

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi perusahaan tentunya menginginkan kemajuan dalam usahanya, berbagai faktor diperhatikan dengan baik untuk dapat mencapai tujuan Perusahaan, salah satu faktor yang menentukan kemajuan Perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM). Menurut Mathis dan Jackson (2006), SDM adalah mencakup seluruh kompetensi, keahlian, sikap, dan dorongan yang dimiliki individu untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Tanpa SDM yang terampil dan terorganisir, mustahil bagi suatu organisasi untuk dapat menghadapi perkembangan zaman yang terus berkembang, termasuk kemajuan teknologi, dinamika persaingan, dan perubahan kebutuhan pasar. Inilah mengapa pengembangan SDM harus menjadi prioritas utama agar organisasi dapat tumbuh secara berkelanjutan. Tidak hanya sebagai sekadar tenaga kerja, SDM juga berfungsi sebagai motor penggerak inovasi, Gary Dessler (2015) menegaskan bahwa SDM adalah aset strategis yang mampu menciptakan nilai tambah melalui gagasan-gagasan segar dan terobosan kreatif.

Organisasi yang didukung oleh SDM berkualitas akan lebih tangguh dalam menyikapi tantangan sekaligus mengoptimalkan peluang di tengah ketidakpastian. Untuk itu, banyak Perusahaan yang terus berupaya melakukan berbagai cara untuk dapat meningkatkan kualitas pekerjanya dengan tujuan untuk memaksimalkan pencapaian Perusahaan. Tidak kalah penting, SDM berperan sebagai penjaga nilai-nilai dan budaya organisasi. Armstrong (2014) menyatakan bahwa SDM yang

berkualitas tidak hanya dinilai dari kemampuan teknis, melainkan juga dari keselarasan nilai individu dengan prinsip organisasi. SDM yang memiliki pemahaman mendalam tentang budaya perusahaan tempatnya bekerja akan menciptakan iklim kerja yang solid, sinergis, dan berorientasi pada hasil. Dengan demikian, organisasi yang berinvestasi pada peningkatan kualitas SDM tidak hanya meraih prestasi jangka pendek, tetapi juga membangun pondasi kokoh untuk kemajuan yang lebih baik di masa depan. Sumber daya manusia memainkan peranan yang sangat penting dalam menentukan kinerja organisasi dan kualitas lingkungan kerja. Menurut penelitian Journal of Applied Psychology (2023), perusahaan dengan praktik manajemen SDM yang efektif seperti rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan berkala, dan sistem reward yang adil mencatat peningkatan produktivitas karyawan hingga 30%. Hal ini sejalan dengan teori Ability-Motivation-Opportunity (AMO) yang menyatakan bahwa kinerja optimal tercapai ketika SDM memiliki kompetensi (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan untuk berkontribusi (opportunity) (Boxall and Purcell, 2022).

Selanjutnya Sumber daya manusia dapat bergerak dengan tepat dikarenakan oleh komunikasi yang baik, Komunikasi dalam organisasi merupakan tulang punggung yang menghubungkan seluruh aspek operasional, mulai dari pertukaran informasi hingga penyelarasan tujuan. Para ahli seperti Gibson dan Hodgetts mendefinisikannya sebagai proses dinamis yang melibatkan transfer makna melalui berbagai saluran, baik formal maupun informal. Komunikasi yang baik memungkinkan penyampaian visi, delegasi tugas, dan pemecahan masalah secara kolektif. Ketika komunikasi berjalan optimal, seluruh elemen organisasi

dapat bergerak secara harmonis menuju sasaran yang telah ditetapkan. Kualitas komunikasi secara langsung mempengaruhi efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Dalam perspektif DeCenzo dan Robbins, komunikasi berperan sebagai jembatan yang menghubungkan ekspektasi organisasi dengan kapabilitas karyawan. Proses pengembangan SDM - mulai dari rekrutmen hingga retensi - sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyampaikan pesan secara jelas dan menerima umpan balik. Komunikasi yang konstruktif mampu menciptakan rasa transparan, dimana setiap individu merasa dihargai dan bersedia untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa kualitas komunikasi menentukan daya saing suatu organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa perusahaan dengan sistem komunikasi efektif mengalami peningkatan produktivitas hingga 25% dibandingkan kompetitornya yang tidak memiliki komunikasi efektif (Febriana, 2024). Komunikasi yang terbuka dan multidirectional memungkinkan penyelesaian masalah lebih cepat, pengambilan keputusan lebih tepat, serta terciptanya budaya inovasi. Sebaliknya, organisasi yang mengalami breakdown komunikasi seringkali menghadapi masalah seperti duplikasi pekerjaan, rendahnya *employee engagement*, dan tingginya *turnover rate*. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan sistem dan budaya komunikasi harus menjadi prioritas strategis setiap organisasi yang ingin bertahan dan berkembang di era kompetitif ini.

Selain komunikasi sebagai faktor yang mempengaruhi jalannya perusahaan selanjutnya juga ada Kepemimpinan yang merupakan elemen krusial untuk menentukan kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Seorang

pemimpin yang baik tidak sekadar memberi perintah, melainkan juga berperan sebagai motivator yang mampu membangkitkan semangat tim dan menciptakan sinergi antar anggota. Kepemimpinan transformasional, misalnya, sangat dibutuhkan karena menekankan pada pemberdayaan anggota tim, perumusan visi yang jelas, serta mendorong terobosan-terobosan baru. Tanpa adanya kepemimpinan yang efektif, organisasi rentan mengalami disorientasi dan penurunan kinerja. Di sisi lain, organisasi membutuhkan pemimpin yang luwes dan mampu menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan. Dalam dunia yang terus bergerak dinamis, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk berpikir cepat, menyesuaikan strategi, serta tanggap terhadap tantangan internal maupun eksternal. Pendekatan kepemimpinan seperti *servant leadership*, yang berfokus pada kebutuhan tim, juga penting untuk menumbuhkan rasa saling percaya dan keterikatan anggota terhadap organisasi, Buffett, W. (dalam Smith, 2020), mengatakan bahwa "*The best leaders are those who understand that leadership is about serving others, not being served.*". Dengan demikian, organisasi dapat tetap stabil dan unggul dalam persaingan. Yang tak kalah penting, nilai-nilai integritas dan etika dalam kepemimpinan menjadi pondasi utama bagi terciptanya lingkungan kerja yang harmonis. Pemimpin yang menjunjung tinggi kejujuran, keterbukaan, dan keadilan akan menciptakan budaya organisasi yang positif dan minim gesekan. Kepemimpinan yang berlandaskan moral tidak hanya meningkatkan produktivitas tim, tetapi juga memperkuat citra organisasi di mata mitra dan pelanggan. Dengan menggabungkan kompetensi teknis, kecerdasan interpersonal, dan prinsip-prinsip

etika, seorang pemimpin dapat membawa organisasi menuju keberhasilan jangka panjang.

Faktor lain yang turut memengaruhi kinerja karyawan di samping kepemimpinan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja memiliki peran sebagai wadah fundamental tempat aktivitas kerja berlangsung, memengaruhi segala interaksi dan kreativitas karyawan. Pentingnya bersifat esensial karena lingkungan kerja melampaui aspek fisik, menjangkau dan membentuk kondisi mental dan dorongan motivasi karyawan. Pada akhirnya, lingkungan kerja yang kondusif menjadi prediktor utama bagi Kenyamanan, Kesehatan, dan Keterikatan (*Engagement*) karyawan, yang merupakan penentu kualitas dan kuantitas hasil kerja mereka. Sebagai contoh Perusahaan global yang menerapkan Upaya untuk menyediakan lingkungan kerja yang baik Adalah Google (Alphabet Inc.) dikenal dengan budaya *Adhocracy culture* (menekankan kreativitas) dan menawarkan tunjangan yang komprehensif (fasilitas, makanan gratis, asuransi kesehatan, dan jam kerja yang fleksibel) dan terbukti Google secara konsisten diakui sebagai salah satu tempat kerja terbaik di dunia karena berfokus pada pemberdayaan karyawan dan menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi tanpa batas.

Industri perhotelan merupakan salah satu jenis organisasi bisnis yang sangat bergantung pada performa optimal seluruh karyawan untuk memberikan pengalaman terbaik bagi tamu, mulai dari staf resepsionis, bagian kebersihan, layanan makanan dan minuman, hingga tim manajemen - semua harus bekerja secara sinergis untuk memastikan kenyamanan dan kepuasan pelanggan. Kualitas pelayanan yang konsisten tidak hanya meningkatkan loyalitas tamu tetapi juga

menjadi pondasi utama dalam membangun brand image hotel. Tanpa kontribusi maksimal dari setiap anggota tim, operasional hotel cepat atau lambat bisa akan mengalami gangguan yang berpotensi merugikan bisnis. Faktor penting lainnya yang tidak kalah krusial adalah penciptaan lingkungan kerja yang mendukung bagi seluruh staf. Dunia perhotelan dikenal dengan ritme kerja yang padat dan tuntutan pelayanan prima yang harus dijaga sepanjang waktu. Oleh karena itu, manajemen perlu membangun budaya kerja yang kolaboratif, memberikan ruang pengembangan kompetensi, serta sistem apresiasi yang jelas. Suasana kerja yang positif dan komunikasi efektif antar level akan meminimalisir perselisihan antar karyawan sekaligus meningkatkan engagement dalam memberikan pelayanan terbaik. Sinergi antara performa karyawan yang prima dan ekosistem kerja yang sehat menjadi diferensiasi utama dalam industri perhotelan yang kompetitif. Keunggulan sebuah hotel tidak lagi hanya diukur dari kemewahan fasilitas fisik, melainkan dari kualitas interaksi manusiawi antara staf dengan tamu. Investasi berkelanjutan dalam pengembangan SDM, Hal ini selaras dengan konsep yang juga dikenal dalam kehidupan masyarakat Bali yang tidak hanya berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia dari sisi teknis dan manajerial semata, lebih dari itu, penerapan nilai-nilai kearifan lokal Bali juga menjadi aspek penting yang tidak boleh diabaikan. Salah satu filosofi dasar masyarakat Bali yang relevan dalam konteks organisasi adalah *Tri Hita Karana*, yaitu ajaran mengenai tiga unsur utama yang menjadi sumber keharmonisan dan kesejahteraan hidup: hubungan manusia dengan Tuhan (*Parahyangan*), hubungan antar sesama manusia (*Pawongan*), dan hubungan dengan lingkungan sekitar (*Palemahan*). Dari ketiga unsur tersebut,

Pawongan memiliki kaitan erat dengan pola interaksi antar karyawan di lingkungan kerja. Hubungan kerja yang baik dapat tercipta melalui komunikasi yang terbuka dan efektif, serta kepemimpinan yang menghargai nilai kebersamaan dan sikap saling menghormati. Oleh sebab itu, dalam membangun suasana kerja yang positif dan meningkatkan kinerja, usaha perhotelan sangat perlu mengintegrasikan nilai-nilai Tri Hita Karana, khususnya dalam membina hubungan antarmanusia di tempat kerja., pembentahan sistem kerja, serta kepemimpinan yang visioner akan menciptakan tim yang solid dan berdaya saing tinggi. Dengan pendekatan ini, bisnis akomodasi dapat mempertahankan eksistensinya sekaligus terus berkembang menghadapi dinamika pasar yang semakin kompleks.



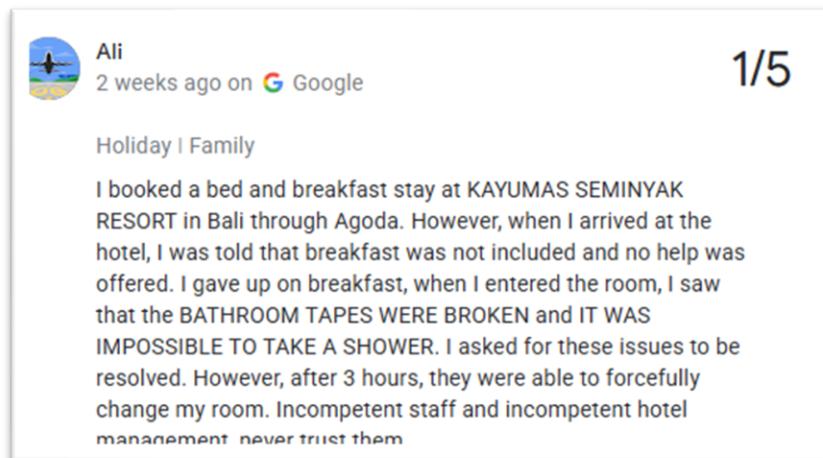
Gambar 1.1 Grafik Pertumbuhan Hotel di Bali
Sumber : BPS dalam Destinasian Indonesia, 2025

Salah satu usaha akomodasi yang berada di Bali tepatnya desa Kerobokan bernama Kayumas Seminyak Resort merupakan salah satu perusahaan perhotelan yang berada di kawasan wisata strategis di Bali. Dengan mengusung konsep

kenyamanan dan pelayanan prima, resort ini berupaya memberikan pengalaman menginap terbaik bagi para tamu seperti keramahan layanan, kebersihan dan kerapian fasilitas serta pengalaman kuliner dan rekreasi yang lengkap. Kayumas Seminyak Resort merupakan Perusahaan yang baru berdiri 4 Tahun dan merupakan Akomodasi Bintang 4 yang dibuka sejak tahun 2021 pada saat keadaan Dunia masih mencekam dikarenakan wabah virus Covid-19 hingga kini masih menjadi salah satu akomodasi favorit di daerah Kerobokan, hal ini dibuktikan dengan memperoleh skor Bintang 4,8 pada *Google Review* di tahun 2023. Namun seakan diuji oleh waktu, pada tahun 2024 performa perusahaan mulai menunjukkan adanya indikasi penurunan, salah satunya dalam aspek kinerja karyawan yang menjadi garda terdepan dalam layanan perhotelan. Beberapa data menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki celah yang kurang optimal, yang tercermin dari meningkatnya jumlah keluhan tamu dan adanya karyawan yang tidak disiplin terhadap jam kerja yang terjadi berkali-kali. Terdapat data tamu mengeluhkan tentang respons karyawan yang lambat, ketidak konsistenan dalam pelayanan, hingga kurangnya kehangatan dalam interaksi. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat celah masalah yang mendasar dalam sistem kerja internal yang perlu diperhtikan dan ditangani. Lebih jauh, suasana kerja internal yang kurang kondusif juga menjadi salah satu faktor yang memperburuk situasi. Beberapa laporan internal menunjukkan adanya perselisihan antar karyawan yang berdampak langsung pada kekompakan tim dan koordinasi kerja di lapangan. Ketegangan dalam hubungan kerja tersebut menciptakan atmosfer yang tidak nyaman, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi tamu yang secara tidak langsung dapat

merasakan ketidak harmonisan tersebut. Perselisihan ini bukan hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga terindikasi menurunkan semangat kerja dan bahkan keputusan melakukan pengunduran diri sebagai karyawan.

Salah satu penyebab utama dari permasalahan ini diduga terletak pada lemahnya kemampuan komunikasi dalam organisasi. Banyak karyawan yang tidak mampu menyampaikan pendapat atau menyelesaikan konflik secara konstruktif, yang kemudian berujung pada kesalahpahaman dan perselisihan di lingkungan kerja. Tidak hanya itu, kepemimpinan yang dirasa belum cukup baik memberi celah penurunan kualitas lingkungan kerja, di mana pemimpin dirasa tidak mampu menjadi penengah ataupun pengarah yang efektif bagi timnya. Kurangnya ketegasan dalam menjalankan roda organisasi dengan jelas serta rendahnya kepekaan dalam mengelola dinamika antar karyawan membuat permasalahan ini terjadi. Dengan kondisi seperti ini, penting bagi Kayumas Seminyak Resort untuk segera melakukan evaluasi menyeluruh terhadap aspek komunikasi dan kepemimpinan dalam organisasi. Diperlukan upaya yang terstruktur untuk meningkatkan keterampilan komunikasi vertikal maupun horizontal serta memperkuat kapasitas kepemimpinan di berbagai lini. Pembenahan dua aspek ini diharapkan dapat memperbaiki hubungan antar karyawan, meningkatkan koordinasi kerja, serta pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dengan pemaparan latar belakang yang telah disampaikan maka penulis melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komunikasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dan Lingkungan Kerja di Kayumas Seminyak Resort.



Gambar 1.2 Guest Review pada Google

Sumber : Google Review (24 Juni 2025. 19.51)

1.2 Identifikasi Masalah

Dari beberapa uraian yang telah dipaparkan pada latar belakang, dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Terjadi penurunan poin pada google review dari skor 4,8 pada tahun 2023 menjadi 4,7 pada tahun 2024 yang diduga karena kinerja karyawan yang mengalami penurunan
2. Terdapat peningkatan keluhan tamu yang menginap di Kayumas Seminyak Resort pada tahun 2024 tentang kualitas pelayanan dan perawatan fasilitas yang disediakan
3. Terjadi peningkatan pada jumlah karyawan yang mengajukan pengunduran diri pada kayumas seminyak resort
4. Terdapat karyawan yang kurang disiplin dengan jam kerja yang telah ditetapkan
5. Kepemimpinan yang terjadi di Kayumas Seminyak Resort sudah baik, akan tetapi masih dapat dimaksimalkan

1.3 Pembatasan Masalah

Penelitian ini memiliki batasan masalah untuk menjaga fokus dan ruang lingkup kajian tetap terarah. Pertama, penelitian ini hanya berfokus pada pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Kayumas Seminyak Resort, tanpa memperluas analisis ke sektor lain seperti pariwisata secara umum. Kedua, komunikasi yang dianalisis terbatas pada komunikasi internal hotel, yakni antara manajemen dan karyawan hotel, tidak mencakup komunikasi eksternal dengan tamu atau pihak ketiga. Ketiga, kepemimpinan yang diteliti dibatasi pada Kepemimpinan yang diterapkan oleh Direktur atau atasan tertinggi di Kayumas Seminyak Resort, sehingga tidak mencakup pengaruh kepemimpinan tingkat korporat atau eksekutif di luar lingkup operasional harian hotel. Keempat, kinerja karyawan yang diukur dalam penelitian ini berfokus pada kinerja individu dan tim terkait dengan produktivitas dan kualitas layanan, tanpa melibatkan aspek finansial hotel secara keseluruhan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi rumusan masalah di dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan di Kayumas Seminyak Resort?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Kayumas Seminyak Resort?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Kayumas Seminyak Resort?

4. Bagaimana pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Kayumas Seminyak Resort?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan di Kayumas Seminyak Resort.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Kayumas Seminyak Resort.
3. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja di Kayumas Seminyak Resort.
4. Menganalisis pengaruh komunikasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Kayumas Seminyak Resort.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang komunikasi organisasi, kepemimpinan, dan manajemen sumber daya manusia di sektor perhotelan dan menambah wawasan akademis mengenai hubungan antara komunikasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja karyawan serta dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan lingkungan kerja khususnya di industri perhotelan.

1.6.2 Manfaat Praktis

Bagi perusahaan dapat memberikan rekomendasi yang bermanfaat dalam meningkatkan kualitas komunikasi dan kepemimpinan yang efektif serta lingkungan kerja yang baik untuk meningkatkan kinerja karyawan. Disisi lainnya untuk karyawan melalui peningkatan komunikasi dan kepemimpinan yang lebih efektif, diharapkan produktivitas dan kepuasan kerja akan meningkat.

1.7 Penjelasan Istilah

1. Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi, pesan dan gagasan dari pemberi informasi kepada penerima informasi baik yang disampaikan secara lisan maupun tulisan.
2. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk memberikan arahan dan kemampuan untuk menggerakkan orang lain untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh seorang pemimpin.
3. Lingkungan Kerja adalah kondisi fisik, psikologis dan sosial dimana karyawan melaksanakan tugasnya.
4. Kinerja adalah hasil yang dapat dilihat dan dirasakan yang dicapai oleh individu, kelompok atau organisasi dalam kurun waktu tertentu, diukur berdasarkan standar kualitas, kuantitas, waktu dan efisiensi sumber daya yang ada.
5. Karyawan adalah individu yang bekerja untuk suatu organisasi atau perusahaan berdasarkan perjanjian kerja dengan menerima kompensasi berupa gaji atau upah sebagai imbalan atas kontribusi tenaga, waktu dan keahlian mereka.

6. Resort adalah suatu kompleks akomodasi pariwisata terintegrasi yang dirancang untuk menyediakan fasilitas menginap, rekreasi, hiburan dan kenyamanan bagi tamu dalam satu lokasi.

1.8 Rencana Publikasi

Hasil penelitian akan sangat bermanfaat apabila dapat diakses dan digunakan sebagai bahan informasi, saran dan referensi oleh masyarakat untuk diaplikasikan dalam kehidupan organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil topik tentang manajemen sumber daya manusia sehingga nantinya hasil penelitian ini direncanakan akan diajukan untuk dapat dipublikasikan pada *Journal of General Education and Humanities (GEHU)* terakreditasi SINTA 3.

