

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini fenomena yang terjadi di Indonesia adalah adanya persaingan yang ketat di semua bidang usaha, baik di bidang usaha yang menghasilkan barang maupun yang menyediakan jasa, sehingga dengan adanya persaingan tersebut suatu perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Sebagai pelaku usaha harus mampu memutar otak agar usaha yang dijalankan bisa lebih unggul dari kompetitor. Untuk memenangkan persaingan usaha maka suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang berpotensi yang dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Sumber daya manusia merupakan aset penting yang wajib dimiliki perusahaan agar dapat mencapai target organisasinya secara efektif.

Merujuk pada ungkapan Susan (2019) Sumber Daya Manusia (SDM) didefinisikan sebagai orang-orang produktif yang menjadi penggerak sebuah organisasi, mencakup di lembaga maupun perusahaan. Mereka dikatakan aset berharga yang memerlukan pelatihan dan pengembangan. Fungsi SDM pada sebuah perusahaan sangatlah penting sebab berperan sebagai katalis utama bagi seluruh operasional dalam organisasi. SDM merupakan komponen pokok untuk organisasi, melebihi aspek sumber daya lainnya seperti uang dan teknologi, faktanya manusia mempunyai kekuasaan atas variabel-variabel lainnya (Susan, 2019).

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator sejauh mana sumber daya manusia suatu perusahaan berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan. Tercapainya target dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh baik dan buruknya kinerja karyawan, sehingga perusahaan harus memperhatikan karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Merujuk pada penjelasan Mangkunegara (2010) Kinerja pegawai merupakan hasil pekerjaan seorang pegawai yang diukur dari tingkat kualitas dan kuantitas yang diberikan dalam memenuhi kewajiban yang diberikan. Organisasi harus memprioritaskan kinerja karyawan karena hal ini akan berdampak langsung pada kompetensi tenaga kerja mereka dan, oleh karena itu, keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Peningkatan kinerja karyawan dapat membantu perusahaan untuk maju dan berkembang di dalam persaingan yang ketat tersebut.

Beberapa unsur yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, seperti komunikasi antar pekerja yang efektif, kompetensi pegawai yang memadai, disiplin kerja pegawai, etos atau semangat kerja pegawai, dan lingkungan kerja fisik yang kondusif tempat proses kerja sehari-hari berlangsung (Silalahi, et al 2021). Personel yang mahir akan melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan memahami saling ketergantungan antara pekerjaan mereka dan kewajiban rekan kerja mereka. Dalam melaksanakan tugas karyawan harus bisa berkomunikasi dengan baik pada sesama pegawai dan atasan, juga memiliki kompetensi agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan maksimal. Untuk itu, dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan diperlukannya komunikasi yang baik dan kompetensi sumber daya manusia yang memadai.

Wibowo (2015) menjelaskan, komunikasi adalah tindakan penyampaian informasi dari pengirim (bisa berupa orang, kelompok, atau organisasi) kepada

penerima, dengan tujuan untuk memudahkan pemahaman dan memungkinkan penerima memberikan tanggapan kepada pengirim. Komunikasi kerja melibatkan penyampaian pesan dan informasi, seringkali dalam bentuk arahan dan instruksi kerja, dari atasan kepada pekerja atau bawahan supaya bisa menjalankan kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan mereka secara efektif.

Komunikasi yang efisien dapat berfungsi sebagai instrumen yang berharga untuk meningkatkan kinerja staf. Komunikasi yang efektif memungkinkan pekerja untuk mencari bimbingan dari atasannya dalam pelaksanaan tugasnya. Komunikasi yang efektif memfasilitasi kolaborasi antar pekerja (Haedar, *et al* 2018). Komunikasi yang efektif adalah tindakan menyampaikan informasi dengan cara yang menumbuhkan kesatuan dan pemahaman antara pengirim dan penerima. Menurutnya, komunikasi yang sukses terjadi ketika khalayak memahami dan menafsirkan pesan tepat seperti yang dimaksudkan oleh komunikator.

Adapun Asmini, *et al* (2022) kompetensi mengacu pada kemampuan tertentu yang digunakan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas secara efektif. Hal ini didasarkan pada kombinasi pengetahuan dan kemampuan, dan didukung oleh perilaku kerja yang sesuai dan diperlukan untuk pekerjaan itu. Kompetensi merupakan penentu penting kemampuan individu untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Kompetensi mengacu pada kemampuan seseorang untuk secara efektif dan mahir melaksanakan tugasnya dengan keterampilan dan profesionalisme. Kompetensi mengacu pada perilaku mendasar yang mencakup tujuan, sifat pribadi, dan pengetahuan atau kemampuan yang ditunjukkan oleh individu yang menunjukkan kinerja maksimal dalam pekerjaan (Widodo & Yandhi, 2022).

Kompetensi yang diperoleh pekerja dapat menjadi aset berharga bagi organisasi, karena orang-orang dengan kompetensi yang kuat kemungkinan besar akan mempunyai pengaruh yang menguntungkan karena kinerjanya yang tinggi. Namun dalam suatu organisasi, baik itu badan komersial maupun lembaga pemerintah, persoalan kompetensi seringkali diabaikan oleh manajemen. Akibatnya, banyak karyawan yang ditempatkan pada posisi yang tidak selaras terhadap kemampuan esensial perusahaan. Dengan demikian mengakibatkan kurang maksimalnya kinerja karyawan di dalam suatu organisasi.

Industri pariwisata merupakan bisnis yang menguntungkan dan memberikan keuntungan yang signifikan bagi suatu bangsa. Industri pariwisata berpotensi mendongkrak pendapatan negara, mendorong pertumbuhan daerah, dan membuka lebih banyak lapangan kerja. Bali, salah satu provinsi di Indonesia, mempunyai potensi wisata yang cukup besar. Kekayaan dari sumber daya alam, seni budaya, adat istiadat yang kental di Bali menjadikan daya tarik bagi wisatawan lokal ataupun mancanegara untuk berkunjung ke Bali. Karena pertumbuhan pariwisata Bali yang berkelanjutan, pembangunan hotel di Bali mengalami ekspansi yang pesat. Terbukti bahwa beberapa investor lokal dan internasional berlomba-lomba membangun hotel mewah di Bali untuk memenuhi pertumbuhan jumlah pengunjung, yang mengalami lonjakan signifikan setiap tahunnya. Menjamurnya sektor perhotelan di Bali telah menyebabkan peningkatan daya saing yang signifikan dalam industri ini.

Terdapat tiga hotel yang diteliti di wilayah Sanur diantaranya; Arena Bali, Hotel Swastika Bungalows, dan Taman Agung Hotel. Berlandaskan output wawancara dan pengamatan yang sudah dilaksanakan kepada hotel yang ada di wilayah Sanur,

pencapaian penjualan kamar pada Arena Bali masih rendah dibandingkan dua hotel yang ada di daerah Sanur. Peneliti ini lebih berfokus melakukan penelitian pada Arena Bali. Adapun data penjualan kamar pada Arena Bali, Hotel Swastika Bungalows, dan Taman Agung Hotel nampak didalam Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Data Penjualan Kamar Periode Tahun 2022

No	Nama Hotel	Penjualan Kamar Tahun 2022		Kategori Penjualan
		Target selama 1 tahun (kamar)	Realisasi selama 1 tahun (kamar)	
1.	Taman Agung Hotel	8.798	9.331	Di Atas Target
2.	Hotel Swastika Bungalows	12.450	13.322	Di Atas Target
3.	Arena Bali	6.365	5.561	Di Bawah Target

Sumber: Lampiran 01

Merujuk kepada Tabel 1.1. Menandakan penjualan ruangan di Arena Bali saat ini masih lebih rendah dari target yang diinginkan, sehingga mendorong penelitian untuk berkonsentrasi pada Arena Bali. Tercapai atau tidaknya target penjualan kamar di dalam suatu hotel di pengaruhi oleh kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya. Konsistensi kinerja karyawan akan mampu mempengaruhi pencapaian suatu perusahaan.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan di ketiga hotel tersebut, terlihat Arena Bali gagal memenuhi kriteria kinerja yang ditetapkan hotel. Tabel 1.2 memberikan representasi terkait hal tersebut.

Tabel 1.2
Data Kinerja Karyawan Periode Bulan Desember 2022

No	Nama Hotel	Unit Kerja	Standar Kinerja	Pencapaian Kinerja	Kategori Pencapaian
1.	Taman Agung Hotel	<i>Housekeeping</i>	480 room	490 room	Tercapai
		<i>Front office</i>	300 tamu	350 tamu	Tercapai
		<i>Kitchen</i>	420 tamu	480 tamu	Tercapai
2.	Swastika Bungalows	<i>Housekeeping</i>	372 room	390 room	Tercapai
		<i>Front office</i>	620 tamu	680 tamu	Tercapai
		<i>Kitchen</i>	370 tamu	382 tamu	Tercapai
3.	Arena Bali	<i>Housekeeping</i>	300 room	150 room	Tidak tercapai
		<i>Front office</i>	900 tamu	390 tamu	Tidak tercapai
		<i>Kitchen</i>	600 tamu	450 tamu	Tidak tercapai

Data pada Tabel 1.2. menunjukkan bahwa Arena Bali sebagian besarnya belum memenuhi tolak ukur kinerja yang telah di tentukan bila dibandingkan dengan dua hotel lainnya sudah memenuhi syarat kinerja yang telah ditentukan pada masing-masing hotel. Kinerja karyawan memiliki fungsi penting terhadap kelangsungan organisasi, bila mana kinerja karyawan minim maka nantinya berdampak pada pencapaian perusahaan.

Arena Bali sebagai sebuah perusahaan yang beroperasi dibidang penjualan makanan dan minuman dengan nama Arena Pub & Restaurant, serta Arena Bali juga memiliki akomodasi perhotelan dengan nama Arena Living Sanur. Arena Bali berlokasi di Jl. Bypass Ngurah Rai No.115, Sanur, Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali. Untuk mengetahui permasalahan yang terjadi pada Arena Bali terkait belum terpenuhinya tolak ukur kinerja pada Arena Bali maka dilakukannya observasi dan wawancara ke secara langsung ke Arena Bali.

Berlandaskan perolehan wawancara, tanggal 11 Oktober 2023 bersama *manager* Arena Bali dan melaksanakan pengamatan ke lapangan demikian didapatkan permasalahan bahwa masih minimnya kinerja karyawan Arena Bali dalam mencapai target Perusahaan, inipun disebabkan kurang efektifnya komunikasi dan

kompetensi yang dimiliki pegawai kurang memadai di bidang pekerjaannya. Arena Bali memiliki jumlah karyawan sejumlah 53 orang. Penilaian awal menunjukkan bahwa sebagian besar pekerja belum memenuhi persyaratan kinerja yang ditetapkan oleh Arena Bali.

Adapun data standar kinerja dan pencapaian kinerja karyawan Arena Bali periode bulan Desember 2022 seperti tertera pada Tabel lampiran 01. Berdasarkan data kinerja pegawai pada Lampiran Tabel 01, terlihat bahwa dari 10 pegawai yang diamati, hanya 30% yang memenuhi standar kinerja yang dipersyaratkan. Sebaliknya, 70% sisanya belum mencapai tingkat kinerja yang diharapkan. Inipun membuktikan bahwasanya kinerja pegawai Arena Bali belum mencapai standar yang diantisipasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *manager* Arena Bali, komunikasi di Arena Bali belum berjalan dengan baik dan efektif antara atasan dan karyawan maupun antar karyawan. Banyak karyawan yang belum bisa menyampaikan komunikasi secara baik sehingga sering terjadi *misscommunication* dalam menyampaikan informasi mengenai pekerjaan yang sedang dijalankan. Akibat *misscommunication* tersebut mengakibatkan prosedur kerja tidak berjalan dengan baik.

Terjadinya beberapa masalah dalam komunikasi di Arena Bali yaitu kurangnya komunikasi antar *front office* seperti disaat tamu memerlukan transportasi untuk ke bandara dan saat *check-in* meminta *front office* untuk memesan transportasi namun *front office* yang bekerja sebelumnya tidak menginformasikan kepada *front office* yang bekerja selanjutnya, sehingga di saat tamu *check-out* transportasi belum siap dan tamu menunggu lama mengakibatkan adanya keluhan dari tamu. Sering terjadinya *misscommunication*, contohnya saat tamu meminta membersihkan

kamarnya kepada *front office*, kemudian *front office* meminta *housekeeping* membersihkan kamar namun saat memberikan dan menerima perintah terjadinya *misscommunication* sehingga *housekeeping* salah membersihkan kamar sehingga saat tamu kembali kamarnya belum bersih dan terjadinya keluhan dari pelanggan.

Disamping aspek komunikasi, terdapat pula aspek yang memberi pengaruh bagi kinerja karyawan yaitu kompetensi. Berdasarkan hasil wawancara dengan *manager* Arena Bali permasalahan kompetensi yang terjadi yaitu kurang tepatnya kompetensi yang dimiliki karyawan dengan tugas yang di embannya. Banyak karyawan yang menempati bidang tidak sesuai dengan pengalaman kerja maupun latar belakang pendidikan, Contohnya seperti adanya karyawan yang awalnya bekerja sebagai tukang jahit baju dan bekerja di super market saat di Arena Bali bekerja sebagai *housekeeping*, selain itu, adanya karyawan yang pengalaman kerjanya sebagai *front office* saat di Arena Bali bekerja sebagai *housekeeping*, lalu adanya karyawan yang pengalaman kerjanya sebagai *waitress* saat di Arena Bali bekerja sebagai *bartender*, terdapat karyawan yang lulusan sebagai *tata boga* saat bekerja di Arena Bali bekerja sebagai *engineering* dan terdapat karyawan yang lulusan pemasaran, disaat di Arena Bali bekerja sebagai *staf accounting*. Berdasarkan pemaparan diatas, hal tersebutlah yang mengakibatkan karyawan lambat dalam mengambil pekerjaan, menimbulkan kesalahan dan kurangnya maksimal dalam menjalankan pekerjaannya sehingga menurunnya kinerja karyawan di Arena Bali.

Beberapa temuan sebelumnya berkaitan dengan kinerja karyawan sudah dilaksanakan. Berbagai penelitian sebelumnya memperlihatkan bahwasanya ada korelasi positif dari kualitas komunikasi dan kinerja karyawan. Dalam kata lain,

ketika komunikasi ditingkatkan atau ditingkatkan, ada peningkatan yang sesuai dalam kinerja karyawan (Nisa, *et al* 2018). Inipun selaras dengan temuan Aprilia, *et al* (2019) komunikasi berdampak positif signifikan dengan langsung bagi kinerja karyawan. Temuan oleh Astuti, *et al* (2021) komunikasi berdampak positive dan signifikan untuk kinerja karyawan.

Akan tetapi temuan Lustono & Hasnaeni (2019) membuktikan komunikasi tidak berdampak positif dan tidak signifikan untuk kinerja pegawai. Inipun selaras dengan studi Silalahi, *et al* (2021) komunikasi berdampak negatif dan tidak signifikan bagi kinerja karyawan. Menurut Asmini, *et al* (2022) Meningkatkan kompetensi karyawan akan mengarah pada peningkatan kinerja dan hasil pekerjaan mereka. Menurut Aprilia, *et al* (2019) kompetensi berdampak positif signifikan secara langsung bagi kinerja karyawan. Sejalan dengan itu, menurut Fadillah, *et al* (2017) dan Rakhmalina (2021) kompetensi berdampak signifikan untuk kinerja karyawan. Namun, Lustono & Hasnaeni (2019) membuktikan kompetensi tidak berdampak positif dan tidak signifikan bagi kinerja pegawai.

Berlandaskan penjelasan di atas, terdapat kesenjangan pada literatur berkaitan dengan hubungan komunikasi, kompetensi, dan kinerja karyawan. Sementara itu, fenomena yang di temukan terkait ketiga variabel tersebut komunikasi, kompetensi, dan kinerja karyawan kurang optimal pada Arena Bali, demikian penulis tertarik melaksanakan studi lebih lanjut dengan berjudul **“Pengaruh Komunikasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Arena Bali”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berlandaskan latar belakang diatas, demikian terdapat sejumlah permasalahan didalam kajian studi ini yaitu diantaranya.

1. Terdapat ketidaksesuaian antara kriteria kinerja yang ditetapkan organisasi dengan kinerja personel sebenarnya. Dari 10 pekerja yang diamati, hanya tiga pekerja yang memenuhi kriteria kinerja, sedangkan tujuh pekerja lainnya tidak memenuhi standar yang ditentukan perusahaan.
2. Komunikasi pada Arena Bali tergolong masih rendah. Hal tersebut terlihat dari kurangnya komunikasi pimpinan dengan karyawan dan komunikasi antar sesama karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga sering terjadinya *misscommunitation*.
3. Karyawan Arena Bali mempunyai kompetensi yang rendah. Inipun nampak melalui kurangnya kemampuan dan pengalaman kerja didalam pekerjaan yang dijalankan.

1.3 Pembatas Masalah

Berlandaskan latar belakang dan identifikasi permasalahan diatas, demikian studi ini memfokuskan untuk mengujikan variabel komunikasi, kompetensi dan kinerja karyawan.

1.4 Rumusan Masalah

Merujuk kepada uraian latar belakang, rumusan permasalahan pada kajian studi ini adalah:

1. Apakah komunikasi berpengaruh bagi kinerja karyawan Arena Bali?
2. Apakah Kompetensi berpengaruh bagi kinerja karyawan Arena Bali?
3. Apakah komunikasi dan kompetensi berpengaruh bagi kinerja karyawan Arena Bali?

1.5 Tujuan Penelitian

Merujuk terhadap latar belakang penelitian dan rumusan permasalahan di atas tujuan yang hendak diperoleh yaitu untuk mengujikan:

1. Untuk menguji apakah komunikasi berpengaruh bagi kinerja karyawan Arena Bali.
2. Untuk menguji apakah Kompetensi berpengaruh bagi kinerja karyawan Arena Bali.
3. Untuk menguji apakah komunikasi dan kompetensi berpengaruh bagi kinerja karyawan Arena Bali.

1.6 Manfaat Penelitian

Terdapat beberapa kegunaan dari pelaksanaan studi ini diantaranya:

1. Manfaat Teoritis

Diharap agar mampu memberi pemahaman terhadap pengembangan ilmu dalam bidang manajemen SDM berhubungan terhadap komunikasi, kompetensi dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini diharap agar dapat menyumbangkan kontribusi dan masukan dalam mengambil kebijakan supaya implementasi dari komunikasi dan kompetensi pada Arena Bali terwujud dalam hal peningkatan kinerja karyawan.