

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Pariwisata sering dipandang sebagai salah satu sektor strategis dalam perekonomian global karena dinilai mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap pendapatan negara dan penyediaan lapangan kerja. Sektor pariwisata di Indonesia memiliki peran yang cukup menonjol, terutama dalam mendukung pengembangan destinasi wisata seperti Bali. Bali, sebagai destinasi yang telah dikenal luas oleh wisatawan mancanegara menawarkan beragam daya tarik yang unik, mulai dari keindahan alam, keanekaragaman budaya hingga keramah-tamahan masyarakatnya. Sebagai pusat pariwisata, industri perhotelan di Bali tumbuh dengan pesat seiring dengan meningkatnya kunjungan wisatawan, baik domestik maupun internasional. Keberadaan berbagai jenis penginapan seperti hotel, resor dan vila di Bali tidak hanya menyediakan fasilitas akomodasi saja, namun juga berperan dalam menciptakan pengalaman yang meninggalkan kesan bagi para pengunjungnya. Dimana hal ini sejalan dengan karakteristik wisatawan *modern* yang semakin mengharapkan pengalaman menginap yang aman, berkualitas dan memuaskan. Keadaan ini mendorong persaingan yang semakin ketat di industri perhotelan dalam upaya memberikan pengalaman menginap terbaik bagi para tamu.

Tantangan persaingan global yang semakin ketat membuat wisatawan memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap kualitas layanan dan fasilitas yang diterima. Pengalaman menginap yang memuaskan tidak lagi hanya didasarkan pada keindahan

fisik dari lokasi atau fasilitas, melainkan kinerja dari sumber daya manusia yang memberikan layanan jasa dari tempat tersebut. Hasil penilaian kinerja sumber daya manusia seperti keramahan staf hingga kecepatan pelayanan, dengan mudah dipublikasikan di berbagai *platform* seperti *google*, *website* resmi dan media sosial. Penilaian secara digital turut membentuk persepsi publik mengenai reputasi sebuah tempat menginap. Ulasan negatif yang tersebar luas dapat berdampak langsung pada penilaian kinerja berdasarkan pengalaman dan persepsi penerima jasa.

Demi menjaga keberlangsungan usaha, industri perhotelan di Bali perlu berfokus pada peningkatan kualitas layanan dan kinerja karyawan. Karyawan yang berhadapan langsung dengan tamu menjadi faktor kunci dalam menciptakan pengalaman yang berkesan. Karyawan yang mampu memenuhi harapan tamu secara konsisten, akan berkontribusi pada keberhasilan di tengah persaingan yang ketat ini. Selain itu, tantangan lain yang dihadapi industri ini adalah menjaga keberlanjutan operasional di tengah peningkatan jumlah wisatawan dan kebutuhan akan layanan yang berkualitas. Dengan demikian, menjadi sebuah keharusan bagi industri perhotelan untuk tetap kompetitif dengan cara menjaga kinerja operasional yang handal. Akomodasi yang tidak dapat beradaptasi dengan baik cenderung akan tertinggal dan menghadapi kesulitan dalam menarik dan mempertahankan tamu.

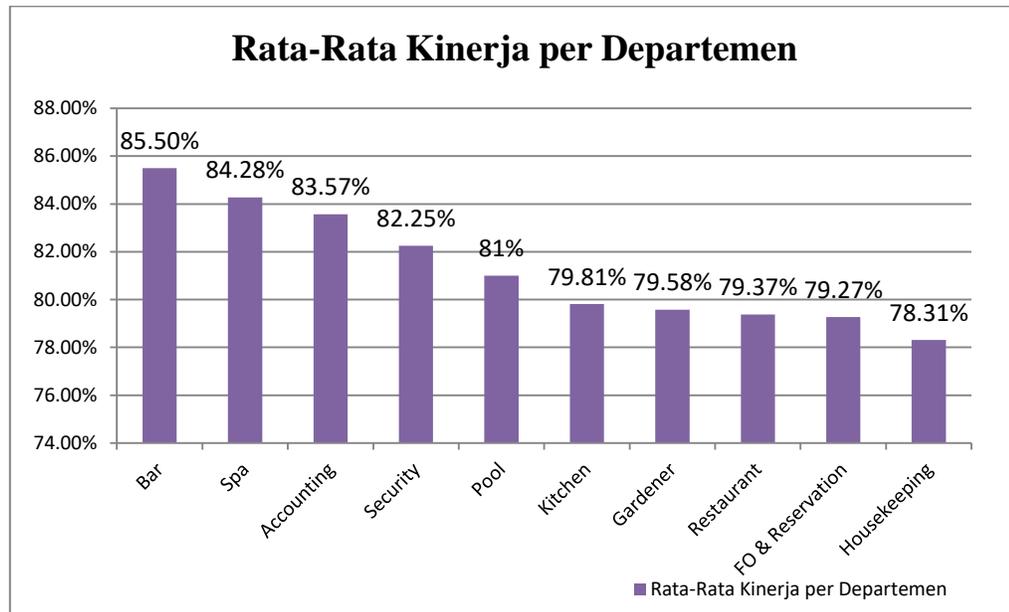
Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja yang baik tidak hanya membantu dalam mencapai target operasional, namun juga

membantu dalam menjaga kualitas pelayanan dan memenuhi kebutuhan tamu dengan efektif. Salah satu penyedia akomodasi yang berada dalam dinamika ini adalah Sumberkima Hill Retreat.

Sumberkima Hill Retreat merupakan sebuah *private villa* yang berlokasi di Sumberkima, Kecamatan Gerokgak, Kabupaten Buleleng, Bali. Vila ini berada di puncak bukit terpencil yang menghadap ke laut, berjarak 21 km dari Taman Nasional Bali Barat. Dengan total 72 unit akomodasi, *private villa* ini menawarkan berbagai fasilitas seperti restoran, spa, yoga serta penyewaan sepeda. Setiap kamar dilengkapi dengan beranda, kolam renang pribadi, dapur, kamar mandi, TV serta akses Wi-Fi di seluruh area. Dalam memberikan seluruh layanan dan fasilitas yang ditawarkan tersebut, diperlukan kinerja yang baik dan handal agar wisatawan asing maupun domestik memilih Sumberkima Hill Retreat sebagai tempat menginap. Namun, saat ini Sumberkima Hill Retreat menghadapi beberapa tantangan yang serius terkait dengan kinerja karyawannya.

Terkait dengan kinerja, Sumberkima Hill Retreat menghadapi beberapa tantangan dalam hal kualitas layanan yang diberikan. Hal ini ditinjau dari data penilaian kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pada Sumberkima Hill Retreat memiliki skor kinerja dibawah kategori baik. Sebanyak 59 karyawan dari jumlah keseluruhan yakni 114 karyawan, tidak memenuhi kategori kinerja yang baik. Diketahui bahwa karyawan yang memiliki kinerja kurang optimal ini sebagian besar berasal dari departemen operasional, yang berinteraksi secara langsung dengan tamu serta yang berperan dalam layanan utama hotel. Keadaan ini menjadi hal krusial yang

perlu ditindaklanjuti, mengingat bahwa karyawan khususnya yang berada pada departemen operasional berperan secara langsung dalam memberikan layanan kepada tamu. Berikut adalah data kinerja karyawan yang telah dikelompokkan berdasarkan departemen.



Gambar 1.1
Rata-Rata Kinerja Karyawan Sumberkima Hill Retreat Per 2024
(Sumber: Data Kinerja Karyawan Sumberkima Hill Retreat 2024)

Meninjau dari data diatas, diketahui bahwa 5 departemen memiliki nilai rata-rata kinerja yang dibawah kategori baik. Berdasarkan data penilaian kinerja, diketahui persentase karyawan dengan kinerja di bawah standar pada masing-masing departemen adalah FO & Reservation 50%, Housekeeping 62.5%, Kitchen 37.5%, Restaurant 62.5%, Accounting 28.57%, Pool 50%, Bar 25%, Gardener 66.67%, Security 50%, dan Spa 42.86%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan-karyawan yang berada pada departemen *kitchen*, *gardener*, *restaurant*, *fo & reservation* dan

housekeeping memiliki nilai akhir kinerja yang tergolong cukup.

Selain itu, hingga saat ini resor masih menerima berbagai keluhan dari tamu terkait pelayanan di hampir di seluruh departemen yang ada. Berikut adalah rekap data keluhan yang tercatat pada periode Januari-September 2024.

Tabel 1.1
Rekap Keluhan Per 2024 (Januari-September) Sumberkima Hill Retreat

No.	Sumber Ulasan	Jumlah Keluhan
1.	Google	32
2.	Booking.com	33
3.	Agoda	1
4.	Trip.com	2
5.	Keluhan Langsung	31
Total keluhan		99

Keluhan yang tercatat ini mencakup beberapa masalah utama di setiap departemen, khususnya pada departemen operasional. Terkait dengan kualitas, departemen *housekeeping* sering menerima keluhan mengenai kebersihan vila yang dinilai kurang teliti, baik dari segi kebersihan, kelengkapan *amenities* hingga kecepatan pelayanan. Adapun masalah nyamuk dan serangga yang sampai saat ini masih menjadi keluhan dari beberapa tamu yang menginap. Departemen *front office* menerima keluhan berupa misinformasi atau komunikasi yang membuat tamu salah memahami informasi yang disampaikan. Beberapa ulasan juga menyebutkan bahwa karyawan *front office* kurang informatif mengenai aktivitas yang sedang berlangsung, seperti adanya konstruksi di dekat vila tempat tamu menginap, yang membuat tamu merasa kurang nyaman dengan kebisingan dan aktivitas konstruksi tersebut.

Pada departemen *kitchen*, tamu mengeluhkan ketidakstabilan rasa pada hidangan yang disajikan. Berdasarkan ulasan *online*, beberapa tamu menilai bahwa rasa

masakan tidak konsisten, dinilai kurang enak dan kurang memenuhi ekspektasi tamu. Pada departemen *restaurant*, keluhan yang disampaikan berupa keterlambatan penyajian makanan yang menyebabkan tamu harus menunggu lebih lama untuk mendapatkan pesannya. Pada departemen *pool*, tamu mengeluhkan terkait kebersihan kolam renang yang dinilai kurang mendetail, seperti adanya daun kering, serangga dan kotoran lain di dalam kolam saat tamu ingin menggunakannya.

Terkait dengan kuantitas, departemen *housekeeping* tidak selalu memenuhi jumlah target vila yang dibersihkan perhari yang disebabkan keterbatasan *buggy car* untuk menuju vila. Situasi ini membuat beberapa karyawan *housekeeping* terpaksa menggunakan kendaraan pribadi untuk mencapai vila, dimana keadaan ini menyebabkan efisiensi operasional *housekeeping* menjadi terganggu, yang pada akhirnya berdampak pada keterlambatan layanan di beberapa situasi. Berdasarkan data keluhan yang dihimpun, sejumlah tamu juga memilih untuk mempersingkat masa inapnya, yang pada akhirnya berpengaruh pada berkurangnya pendapatan vila. Terkait keluhan ini, pihak Sumberkima Hill memberikan kompensasi berupa layanan spa, restoran, dan diskon biaya kamar. Data keluhan tamu menunjukkan bahwa total kehilangan pendapatan yang berasal dari pemberian kompensasi mencapai Rp. 76.990.850, yang terdiri dari kompensasi biaya kamar sebesar Rp. 70.099.955 dan kompensasi restoran serta layanan spa sebesar Rp. 6.890.895. Adapun ulasan negatif dari *platform online* merupakan keluhan yang tidak dapat diatasi oleh pihak vila, dimana pemberian kompensasi dirasa kurang membantu oleh tamu sehingga keluhan disampaikan kembali pada ulasan di *platform online*.

Terkait dengan ketepatan waktu, terdapat keterlambatan pelayanan pada departemen *restaurant*, terutama ketika kondisi restoran sedang ramai. Adapun keterlambatan lain yang dialami pada departemen *housekeeping* ketika tamu melakukan *early check-in*, tim *housekeeping* memerlukan waktu tambahan untuk membersihkan vila karena jarak yang cukup jauh. Selain itu, waktu tunggu untuk layanan *buggy car* juga dinilai terlalu lama.

Terkait dengan efektivitas, beberapa fasilitas yang belum terpenuhi secara memadai, terutama transportasi yang digunakan tim *housekeeping*. Selain itu, diketahui bahwa tingkat okupansi Sumberkima Hill Retreat dalam 9 bulan terakhir mengalami penurunan. Jumlah wisatawan yang menginap dan jumlah kamar yang terjual menurun dari bulan ke bulan, yang dapat dicermati pada lampiran. Hal ini menandakan adanya tantangan yang dihadapi Sumberkima Hill Retreat dalam menarik dan mempertahankan tamu. Bersamaan dengan itu, jumlah keluhan yang diterima dari tamu cukup signifikan, menunjukkan bahwa ada banyak hal yang perlu diperbaiki agar mampu lebih banyak menarik tamu dan menjual kamar.

Terkait dengan kemandirian, beberapa karyawan belum sepenuhnya aktif dalam memberikan layanan dan menyampaikan informasi kepada tamu. Karyawan *front office* dinilai kurang berinisiatif dalam menawarkan layanan tambahan kepada tamu, seperti memberikan informasi yang detail mengenai aktivitas di sekitar vila, fasilitas yang mungkin belum diketahui oleh tamu serta mengenai acara atau kegiatan warga sekitar yang berlangsung dekat dengan daerah Sumberkima Hill Retreat. Adapun situasi dimana tamu yang sampai meminta *housekeeping* untuk membersihkan kamar

yang tidak dibersihkan dengan baik.

Kinerja yang belum optimal ini diduga disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Gibson *et.al* (1996) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu meliputi beberapa variabel seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berhubungan dengan kinerja, karena dengan gaya kepemimpinan transformasional karyawan akan merasa lebih dihargai, yang pada nantinya karyawan akan menjadi lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan dari yang diharapkan. Ditambah lagi dengan lingkungan kerja yang tergolong nyaman dan memadai, maka seiring berjalannya waktu kinerja karyawan secara keseluruhan akan meningkat.

Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan dengan beberapa karyawan dari masing-masing departemen, Sumberkima Hill Retreat terbilang cukup mampu dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meskipun di dalamnya masih terdapat beberapa hal yang belum optimal seperti fasilitas transportasi. Namun, fasilitas lainnya pada masing-masing departemen dikatakan sudah mencukupi karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Selain itu, karyawan juga menilai bahwa suasana kerja pada saat ini mendukung aktivitas sehari-hari, rekan-rekan kerja yang *supportif*, serta kerja sama antar departemen yang sudah terjalin dengan baik.

Selain lingkungan kerja, gaya kepemimpinan transformasional juga menjadi faktor lain yang mempengaruhi kinerja (Gibson *et.al*; 1996). Gaya kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kemampuan seorang pemimpin dalam

menginspirasi, memotivasi dan membangun hubungan kerja yang positif dengan karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional cenderung lebih efektif dalam memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi, melalui visi yang jelas, dukungan moral serta dorongan untuk tumbuh dan berkembang. Hal ini didukung oleh Gomez-Meija *et.al* (2008) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki potensi lebih besar dibandingkan kepemimpinan transaksional dalam mengurangi tingkat *turnover*, meningkatkan kinerja serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Mengenai gaya kepemimpinan transformasional, Sumberkima Hill Retreat telah melakukan beberapa hal untuk memastikan bahwa karyawannya mendapatkan arahan dan bimbingan yang maksimal dari atasan. Dalam hal ini, karyawan melihat atasan sebagai panutan dalam bekerja, memiliki kemampuan komunikasi yang baik dalam memberikan arahan dan bimbingan, serta atasan dinilai sangat berintegritas dan berperilaku etis di tempat kerja. Atasan juga secara rutin memotivasi karyawannya untuk bekerja sehari-hari, baik secara langsung maupun secara daring. Adapun pertemuan rutin yang dilakukan satu minggu sekali menjadi kesempatan bagi atasan untuk kembali memotivasi karyawan, membuka kesempatan bagi karyawan yang ingin memberikan saran atau masukan mengenai hal apa saja yang sekiranya perlu ditingkatkan berkaitan dengan pelayanan tamu, serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat keputusan sendiri dalam hal pelayanan tamu. Meskipun terdapat beberapa aspek yang sampai saat ini belum terpenuhi, namun atasan dinilai cukup responsif dalam menyikapi masukan dari karyawannya.

Beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Faqih *et al.*, 2023) memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sedikit bertentangan dengan fakta yang terjadi di lapangan, dimana pada Sumberkima Hill Retreat telah memenuhi faktor lingkungan kerja yang baik melalui suasana kerja yang baik, hubungan antar karyawan yang positif, serta fasilitas kerja yang cukup memadai. Sumberkima Hill Retreat juga telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, namun sampai saat ini kinerja karyawan khususnya terkait kualitas kerja masih ditemukan kekurangan sehingga terbilang belum optimal. Lalu penelitian oleh (Hasana & Helmi, 2023) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian terbaru (Khoiri & Prahiawan, 2024) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memperoleh hasil bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh (Warongan *et al.*, 2022) mengenai pengaruh lingkungan kerja dan stress kerja terhadap kinerja karyawan memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan, yang dimana tidak ditemukan pengaruh antara variabel lingkungan kerja fisik maupun non-fisik terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kesenjangan antara penelitian terdahulu dan fakta yang terjadi di lapangan, serta adanya inkonsisten dalam hasil penelitian, maka penulis tertarik melakukan penelitian untuk menguji **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Sumberkima Hill Retreat”**. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di industri perhotelan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan Sumberkima Hill Retreat masih belum optimal, meninjau dari adanya keluhan secara berulang dari tamu berkaitan dengan kualitas pelayanan yang diberikan.
2. Karyawan merasa jumlah fasilitas khususnya fasilitas transportasi belum memadai, yang menyebabkan terganggunya efisiensi dalam menyelesaikan tugas.
3. Adanya *research gap* dari penelitian-penelitian terdahulu yang menunjukkan ketidakkonsistenan hasil penelitian.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, adapun pembatasan masalah dalam penelitian ini hanya meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Sumberkima Hill Retreat.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Sumberkima Hill Retreat?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap terhadap kinerja karyawan Sumberkima Hill Retreat?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Sumberkima Hill Retreat?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji hal-hal sebagai berikut:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Sumberkima Hill Retreat.

2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Sumberkima Hill Retreat.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Sumberkima Hill Retreat.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan dua manfaat yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis. Secara rinci kedua manfaat hasil penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengembangan ilmu pengetahuan pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh pihak perusahaan Sumberkima Hill Retreat sebagai tambahan informasi dan dasar pertimbangan serta masukan untuk menentukan kebijakan mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.