebanyakan wisatawan yang menginap merupakan wisatawan dengan kelas ekonomi menengah atas, sehingga hotel bintang tiga menjadi pilihan utama dibandingkan dengan hotel kelas melati atau bintang dua karena fasilitasnya yang lebih lengkap.

Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya merupakan hotel bintang tiga yang berada di lembang. Sebagai perusahaan jasa, kualitas pelayanan merupakan faktor yang paling utama dalam menentukan kepuasan pelanggan. Keramahan, kecepatan, serta ketepatan pelayanan menjadi faktor utama yang harus diperhatikan dalam kegiatan operasional perusahaan. Semua faktor tersebut dapat terpenuhi jika karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan, oleh karena itu komitmen karyawan terhadap perusahaan menjadi sangat penting

untuk dipertahankan dan diperkuat, karena jika komitmen karyawan tinggi, karyawan akan berusaha sungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan.

Idealnya, setiap karyawan harus memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaannya agar seluruh anggota perusahaan mulai dari level manajemen hingga pelaksana dapat bersama-sama berusaha sebaik mungkin demi mencapai tujuan yang ditetapkan. Namun secara faktual, banyak karyawan yang memiliki komitmen rendah terhadap perusahaannya, termasuk karyawan Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takahsimaya Lembang. Rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat menimbulkan perilaku negatif yang tentunya merugikan perusahaan. Perilaku tersebut sebagaimana yang diungkapkan Angel yang dikutip oleh Sopiah bahwa “karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada tingginya absensi, kelambanan kerja, dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan” (Sopiah, 2008:166).

Berdasarkan informasi yang penulis peroleh dari masing-masing departemen HRD, dalam periode tahun 2007-2010 karyawan yang mengundurkan diri adalah sebagaimana yang tercantum dalam gambar 1.1 berikut:

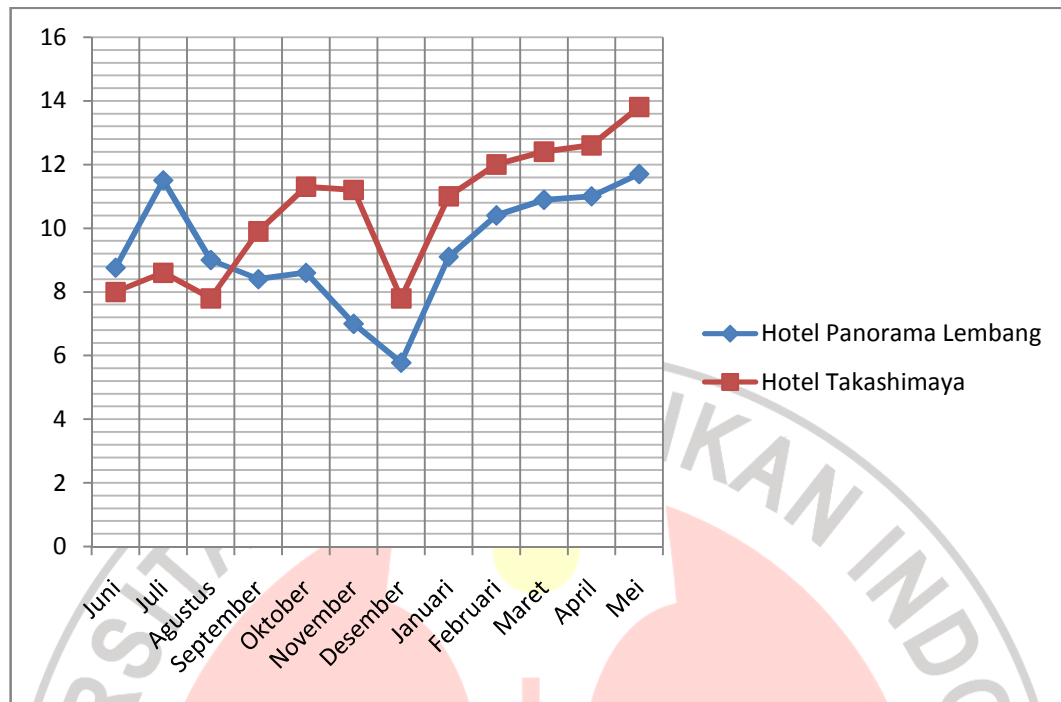


Sumber : Departemen SDM Hotel, diolah penulis

**Gambar 1.1**  
**Grafik Karyawan yang Mengundurkan Diri pada Tahun 2007-2010**

Dari grafik diatas dapat diketahui bahwa dari tahun ke tahun jumlah karyawan yang mengundurkan diri mengalami kenaikan. Keluarnya karyawan dapat mengganggu kegiatan operasional perusahaan, terutama jika yang keluar itu merupakan karyawan dengan posisi yang memerlukan keahlian khusus seperti koki atau *maintenance* sehingga butuh waktu dan pelatihan agar karyawan baru siap untuk mengganti posisinya. Rendahnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan merupakan salah satu dampak dari rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Dampak lain dari kurangnya komitmen karyawan adalah tingginya ketidakhadiran karyawan. Berdasarkan hasil rekapitulasi absensi karyawan Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya, maka didapat angka ketidakhadiran sebagaimana yang tercantum dalam gambar 1.2 berikut :



Sumber : Departemen SDM Hotel, diolah penulis.

**Gambar 1.2**  
**Grafik Rekapitulasi Ketidakhadiran Periode Juni 2009 Hingga Mei 2010**

Dari hasil rekapitulasi absensi, diperoleh rata-rata angka ketidakhadiran karyawan perbulan di Hotel Panorama Lembang adalah 9,34%, dan Hotel Takashimaya adalah 11%. Hal ini sangat mengganggu terutama jika ketidakhadiran ini terjadi pada departemen yang memerlukan keahlian khusus sehingga tidak sembarang orang dapat mengganti posisinya. Terganggunya operasional perusahaan, terutama untuk bagian yang hasil kerjanya dapat langsung dilihat dan dirasakan konsumen seperti departemen *food and beverage*, *room service*, dan *repairs and maintenance* dapat menimbulkan ketidakpuasan konsumen bahkan menciptakan citra buruk di benak konsumen.

Selain loyalitas dan absensi, dampak lain dari rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan adalah kelambanan kerja. Salah satu indikator kelambanan kerja adalah keterlambatan dalam kehadiran. Sistem absen yang

digunakan kedua hotel tersebut adalah sistem *time electric* sehingga dapat diketahui waktu masuk dan keluar karyawan. Berdasarkan hasil rekapitulasi absensi karyawan periode juni 2009 hingga mei 2010, diperoleh angka keterlambatan kehadiran sebagaimana yang tercantum dalam tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Keterlambatan Karyawan Periode Juni 2009 Hingga Mei 2010**

Bulan	Hotel	
	Panorama Lembang	Takashimaya Lembang
Juni	6	2
Juli	3	2
Agustus	2	4
September	3	2
Oktober	-	3
November	5	-
Desember	4	5
Januari	-	4
Februari	7	3
Maret	11	8
April	11	10
Mei	13	10

Sumber : Departemen SDM Hotel, diolah penulis

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa masih banyak karyawan yang terlambat, walaupun keterlambatannya kurang dari lima menit. Padahal tiap perusahaan menetapkan karyawan harus sudah ada di outlet 10-15 menit sebelum jam kerja dimulai. Keterlambatan ini menunjukkan kelambanan kerja sebagai salah satu indikator rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Terkait dengan komunikasi organisasi, berdasarkan wawancara yang penulis lakukan terhadap beberapa karyawan di dua hotel tersebut, penulis mengetahui bahwa banyak karyawan yang tidak mengetahui sepenuhnya akan kebijakan dan peraturan perusahaan. Selain itu, keluhan mereka sulit untuk disampaikan, karena selain karyawan merasa segan, pemimpin pun terkadang

menghindar dengan alasan sibuk, sehingga meskipun keluhan dapat disampaikan, jarang ada tindak lanjut atas keluhan tersebut.

Kepemimpinan yang kini berjalan di dua hotel tersebut juga belum sepenuhnya baik, hal ini terbukti dari hasil pra penelitian yang penulis lakukan terhadap 15 orang karyawan Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya sebagaimana yang tercantum dalam tabel 1.2:

**Tabel 1.2**  
**Angket Pra Penelitian Mengenai Kepemimpinan**

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban	Hotel	
			Panorama Lembang	Takashimaya Lembang
1	Bagaimana kejelasan instruksi yang pemimpin anda berikan?	Sangat jelas	1	2
		Jelas	1	2
		Cukup jelas	4	2
		Kurang jelas	7	6
		Tidak jelas	2	3
2	Bagaimana pemimpin dalam membimbing anda untuk memecahkan masalah pekerjaan anda?	Sangat baik	1	1
		baik	3	4
		Cukup baik	3	2
		Buruk	8	7
		Sangat buruk		1
3	Bagaimana dukungan pemimpin kepada anda?	Sangat tinggi	2	
		Tinggi	3	1
		Sedang	1	4
		Rendah	7	9
4	Bagaimana tingkat kepercayaan pemimpin anda kepada anda?	Sangat rendah	2	1
		Rendah		
		sedang	5	5
		Tinggi	3	1

Sumber : Olahan data pra penelitian pada 15 karyawan pada masing-masing hotel.

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa dukungan dan kepercayaan pemimpin terhadap karyawan tergolong rendah, sehingga karyawan sulit untuk mengaktualisasikan dirinya. Selain itu, karyawan juga merasa bimbungan

pemimpin dalam menyelesaikan masalah pekerjaan masih kurang baik, sehingga hasil pekerjaan mereka kurang memuaskan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis menilai bahwa komitmen karyawan Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya Lembang tergolong rendah. Rendahnya komitmen karyawan tersebut dikarenakan kurang efektifnya komunikasi dan kepemimpinan yang berjalan di Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya, oleh karena itu penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Komitmen Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya)”**

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawan yang bersedia memberikan kontribusi terbaiknya bagi pencapaian tujuan perusahaan, peduli akan masalah yang dihadapi perusahaan, dan loyal terhadap perusahaan. Keinginan perusahaan itu dapat terwujud jika karyawan mereka memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Namun pada kenyataannya sangat sulit untuk membentuk komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan. Sebagian besar karyawan sering kali tergoda oleh tawaran perusahaan yang menjanjikan kesejahteraan lebih baik, ini adalah salah satu indikator lemahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan. Begitupula dalam kegiatan sehari-hari, rendahnya komitmen karyawan dapat dilihat dari tingginya tingkat absensi dan

kelambanan dalam pekerjaan. Masalah ini dialami oleh banyak perusahaan, termasuk Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya.

Rendahnya komitmen karyawan di Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya terbukti dari adanya beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Meningkatnya jumlah karyawan yang mengundurkan diri dari tahun ke tahun.
2. Tingginya ketidakhadiran yang menyebabkan terganggunya kegiatan operasional perusahaan.
3. Banyaknya karyawan yang tidak memenuhi aturan untuk berada di *outlet* 10-15 menit sebelum jam kerja.

Rendahnya komitmen karyawan ini dapat menimbulkan masalah yang serius bagi perusahaan, karena berpotensi meningkatkan *turnover* jika tidak segera diatasi sehingga kegiatan operasional perusahaan terganggu dan perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk melakukan rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Selain itu, tingginya ketidakhadiran dan keterlambatan kerja dapat menghambat kelancaran pelayanan kepada konsumen sehingga dapat menyebabkan menurunnya reputasi perusahaan dan penurunan laba. Peningkatan biaya perekrutan dan pelatihan karyawan dan penurunan laba yang terus menerus sangat berbahaya bagi perusahaan karena dapat menyebabkan defisit anggaran dan akhirnya bangkrut. Oleh karena itu, rendahnya komitmen merupakan masalah yang harus diselesaikan secara cepat dan tepat.

Banyak faktor yang dapat meningkatkan komitmen karyawan antara lain faktor komunikasi organisasi dan kepemimpinan. Komunikasi organisasi yang baik dapat meningkatkan komitmen karyawan, karena melalui komunikasi yang baik, atasan menjelaskan kepada para bawahan mengenai pekerjaan yang harus



dilakukan, memberikan informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan, mengarahkan kinerja bawahan, memicu motivasi pegawai, serta mengendalikan perilaku anggota, begitupun bawahan dapat memberikan informasi kepada atasan mengenai hasil yang telah dicapai, permasalahan yang dihadapi, dan informasi-informasi yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan sehingga akan terbentuk saling pengertian (*mutual understanding*) sehingga terjadi kesetaraan kerangka referensi (*frame of references*) dan kesamaan pengalaman (*field of experience*) diantara anggota organisasi.

Selain komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan juga dapat meningkatkan komitmen karyawan, karena dengan kepemimpinan yang baik pemimpin dapat memberi motivasi dan tanggung jawab sesuai dengan karakteristik karyawan tersebut sehingga akan timbul kepercayaan, kekaguman, dan kesetiaan pada diri karyawan.

Dengan meningkatkan kualitas komunikasi organisasi dan kepemimpinan, maka diharapkan komitmen karyawan terhadap perusahaan akan semakin tinggi sehingga masalah-masalah yang timbul akibat rendahnya komitmen karyawan dapat diminimalisasi.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka penulis membuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaiman gambaran komunikasi organisasi di Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya?

2. Bagaimana gambaran gaya kepemimpinan situasional di Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya?
3. Bagaimana gambaran komitmen karyawan Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya?
4. Sejauh mana pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen karyawan Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya?
5. Sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap komitmen karyawan Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya?
6. Sejauh mana pengaruh komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap komitmen karyawan Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mempelajari :

1. Gambaran komunikasi organisasi di Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya?
2. Gambaran gaya kepemimpinan situasional di Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya?
3. Gambaran komitmen karyawan Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya?
4. Pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen karyawan Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya?

5. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap komitmen karyawan Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya?
6. Pengaruh komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap komitmen karyawan Hotel Panorama Lembang dan Hotel Takashimaya?

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

1. Kegunaan teoritis, dimana hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah pengetahuan terutama bagi peneliti lain dan masyarakat luas dalam mengembangkan bidang kajian sejenis.
2. Kegunaan praktis, dimana hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu bahan referensi, sumbangan dan bahan pemikiran bagi instansi atau lembaga terkait dalam mengembangkan perusahaannya berdasarkan bidang kajian sejenis.