

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah Penelitian

Sektor pariwisata merupakan salah satu sektor yang berkontribusi signifikan terhadap perekonomian negara Indonesia. Sektor ini memberikan kontribusi dalam peningkatan penerimaan devisa negara dan pengembangan bisnis di berbagai wilayah Indonesia (Kemenparekraft.go.id, 2019). Pariwisata merupakan suatu perjalanan yang dilakukan oleh seseorang untuk berekreasi atau liburan ke suatu daerah atau lokasi tertentu dan dalam masa periode tertentu (Maulida & Fazri, 2022). Adapun salah satu wilayah di Indonesia yang memiliki daya tarik pariwisata yang unik dibandingkan dengan kawasan lainnya adalah pulau Bali. Pulau ini memiliki keindahan alam, budaya, beragam kuliner yang khas, serta terdapat pula berbagai macam tempat wisata, diantaranya seperti pantai, sawah – sawah, kawasan hutan dan danau, gunung merapi, air terjun serta kawasan wisata buatan contohnya desa wisata yang juga sudah dikenal oleh dunia. Keberadaan tempat wisata tersebut membutuhkan adanya dukungan akomodasi, utamanya sebagai akomodasi sementara selama melakukan perjalanan wisata. Dalam hal ini, terdapat Hotel yang menjadi usaha akomodasi dengan jumlah terbanyak di Bali sehingga mampu mendukung pariwisata di daerah ini (Sari *et al.*, 2023)

Hotel merupakan salah satu bisnis yang beroperasi pada sektor jasa, utamanya akomodasi dengan target pasar yakni para tamu yang datang dengan beragam tujuan, mulai dari urusan bisnis, pariwisata, *refreshing*, dan lain sebagainya. Hotel menyediakan berbagai fasilitas dan layanan, seperti kamar tidur,

restoran, kolam renang, pusat kebugaran, hingga ruang pertemuan serta layanan *concierge*. Sebagai salah satu produk pariwisata yang menjadi bagian integral dari industri perhotelan, sebuah hotel wajib menjaga kualitas pelayanan agar mampu mempertahankan pelanggan dan mencegah agar pelanggan tidak berpindah ke hotel lain. Oleh karena itu, diperlukan adanya tenaga kerja dengan kinerja yang tinggi dan berkualitas sehingga diharapkan mampu meningkatkan pelayanan, memperlancar operasional perusahaan serta mampu memiliki keunggulan untuk tetap bersaing dalam industri perhotelan.

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah diraih dalam penyelesaian tugas serta tanggung jawab dalam kurun waktu tertentu. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan mampu mencapai tujuan organisasi. Dalam suatu hotel, kinerja karyawan merupakan cerminan dari citra perusahaan kepada pelanggan sehingga menjadi hal yang bersifat krusial. Peningkatan tingkat hunian kamar dan kepuasan layanan bagi para tamu merupakan capaian yang ingin diraih setiap hotel. Maka dari itu, dibutuhkan pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang optimal guna memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan yang selanjutnya akan berpengaruh pula terhadap kemajuan bisnis perhotelan tersebut. Adapun keberadaan hotel tersebar di berbagai wilayah, termasuk di bagian utara Bali, salah satunya adalah New Sunari Lovina Beach Resort yang terletak di kawasan Lovina, Singaraja.

New Sunari Lovina Beach Resort merupakan hotel resort bintang empat yang menawarkan 125 kamar serta dilengkapi dengan penawaran fasilitas lainnya, seperti kolam renang, ruang *fitness*, *ballroom*, restoran, *jogging track*, spa dan lain

sebagainya. Adapun upaya yang dilakukan oleh pihak hotel dalam memperhatikan kinerja karyawannya dapat tercermin dari adanya penilaian kinerja karyawan oleh pihak HRD New Sunari Lovina Beach Resort. Berdasarkan hasil wawancara, dan observasi, berikut merupakan data penilaian kinerja karyawan selama enam bulan terakhir pada tahun 2024.

Tabel 1.1  
Data Penilaian Kinerja Karyawan di New Sunari Lovina Beach Resort

Periode / Jumlah Karyawan	HRD			USER			
	Kehadiran	Keamanan	Kedisiplinan	Keterampilan	Hubungan & Komunikasi	Kemampuan	Penerapan
Enam Bulan / 45 Karyawan	Baik (80 – 100%)	Cukup (60% - 79%)	Baik (80 – 100%)	Cukup (60% - 79%)			
	25 karyawan	20 karyawan	23 karyawan	22 karyawan			

Sumber : *Human Resource Department* New Sunari Lovina Beach Resort

Data penilaian kinerja karyawan di New Sunari Lovina Beach Resort menunjukkan bahwa berdasarkan penilaian oleh HRD, sebanyak 25 karyawan memperoleh kategori “Baik”, dan 20 karyawan lainnya memperoleh kategori “Cukup”. Sementara itu, berdasarkan penilaian masing-masing kepala departemen, jumlah karyawan yang memperoleh kategori “Baik” sebanyak 23 orang, sedangkan

22 karyawan berada dalam kategori “Cukup”. Jika dikaitkan dengan indikator utama kinerja yang berfokus pada kualitas kerja, maka aspek yang paling mencerminkan kualitas kerja karyawan adalah penilaian oleh *user* atau penilaian oleh kepala departemen. Penilaian tersebut utamanya mencakup penilaian dalam kategori keterampilan, relasi & komunikasi, kemampuan, dan penerapan kerja. Meskipun diketahui bahwa 23 karyawan telah memperoleh penilaian Baik (80-100%), namun masih terdapat 22 karyawan yang hanya mencapai kategori Cukup (60-79%). Hal ini mengindikasikan bahwa hampir setengah dari karyawan masih memerlukan pengembangan lebih lanjut untuk meraih kinerja yang lebih baik. Berikut merupakan standar penilaian karyawan oleh “*User*” berdasarkan masing – masing kategori penilaian.

Tabel 1.2  
Standar Penilaian Kinerja Karyawan

<b>Keterampilan Teknik</b>			
<b>Aspek</b>	<b>Indikator Penilaian</b>	<b>Skala Penilaian (1-4)</b>	<b>Keterangan</b>
Kemampuan Teknis	Memiliki keterampilan teknik untuk menjalankan tugas	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik
Pengetahuan Produk	Memiliki pengetahuan produk hotel yang baik	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik
Pemahaman Proedur	Memahami dengan baik prosedur kerja antar departemen	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik
Kemauan Belajar & Adaptasi	Berminat untuk belajar dan menerima perubahan	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik

Kualitas & Kuantitas Pekerjaan	Dapat menghasilkan produk dengan jumlah dan kualitas yang baik	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik
<b>Keterampilan Hubungan dan Komunikasi</b>			
<b>Aspek</b>	<b>Indikator Penilaian</b>	<b>Skala Penilaian (1-4)</b>	<b>Keterangan</b>
Kerja Sama Tim	Bekerja dengan baik dengan anggota tim	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik
Respon terhadap Atasan	Mendengar dan memberi respon kepada atasan	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik
Hubungan dengan Rekan Kerja	Menjaga hubungan baik dengan staf di dalam departemen	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik
Interaksi dengan Tamu	Berhubungan baik dengan tamu. Merespon tamu dengan baik.	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik
Kemampuan Menyampaikan Pemikiran	Dapat menyampaikan buah pikirannya dengan baik	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik

<b>Kemampuan dan Penerapan</b>			
<b>Aspek</b>	<b>Indikator Penilaian</b>	<b>Skala Penilaian (1-4)</b>	<b>Keterangan</b>
Kemandirian dalam Bekerja	Dapat bekerja sendiri	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik

Keandalan dalam Menjalankan Tugas	Dapat diandalkan dalam menjalankan instruksi	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik
Inisiatif dalam Pekerjaan	Berinisiatif, bekerja tanpa menunggu pengarahan	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik
Manajemen Waktu dan Keteraturan	Mengatur pekerjaan secara terarah dan dapat menyelesaikannya pada waktu yang ditetapkan	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik
Ketelitian dan Penyelesaian Pekerjaan	Teliti dan meninggalkan pekerjaan sebelum selesai	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik
Kualitas Hasil Kerja	Senantiasa memberi mutu pekerjaan yang berkualitas	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik
Penampilan dan Kebersihan Diri	Berpenampilan rapih dan standar kebersihan tinggi	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik
Kedisiplinan Waktu, dan Kehadiran	Tepat waktu dan kehadiran kerja baik	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik
Kepatuhan terhadap Peraturan Perusahaan	Mematuhi peraturan dan kondisi kerja perusahaan	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik
Kerja Sama dan Sikap Profesional	Senantiasa bekerja sama dan bersikap baik terhadap tugas	1-4	1 = memerlukan perbaikan, 4 = sangat baik

Sumber : *Human Resource Departmen* New Sunari Lovina Beach Resort

Tabel 1.3  
Data Ulasan Tamu pada *Website* Agen Perjalanan *Online*

No.	Sumber Ulasan	Jumlah Ulasan
1.	Booking.com	31
2.	Trip.com	6
3.	Traveloka.com	3
4.	Hotels.com	2
5.	Tripadvisor.com	1
6.	Agoda.com	6
Total		50

Sumber : *Website* Agen Perjalanan *Online*

Disamping itu, ketidakefektifan kualitas kerja tersebut didukung pula dengan adanya data keluhan dari pihak tamu yang menginap di New Sunari Lovina Beach Resort. Bentuk keluhan oleh tamu dapat berdampak negatif terhadap citra hotel, terutama jika keluhan tersebut berkaitan dengan kualitas kerja karyawan terhadap tamu. Adapun keluhan yang disampaikan merujuk pada beberapa departemen yang terdapat pada New Sunari Lovina Beach Resort. Jumlah keluhan terbanyak mengarah pada departemen *housekeeping* yang berkaitan dengan kebersihan kamar tidur dan kamar mandi yang belum optimal. Fenomena ini menunjukkan bahwa karyawan belum memenuhi standar penilaian kerja yang berkaitan dengan kemandirian dalam bekerja dan ketelitian dalam pekerjaan serta belum sesuai dengan standar pelaksanaan kerja pada departemen ini.

Tabel 1.4  
Perbandingan antara Keluhan Tamu dan Standar Pelaksanaan Kerja dalam Kebersihan Kamar Hotel

No.	Tugas & Tanggung Jawab (Standar Kerja)	Keluhan oleh Tamu	Standar Pelaksanaan Kerja
1.	Membersihkan ruang kamar tidur	Seprai bernoda, terdapat bau tidak sedap, kaca kamar yang kotor, serta terdapat serangga dengan jumlah yang tidak sedikit	- Kamar Tidur Seprai bersih dan tertata rapi, meja TV tidak berdebu atau berminyak.  - Lantai Lantai tidak licin, tidak ada debu atau noda, wangi dan bebas sampah kecil.
2.	Membersihkan ruang kamar mandi	Terdapat aroma tidak sedap dari toilet	Wastafel kering dan bebas noda air, cermin bersih tanpa goresan, toilet tidak berbau dan higienis, shower bebas kerak air.
3.	Memeriksa dan mengganti perlengkapan mandi	Tidak terdapat sabun dan sampo.	Semua fasilitas tersedia sesuai jumlah tamu, dikemas rapi dan tidak kadaluwarsa.

Sumber : *Human Resource Department & Website Agen Perjalanan Online*

Tabel 1.5  
Perbandingan antara Keluhan Tamu dan Standar Pelaksanaan Kerja dalam Layanan Pemesanan dan Pengantaran Makanan

No.	Tugas & Tanggung Jawab (Standar Kerja)	Keluhan oleh Tamu	Standar Pelaksanaan Kerja
1.	Verifikasi Pesanan	Pesanan tidak sesuai dengan <i>request</i> tamu	Menerima pesanan dengan teliti dan memastikan keakuratan pesanan.

2.	Waktu Penyajian	Penyajian makanan yang terlalu lama, melebihi waktu yang diharapkan, serta karyawan tidak memberikan konfirmasi atau informasi terkait keterlambatan tersebut.	Makanan dan minuman disajikan dalam waktu maksimal 10-15 menit setelah pemesanan (d disesuaikan dengan jenis menu yang dipesan). Jika membutuhkan waktu lebih lama, karyawan harus Menginformasikan perkiraan waktu tunggu kepada tamu.
3.	Kondisi Makanan	Makanan yang diantarkan ke kamar tidak dalam kondisi hangat.	Makanan dan minuman yang dikirim harus dalam kondisi hangat (jika makanan panas), segar, dan tersaji dengan rapi sesuai standar penyajian.

Sumber : *Human Resource Department & Website Agen Perjalanan Online*

Tabel 1.5 menunjukkan bahwa kinerja karyawan departemen *Food and Beverage Service* juga belum memenuhi standar kerja dalam melayani pemesanan makanan oleh tamu. Selain itu, kinerja karyawan juga menunjukkan belum terpenuhinya standar kerja terkait dengan inisiatif dalam pekerjaan, karena karyawan belum melakukan upaya ekstra untuk memastikan kualitas layanan yang lebih baik. Kemudian, standar penilaian kinerja pada aspek manajemen waktu belum pula dijalankan dengan optimal. Adapun departemen *Front Office* juga turut memperoleh keluhan dari pihak tamu. Departemen *Front Office* merupakan salah satu diantara departemen dengan peran yang sangat vital, sebab menjadi departemen awal dalam berinteraksi dengan tamu. Menunjukkan sikap yang ramah, melayani tamu dengan baik dan dibarengi dengan ekspresi senyum merupakan salah satu faktor penunjang dalam menghadirkan pengalaman yang baik bagi tamu. Disisi lain, ternyata masih terdapat karyawan pada departemen *Front Office* yang belum memaksimalkan kinerjanya dengan tidak mengindahkan hal tersebut, sehingga memunculkan adanya keluhan dari tamu.

Tabel 1.6  
Perbandingan antara Keluhan Tamu dan Standar Pelaksanaan Kerja dalam  
Layanan Informasi dan Keramahan Karyawan Hotel

No.	Tugas & Tanggung Jawab (Standar Kerja)	Keluhan oleh Tamu	Standar Pelaksanaan
1.	Pemberian Informasi Hotel	Belum memberikan informasi seputar hotel secara lengkap, utamanya berkaitan dengan informasi tentang fasilitas yang terdapat di lingkungan hotel.	Menjelaskan fasilitas hotel, restoran, bar serta layanan tambahan yang tersedia dengan jelas.
2.	Melayani tamu	Melakukan pelayanan kepada tamu dengan ekspresi yang kurang ramah.	Melayani tamu dengan menunjukkan keramahan dengan senyuman dan kontak mata.

Sumber : *Human Resource Department & Website Agen Perjalanan Online*

Berdasarkan Tabel 1.6, yang berkaitan dengan ketidaksesuaian pernyataan keluhan tamu dengan standar pelaksanaan kerja mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum optimal. Adanya keluhan tersebut juga mengarah pada belum terpenuhinya standar penilaian kerja pada aspek komunikasi, utamanya dalam berinteraksi dengan tamu. Selain itu, terindikasi bahwa standar kerja dalam bersikap baik terhadap tugas belum juga dapat terlaksana secara optimal pada departemen Spa. Hal tersebut disebabkan karena terdapat beberapa tamu yang memberikan ulasan terkait dengan pelayanan yang diberikan karyawan. Berikut merupakan data perbandingan antara keluhan tamu dengan standar pelaksanaan kerja dalam

melayani tamu.

Tabel 1.7  
Perbandingan antara Keluhan Tamu dan Standar Pelaksanaan Kerja dalam Melayani Tamu

No.	Tugas & Tanggung Jawab (Standar Kerja)	Keluhan oleh Tamu	Standar Pelaksanaan
1.	Melayani Tamu	Tamu menerima tanggapan atau arahan dengan nada kurang ramah saat berinteraksi dengan karyawan	Berhubungan baik dengan tamu, merespon tamu dengan baik.

Sumber : *Human Resource Department & Website Agen Perjalanan Online*

Ketidakefektifan kinerja karyawan juga mengarah pada ulasan tamu yang menyatakan bahwa mereka tidak memiliki kesempatan untuk mencicipi berbagai jenis makanan saat sarapan. Hal ini terjadi karena mereka datang satu jam sebelum jam sarapan ditutup. Fenomena terbatasnya pilihan menu menjelang waktu penutupan menunjukkan adanya masalah dalam manajemen stok dan produksi makanan. Masalah ini berkaitan dengan indikator kuantitas dalam kinerja karyawan. Dengan perencanaan yang tepat berdasarkan data okupansi, jumlah makanan dapat dipersiapkan dengan lebih baik. Langkah ini penting untuk menghindari penurunan tingkat kepuasan tamu, terutama bagi mereka yang datang terlambat untuk sarapan.

Ditinjau dari segi ketepatan waktu, permasalahan yang menjadi indikasi ketidakefektifan kinerja karyawan mengarah pada waktu penyajian makanan kepada tamu. Hal ini mencerminkan ketidaksesuaian antara durasi waktu

penyelesaian tugas dengan standar yang ditetapkan. Makanan seharusnya disajikan dalam waktu maksimal 10-15 menit setelah pemesanan, tergantung pada jenis menu yang dipesan. Jika penyajian melebihi batas waktu tersebut, hal ini menunjukkan kurangnya efisiensi dalam pemanfaatan waktu kerja serta keidakefektifan dalam koordinasi antar karyawan. Oleh sebab itu, diperlukan pengelolaan waktu yang lebih baik agar pelayanan dapat berjalan dengan optimal sesuai dengan harapan tamu dan standar operasional yang berlaku.

Kinerja karyawan yang belum optimal juga dapat ditinjau dari segi efektivitas, khususnya dalam tugas resepsionis. Sejumlah tamu mengeluhkan kesalahan dalam reservasi kamar, seperti ketidaksesuaian tipe kamar dengan pesanan. Setelah ditelusuri, permasalahan ini tidak berasal dari sistem yang digunakan, melainkan akibat kurangnya ketelitian karyawan resepsionis. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum mampu menjalankan tugasnya secara optimal meskipun telah didukung oleh sumber daya yang tersedia. Dengan demikian, efektivitas kerja tidak hanya bergantung pada sistem atau jumlah tenaga kerja, tetapi juga pada tingkat ketelitian dan tanggung jawab individu. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kesadaran dan ketepatan dalam menjalankan tugas agar pelayanan kepada tamu dapat berjalan dengan baik.

Dari sudut pandang kemandirian, karyawan *housekeeping* sering kali tidak segera memperbarui status kamar yang sudah dibersihkan pada sistem *gustodian*. Ini dapat terjadi karena setelah membersihkan kamar, mereka hanya melapor secara manual kepada supervisor tanpa langsung mengubah status kamar pada sistem. Akibatnya, resepsionis tidak memiliki informasi *real-time* mengenai ketersediaan kamar, sehingga tamu yang hendak *check-in* harus menunggu lebih lama meskipun

kamar sebenarnya sudah siap. Perilaku ini belum memenuhi standar penilaian kemampuan dan penerapan terkait dengan inisiatif dan kemandirian dalam bekerja, karena karyawan bergantung pada arahan supervisor atau pihak lain untuk menyelesaikan tanggung jawab yang seharusnya dapat dilakukan secara mandiri. Selain itu, hal ini juga menghambat efisiensi operasional hotel dan berdampak negatif pada pengalaman tamu. Hasil wawancara dengan kepala departemen menunjukkan bahwa sebagian besar dari mereka membenarkan adanya ketidakefektifan kinerja karyawan berdasarkan keluhan yang diterima. Mereka mengakui bahwa masih terdapat aspek yang perlu ditingkatkan dalam kinerja karyawan, terutama dalam menjaga konsistensi layanan. Namun, terdapat 1 hingga 2 masalah yang dinyatakan bukan berasal dari ketidakefektifan kinerja karyawan, melainkan berasal dari faktor lain di luar kendali mereka.

Merujuk pada permasalahan yang mengarah pada belum optimalnya kinerja karyawan, diperlukan tindakan yang jelas, terstruktur, dan berkelanjutan dari pihak New Sunari Lovina Beach Resort. Sebelum mengambil langkah perbaikan, pihak manajemen harus terlebih dahulu memahami faktor – faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Adapun faktor - faktor yang dimaksud diantaranya meliputi kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja (Kasmir, 2016:189-193) dalam (Juniarti & Putri, 2021). Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja ialah faktor kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan tindakan memengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain dalam upaya meraih tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif sangat dipengaruhi oleh kepribadian

pemimpin, sehingga penting halnya bagi setiap pemimpin memiliki aspek – aspek kepribadian yang mampu menunjang upaya mewujudkan hubungan manusia yang efektif dengan anggota organisasinya. Dalam hal ini, kepemimpinan merupakan pembahasan topik yang bersifat klasik, namun tetap sangat menarik untuk diteliti, sebab kepemimpinan sangat menentukan keberlangsungan di dalam sebuah perusahaan. Semakin baik kepemimpinan seorang manajer, maka akan semakin baik kinerja seorang karyawan. Disisi lain, hal ini tidak sejalan dengan kenyataan yang terjadi di New Sunari Lovina Beach Resort, sebab terdapat sebagian besar pernyataan positif terkait dengan kepemimpinan pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan wawancara awal yang telah dilakukan dengan para pemimpin pada departemen di New Sunari Lovina Beach Resort, kepemimpinan dari pemimpin yang berkedudukan sebagai *operational manager* telah menerapkan kepemimpinan yang berkontribusi dalam pencapaian target perusahaan. Adapun kepemimpinan yang dimaksud diantaranya seperti memiliki kemampuan dalam berinovasi, salah satunya yakni terdapat pembaruan teknologi yang dimanfaatkan dalam proses *check-in* hingga *check-out* yang sudah dicanangkan agar lebih sesuai dengan perkembangan teknologi terkini. Selain itu, pemimpin memiliki kemampuan dalam berpikir konseptual, dimana ini dapat diamati dari penerapan langkah strategis dalam mengatasi permasalahan kinerja karyawan yang belum optimal. Pemimpin melakukan analisis mendalam terhadap faktor – faktor yang menjadi penyebab serta dibarengi dengan pelaksanaan evaluasi terhadap ketidakefektifan kinerja karyawan. Dalam hal ini, pemimpin bahkan sudah memberikan arahan yang jelas terkait standar operasional perusahaan guna memastikan bahwa seluruh karyawan telah menjalankan tugasnya dengan baik. Ini

mencerminkan bahwa pemimpin juga memiliki kemampuan dalam menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi. Kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin pada level *operational manager* juga merujuk pada kemampuan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan. Hal ini tercermin dari bagaimana pemimpin secara aktif mendengarkan kendala yang dialami oleh karyawan sehingga melalui komunikasi tersebut, pemimpin mampu mengidentifikasi solusi yang tepat ketika terdapat suatu permasalahan.

Disamping itu, pemimpin juga mengupayakan agar karyawan lebih termotivasi dengan cara mengarahkan, menanamkan rasa tanggung jawab serta menciptakan budaya kerja yang disiplin dan produktif. Tidak hanya itu, pemimpin juga memberikan bimbingan, penghargaan dan solusi atas tantangan yang dihadapi karyawan, sehingga pemimpin sudah mencerminkan kemampuan sebagai motivator. Kemampuan lainnya merujuk pula pada kemampuan mengelola sumber daya manusia, keuangan, dan material secara efisien guna mendukung kelancaran operasional hotel. Pemimpin sudah menempatkan karyawan dengan tepat, mengelola anggaran secara bijak, serta memanfaatkan fasilitas dan peralatan secara optimal. Disisi lain, pemimpin belum melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan secara signifikan, dimana ini menunjukkan peran dari kepemimpinan terkait kemampuan dalam melakukan pengawasan belum terlaksana dengan efektif.

Faktor lain yang turut menjadi faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yakni disiplin kerja. Mengingat sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting, maka suatu perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap kedisiplinan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Tanpa adanya disiplin kerja, maka hasil dari kegiatan yang dilakukan menjadi tidak sesuai dengan apa

yang diharapkan. Menurut Sutrisno, disiplin kerja merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dan prosedur kerja. Sejalan dengan wawancara awal terhadap pemimpin pada beberapa departemen, terdapat penerapan perilaku disiplin kerja mendasar oleh karyawan hotel Sunari, salah satunya berkaitan dengan ketepatan waktu. Sebagian besar karyawan hotel Sunari sudah datang dan pulang kerja tepat waktu sesuai dengan aturan yang ditetapkan.

Kedisiplinan kerja juga ditunjukkan melalui sikap karyawan dalam menggunakan sarana kerja dengan penuh kehati-hatian. Karyawan telah memiliki kesadaran untuk bertanggung jawab dalam menjaga sarana kerja agar tetap dalam keadaan yang baik. Selain itu, karyawan juga sudah menggunakan seragam sesuai dengan aturan, mengenakan kartu tanda pengenal identitas, serta mengajukan permohonan izin pada saat tidak masuk kerja. Sedangkan, merujuk kembali pada keluhan tamu yang terdapat dalam website agen perjalanan *online* terkait dengan kinerja karyawan, maka terdapat indikasi bahwa pelaksanaan tugas oleh karyawan belum mencerminkan tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja. Dengan demikian, karyawan New Sunari Lovina Beach Resort telah memenuhi kriteria disiplin dalam bekerja, utamanya ditinjau dari indikator ketepatan waktu datang dan pulang kerja, pemanfaatan sarana, serta ketaatan terhadap aturan kantor namun terdapat indikator tanggung jawab tinggi yang belum terlaksana dengan baik.

Adapun beberapa penelitian terkait faktor - faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, utamanya yang berkaitan dengan faktor kepemimpinan dan disiplin kerja telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti. Penelitian oleh (Yurasti & Putri, 2022), menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian oleh (Fanani *et al.*, 2022), menemukan bahwa

kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Penelitian oleh Ariesni & Asnur (2023) menemukan bahwa terdapat variabel disiplin kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian oleh Kitta *et al.* (2023) yang menemukan bahwa disiplin kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan kesenjangan teori dengan realita di lapangan serta ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, maka penelitian ini menarik untuk diteliti dan diformulasikan dengan judul: Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di New Sunari Lovina Beach Resort.

## 1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, masalah yang teridentifikasi di New Sunari Lovina Beach Resort, yaitu :

- 1) Masih terdapat karyawan dengan perolehan penilaian kinerja dalam kategori cukup, yang mengindikasikan bahwa karyawan belum menjalankan tanggung jawabnya secara optimal.
- 2) Karyawan belum mampu memaksimalkan kinerjanya, utamanya dalam memberikan pelayanan kepada tamu. Kinerja yang belum optimal ini merujuk pada indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas serta kemandirian.
- 3) Pemimpin pada level *operational manager* belum optimal dalam berperan dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin belum menjalankan kepemimpinan sebagai kontroler dengan baik.
- 4) Karyawan belum memenuhi salah satu indikator kedisiplinan kerja, yaitu

tanggung jawab yang tinggi, sebagaimana tercermin dalam ulasan negatif yang terdapat pada *website* agen perjalanan *online*.

- 5) Masih terdapat inkonsistensi penelitian sebelumnya.

### 1.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dalam penelitian ini merujuk pada kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di New Sunari Lovina Beach Resort. Hal ini dilakukan agar ruang lingkup penelitian ini sejalan dengan pokok permasalahan yang dikaji.

### 1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di New Sunari Lovina Beach Resort?
- 2) Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di New Sunari Lovina Beach Resort?
- 3) Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di New Sunari Lovina Beach Resort?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, terdapat tujuan dari penelitian ini ialah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di New Sunari Lovina Beach Resort.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di New

Sunari Lovina Beach Resort.

- 3) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di New Sunari Lovina Beach Resort.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan konsep mengenai pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap karyawan New Sunari Lovina Beach Resort sehingga dapat dijadikan sebagai bahan untuk menambah pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia serta dapat digunakan sebagai bahan untuk penelitian berikutnya.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

#### **(1) Bagi Peneliti**

Dengan melakukan penelitian ini, peneliti dapat memiliki pemahaman yang lebih baik dan mendalam tentang pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan, serta dapat berkontribusi pada bidang manajemen dan sumber daya manusia dengan memperluas pengetahuan yang berkaitan dengan topik yang diteliti.

#### **(2) Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan wacana yang positif bagi perusahaan, khususnya karyawan dan juga pimpinan agar berupaya mengoptimalkan penerapan kepemimpinan dan disiplin kerja yang mendukung serta memberikan motivasi kerja kepada karyawan guna menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

(3) Bagi Universitas Pendidikan Ganesha

Penelitian ini bermanfaat sebagai penambah daftar kepustakaan di lingkungan Universitas Pendidikan Ganesha. Selain itu dapat menambah dokumentasi maupun referensi, khususnya dalam ruang lingkup jurusan manajemen.

