

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi sangatlah penting. Dimana SDM sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk sebuah kemajuan organisasi tersebut. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan antara lain melalui program pelatihan. Sebagaimana dikemukakan oleh Nawawi (2011:208), yang memberikan definisi tentang pelatihan bahwa pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi maupun perusahaan.

Sebuah organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Kualitas sumber daya manusia banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang ada di organisasi atau perusahaan mampu menunjang dan memuaskan keinginan baik dari karyawan maupun dari organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, organisasi dan perusahaan dituntut memiliki kinerja yang saling mendukung untuk tercapainya tujuan organisasi maupun tujuan pribadi.

Sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini tetap berjalan tentu dalam pengelolaannya harus memperhatikan aspek-aspek penting seperti program pelatihan, pengembangan SDM, dan gaya kepemimpinan pun

mempengaruhi. Dalam hal ini sumber daya manusia dijadikan manajemen sebagai salah satu indikator penting untuk pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Mengingat SDM merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. SDM dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi dimana SDM berada di dalamnya.

Pengembangan SDM merupakan usaha yang dilakukan untuk membentuk SDM yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja, dan loyalitas kerja kepada suatu perusahaan ataupun organisasi. SDM yang berkualitas akan membantu perusahaan untuk lebih berkembang dan mencapai tujuan perusahaan. Untuk hal itu, perusahaan memang sangat perlu dalam mengagendakan program pelatihan kerja bagi para karyawannya agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Rivai (2009:34) mengatakan bahwa “kebutuhan akan pelatihan kerja memiliki beberapa pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, dan salah satunya adalah dengan peningkatan dan pengembangan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.”

Perkembangan teknologi semakin meningkat, kebutuhan masyarakat semakin praktis dan ingin serba cepat sesuai dengan apa yang diharapkan. Tentunya sebuah organisasi tidak dapat berjalan dengan baik sebagaimana yang diharapkan, apabila organisasi tersebut tidak melibatkan sumber daya manusia yang berkualitas, karena manusia sebagai makhluk sosial yang memiliki perilaku, akal pikiran, keinginan, kekurangan serta kelebihan yang beraneka ragam, sedangkan organisasi mengharapkan karyawannya dapat bekerja dengan efektif serta efisien dalam mencapai kinerja yang terbaik. Tentunya hal ini dapat dicapai

apabila setiap karyawan memiliki keterampilan dan memiliki pengetahuan yang memadai, kedua hal inilah apabila tidak dipenuhi akan menghambat kinerja yang ingin dicapai.

Melihat hal tersebut, memasuki era globalisasi banyak tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, salah satu faktor yang dapat dijadikan pegangan organisasi dalam menciptakan keunggulan persaingan adalah dengan keunggulan pelayanan dan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam hal ini diperlukan kesiapan dari semua pihak dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas yang akan memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan bersaing di era globalisasi ini.

Tentunya di era globalisasi ini akan ditandai dengan permintaan masyarakat yang begitu besar, berbagai keinginan yang lebih inovatif dan pelayanan yang serba efektif dan efisien dengan waktu yang serba cepat. Dalam era ini tentunya organisasi yang diharapkan masyarakat adalah organisasi yang cepat tanggap terhadap perubahan-perubahan yang ada dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Sumber daya manusia semakin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Mereka membuat sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini, pertama sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, sumber daya manusia merancang dan memproduksi

barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis.

Disamping itu faktor sumber daya manusia yang dimiliki organisasi saat ini sangatlah berpengaruh dalam menentukan keberhasilan dan kemajuan organisasi. Dengan demikian untuk melaksanakan tugas yang diemban oleh organisasi, tentu mengharapkan agar sumber daya yang dimiliki mempunyai kualitas yang baik terutama sumber daya manusia sebagai pengelola sumber daya yang dimiliki organisasi.

Karyawan adalah seseorang atau sekelompok orang yang menempati posisi terdepan yang sangat penting dalam proses operasional organisasi. Berkaitan dengan hal itu, maka karyawan akan menjadi ujung tombak keberhasilan sebuah organisasi, yang menjadi permasalahan adalah banyak hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi terhadap karyawan yang berkaitan dengan loyalitas, pengabdian, totalitas, dedikasi dan kinerja itu sendiri.

Manusia memiliki sifat yang unik dan berbeda-beda antara satu sama lainnya, sehingga kinerja mereka pun akan berbeda. Perbedaan kinerja diantara sumber daya manusia dalam organisasi atau instansi merupakan pusat perhatian bagi motivator dan pemberi program pelatihan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dalam periode tertentu dibandingkan dengan suatu target, standar, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati. Penurunan kinerja sebuah organisasi layanan jasa dapat diidentifikasi dari menurunnya tingkat pencapaian target yang telah ditetapkan

dan kepuasan masyarakat didalam pelayanan serta jumlah kepercayaan masyarakat umum.

Sektor industri perhotelan sendiri adalah industri jasa yang pada umumnya melibatkan manusia sebagai faktor penggerak atau sebagai sumber daya dari perusahaan. Mengelola sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan khususnya di industri perhotelan bukanlah hal yang mudah. Berbagai hal yang perlu dicapai bagi karyawan untuk memenuhi standar, misi serta tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Setiap perusahaan termasuk industri perhotelan tentu ingin mewujudkan pertumbuhan serta kelangsungan hidup perusahaannya dalam jangka waktu yang panjang.

Demikian pula halnya dengan Hotel Grand Cempaka Business yang merupakan salah satu unit usaha PT Jakarta Tourisindo. Sebuah perusahaan yang dikelola oleh pemerintah Provinsi DKI Jakarta (BUMD) yang bergerak dalam bidang jasa perhotelan dan pariwisata serta sarana penunjang lainnya. Hotel Grand Cempaka Business sebagai “Hotel with commitment” yang berlokasi di Jl. Letjend Suprpto, Cempaka Putih merupakan hotel bintang 4, memiliki 220 kamar yang luas berlantai 17, terdiri dari 159 kamar Deluxe, 38 kamar Grand Deluxe, 7 Kamar Junior Suites, 15 kamar Executive Suite dan 1 kamar Presidential Suite. Hotel Grand Cempaka Business berlokasi di Jakarta dekat dengan pusat bisnis serta shopping area dengan kenyamanan modern. Dibentuknya Hotel Grand Cempaka Business sebagai unit usaha perhotelan yang bertujuan untuk memuaskan pelanggan dan meningkatkan pelayanan Hotel bertaraf Internasional, dalam mencapai tujuan tersebut harus ditunjang dengan karyawan yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan karena dalam mencapai

tujuan tersebut karyawan harus melaksanakan pelatihan dengan program pelatihan yang telah ditetapkan dengan baik. Salah satu upaya peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang optimal.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan penulis kepada 30 orang karyawan pada Hotel Grand Cempaka Business menunjukkan bahwa terdapat permasalahan kinerja karyawan, yaitu belum tercapainya kinerja karyawan sesuai dengan target. Hasil survei pendahuluan selengkapnya adalah sebagai berikut :

1. Terdapat 37% Karyawan belum memenuhi efisiensi kerja yang diharapkan, khususnya dalam hal menyelesaikan pekerjaan dengan cermat dan melakukan penghematan dalam menggunakan bahan kerja.
2. Terdapat 42% Karyawan belum memenuhi efektivitas kerja, khususnya dalam hal menepati menyelesaikan pekerjaan sesuai rencana dan memahami sistem kerja yang berlaku.
3. Terdapat 44% Karyawan belum memenuhi standar kualitas pekerjaan, khususnya dalam hal melaksanakan pekerjaan yang berkualitas dan berorientasi kepada standar pekerjaan.
4. Terdapat 42% Karyawan belum memenuhi target kuantitas pekerjaan, khususnya dalam hal mencapai jumlah perkerjaannya yang ditetapkan organisasi dan belum menuruti perintah dari atasan.
5. Terdapat 38% Karyawan belum memenuhi kontribusi terhadap organisasi, khususnya dalam hal berkomunikasi dalam menjalin kerjasama dalam tim kerja dan jarang hadir dalam pertemuan tim kerja.

6. Terdapat 39% Karyawan belum memenuhi waktu penyelesaian hasil kerja, khususnya dalam hal menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai waktu dan belum sepenuhnya melaksanakan pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya.

Kehadiran karyawan pada Hotel Grand Cempaka Business berdasarkan sumber dari bagian *Human Resources Development* (HRD) masih belum sesuai dengan target, dimana rata-rata kehadiran yang datang terlambat sejumlah 35 orang (20,35%) dan cepat pulang sejumlah 11 orang (6,40%). Rekapitulasi kehadiran karyawan Hotel Grand Cempaka Business berdasarkan bidang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.  
Rekapitulasi Kehadiran Karyawan Hotel Grand Cempaka Business Berdasarkan Bidang

No.	Bidang	Jumlah	Terlambat Datang	Persentase (%)	Cepat Pulang	Persentase (%)
1.	Akunting	18	6	33,3	5	27,8
2.	Engineering	17	6	35,3	0	0,0
3.	F & B Department	60	10	16,7	6	10,0
4.	Front Office	23	0	0,0	0	0,0
5.	House Keeping	30	9	30,0	0	0,0
6.	HRD	15	4	26,7	0	0,0
7.	Sales & Marketing	8	0	0,0	0	0,0
	Jumlah	171	35	20,35	11	6,4

Sumber : Hotel Grand Cempaka Business, 2018

Terjadinya permasalahan kinerja karyawan pada Hotel Grand Cempaka Business diduga disebabkan oleh program pelatihan yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan dilapangan sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan matriks bobot pencapaian kinerja pimpinan yang belum mencapai 100% yang seharusnya pimpinan itu mengarahkan dan mengendalikan karyawan, agar karyawan memiliki kompetensi yang handal dalam menghadapi perubahan

lingkungan yang semakin kompleks dan kompetitif. Dalam hal ini diperlukan gaya kepemimpinan transformasional, bahwa pemimpin merupakan panutan dalam suatu organisasi maka perubahan harus dimulai dari tingkat paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan transformasional adalah upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional selalu termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi.

Kepemimpinan transformasional adalah penting hubungannya dengan kinerja karyawan, karena kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Model kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang sangat ideal, yang semestinya diterapkan oleh para pemimpin. Dalam kepemimpinan transformasional, selain memikirkan bagaimana cara mencapai tujuan yang diharapkan pemimpinnya juga memikirkan kesejahteraan karyawannya dan pemimpin memiliki pengaruh yang kuat yang mampu mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mendorong karyawan untuk mengejar visi, misi, dan tujuan perusahaan.

## **B. Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, beberapa masalah dalam kinerja karyawan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kurang efektifnya Program Pelatihan yang dilakukan akan menyebabkan kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi tidak terpenuhi sehingga perbaikan masalah kinerja karyawan pun tidak terpenuhi dan diduga berhubungan dengan kinerja karyawan. (Data observasi terlampir pada lampiran 6).
2. Rendahnya Kepemimpinan Transformasional atasan akan menyebabkan rendahnya rangsangan dan inspirasi para karyawan sebagai bawahannya dalam mencapai hasil kerja yang tinggi sehingga diduga berhubungan dengan kinerja karyawan. (Data observasi terlampir pada lampiran 7).
3. Budaya Organisasi yang rendah menyebabkan rendahnya norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh karyawan selaku anggota organisasi yang digunakan sebagai dasar berperilaku dalam organisasi sehingga diduga berhubungan dengan kinerja karyawan.
4. Ketidakpuasan Kerja karyawan menyebabkan rendahnya dorongan karyawan untuk menyenangi pekerjaan itu sehingga pada akhirnya tidak akan tumbuh kesadaran dari dalam diri karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sehingga diduga berhubungan dengan kinerja karyawan.
5. Disiplin Kerja karyawan yang rendah akan menyebabkan karyawan kurang mentaati aturan–aturan, norma–norma, hukum dan tata tertib yang berlaku di organisasi sehingga karyawan cenderung tidak melaksanakan dan mentaatinya, tidak menjamin usaha terpeliharanya tata tertib serta kelancaran pelaksanaan pekerjaan sehingga diduga berhubungan dengan kinerja karyawan.

6. Kompensasi perusahaan yang kurang memadai akan menyebabkan kesejahteraan karyawan rendah dan menimbulkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja serta dapat menimbulkan juga karyawan tidak bertahan bekerja di organisasi dan diduga berhubungan dengan kinerja karyawan.
7. Kompetensi yang dimiliki karyawan meliputi pengetahuan, keterampilan keahlian dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang rendah akan menyebabkan rendahnya kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dan diduga berhubungan dengan kinerja karyawan.
8. Kepribadian Karyawan yang rendah cenderung tidak mudah untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan tempat bekerjanya sehingga diduga berhubungan dengan kinerja karyawan.

### **C. Pembatasan Masalah Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian, maka dalam penelitian ini dibatasi pada hal-hal yang menyangkut program pelatihan, kepemimpinan transformasional (variabel independent) dan kinerja karyawan (variabel dependent) agar penelitian ini lebih fokus dan mendalam. Inilah menjadi ketertarikan penulis untuk meneliti permasalahan yang ada, untuk itu penulis mencoba mengungkap permasalahan ini dengan penelitian yang berjudul **“Hubungan antara Program Pelatihan dan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan di Hotel Grand Cempaka Business, Unit Usaha PT Jakarta Tourisindo”** yang diharapkan dapat memberikan solusi yang tepat pada permasalahan yang ada.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan tetap Hotel Grand Cempaka Business dengan jumlah karyawan 171 orang. Pertimbangan pembatasan ini selain dikarenakan pertimbangan waktu dan biaya terutama juga disebabkan bahwa masalah program pelatihan, kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan merupakan isu sentral dalam organisasi.

#### **D. Perumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan pembatasan masalah penelitian, perumusan masalah dalam penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Apakah program pelatihan berhubungan dengan kinerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kinerja karyawan?
3. Apakah program pelatihan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama berhubungan dengan kinerja karyawan?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan menemukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui penelaahan tentang kekuatan hubungan antara variabel penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui hubungan antara program pelatihan dengan kinerja karyawan.
2. Mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.
3. Mengetahui hubungan antara program pelatihan dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama dengan kinerja karyawan.

## F. Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap dua aspek, yaitu aspek secara teoretis (keilmuan) maupun praktis (aplikasi), yaitu:

### 1. Manfaat Secara Teoritis

- a. Menemukan sintesis baru tentang kinerja karyawan, yaitu adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.
- b. Menemukan sintesis baru tentang program pelatihan, yaitu serangkaian kegiatan yang memberikan kesempatan kepada karyawan secara sistematis untuk memodifikasi sikap, pengetahuan atau perilaku keterampilan melalui pengalaman belajar guna mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan
- c. Menemukan sintesis baru tentang kepemimpinan transformasional, yaitu kepemimpinan yang merangsang dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam proses mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri
- d. Menambah wawasan pengetahuan dan kajian pada bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan.
- e. Menambah referensi dalam penelitian-penelitian manajemen sumber daya manusia, antara lain sebagai bahan diskusi ilmiah bagi pembahasan terhadap teori-teori yang telah ada.

f. Pengetahuan untuk penelitian selanjutnya tentang konsep-konsep program pelatihan dan kepemimpinan transformasional serta pemahaman tentang konsep-konsep tersebut dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2. Manfaat Secara Praktis:

a. Sebagai landasan para karyawan Hotel Grand Cempaka Business untuk menentukan langkah penyempurnaan diri untuk meningkatkan kinerja dalam melaksanakan kegiatan.

b. Bagi organisasi, hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan agar dapat mengoptimalkan program pelatihan dan kepemimpinan transformasional sebagai bahan rujukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

c. Bagi pembaca atau pihak lain pada umumnya, hasil penelitian ini dapat menjadi sumber informasi dan referensi untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi pembacanya. Selain itu hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengadakan penelitian lebih lanjut tentang hubungan program pelatihan dan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.