

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sektor pariwisata merupakan sektor paling penting bagi perekonomian Indonesia, bisa dikatakan sektor yang tidak ada matinya. Dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir pada tahun 2009-2019, pariwisata dunia terus mengalami peningkatan. Sampai pada akhirnya pandemi Covid-19 menyebabkan gangguan pada rantai pasok global, dalam negeri, guncangan permintaan konsumen dan dampak negatif di sektor-sektor utama seperti perjalanan dan pariwisata. Tekanan pada industri pariwisata sangat terlihat pada penurunan yang besar dari kedatangan wisatawan mancanegara dengan pembatalan besar-besaran dan penurunan pemesanan. Penurunan juga terjadi karena perlambatan perjalanan domestik, terutama karena keengganan masyarakat Indonesia untuk melakukan perjalanan, khawatir dengan dampak Covid-19. Penurunan bisnis pariwisata dan perjalanan berdampak pada usaha UMKM, dan terganggunya lapangan kerja. Padahal selama ini pariwisata merupakan sektor padat karya yang menyerap lebih dari 13 juta pekerja. Angka itu belum termasuk dampak turunan atau *multiplier effect* yang mengikuti termasuk industri turunan yang terbentuk dibawahnya. Seperti halnya dengan industri perhotelan, yang pada saat ini mengalami penurunan drastis karena adanya Covid-19 ini.

Pandemi Covid-19 yang melanda dunia saat ini mengakibatkan industri perhotelan di Indonesia menerima dampak yang sangat besar. Pemberitaan di media massa terkait dengan penutupan usaha hotel di Bali dan kota-kota lainnya, pemotongan gaji terhadap karyawan, pemberlakuan kerja shift untuk menekan biaya operasional, dan lain-lain. Menjadikan Pandemi Covid-19 ini menjadi bencana bagi industri perhotelan di Indonesia. Berbagai macam cara telah dilakukan oleh pengusaha hotel, pengusaha pariwisata, asosiasi perhotelan serta pemerintah dalam mengurangi dampak kerugian bagi industri hotel terutama di Indonesia. Dasar lainnya adalah kondisi para pengusaha hotel yang menggunakan perbankan sebagai modal usaha melakukan pembayaran pinjaman, juga

memperparah kondisi industri perhotelan. Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia mencatat saat ini sudah ada 1.642 hotel di seluruh Indonesia yang terpaksa tutup karena wabah Covid-19. Ketua Umum Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) Haryadi Sukamdani menyebutkan bahwa dari 1.642 hotel tersebut, hotel yang paling banyak tutup ada di Jawa Barat sebanyak 501 hotel, disusul oleh Bali sebanyak 281 hotel, dan Jakarta 100 hotel. Dengan adanya penutupan hotel-hotel tersebut, industri pariwisata berpotensi kehilangan pendapatan hingga puluhan triliun. Sama seperti pada Hotel Horison GKB Gresik yang merasakan dampaknya.

Hotel Horison GKB Gresik dalam menghadapi pandemi Covid-19 sempat mengalami penurunan sebesar 10%, bahkan melakukan diskon yang cukup besar terhadap harga kamar yang mereka tawarkan untuk menekan profit yang mengalami penurunan. Tetapi hal tersebut tidak berlangsung lama, karena pihak Hotel Horison mempunyai strategi tersendiri, antara lain Branding On Bee Market mulai dari memperbaiki pelayanan, dan memperbaiki kualitas produk. Akhirnya Hotel Horison GKB Gresik bisa stabil kembali bahkan tetap bisa eksis pada masa pandemi Covid-19 saat ini. Hotel Horison GKB Gresik merupakan Hotel yang berada di bawah manajemen PT MGM (Metropolitan Golden Management) yang didirikan pada tanggal 22 Mei 2003. Metropolitan Golden Management (MGM) adalah perusahaan manajemen hotel dan manajemen proyek yang berbasis di Indonesia yang berfokus pada layanan operasi untuk hotel, apartemen, pusat perbelanjaan dan sekolah Perhotelan dengan merek terkenal seperti Grand Horison, Horison Hotel, @Hom Premier Hotel, @Hom Hotel, Aziza Hotel dan masih banyak yang lain. Hotel Horison sudah tersebar di seluruh kota seperti Sumatra, Banten, Papua, Yogyakarta, dll. Pada tanggal 23 November 2018 Hotel Horison didirikan di Kota Gresik Jawa Timur dengan Luas Lahan 4.203,00 m<sup>2</sup> dan Luas bangunan 4.982,00 m<sup>2</sup> dan masih belum menjadi nama yang sekarang, melainkan @Hom Premiere Horison GKB yang masih memiliki strandart hotel pada bintang dua dan akhirnya berubah nama menjadi Hotel Horison GKB Gresik. Hal unik pada Hotel Horison ini mereka mempunyai konsep restaurant yang berbeda, yaitu Santan Restaurant yang mana, Santan Restaurant ini memadukan rasa Masakan Tradisional bersama dengan Internasional. Terletak di lantai dasar, restoran makan sepanjang

hari ini buka untuk sarapan, makan siang, dan makan malam. Sangat unik untuk bisa menikmati masakan nusantara atau lokal dalam hotel bintang tiga ini. Bapak Ir. Ridlo. MBA. Merupakan direktur utama pada Hotel Horison. Pengelolaan Hotel dan kepemilikan sepenuhnya dipegang oleh Bapak Ir. Ridlo. Dengan restrukturisasi organisasi yang dimulai dari General Manager, kemudian dibawahnya ada Head Of Departement yang meliputi Human Resources Manager, Chief Accountant, Sales & Marketing Manager, House Keeping Manager, Chief Engginering, Front Office Manager, Coordinator Food & Beverage, dan Executive Chef. Kemudian di bawah Head of Departement ada para staf.

Hotel Horison GKB Gresik yang baru berdiri pada tahun 2018 harus diterpa pandemi di tahun 2020. Dalam menghadapi situasi pandemi Covid-19, diperlukan seorang pemimpin yang bisa menginspirasi para karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan menjadi suatu prestasi atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan perusahaan, dalam melaksanakan segala tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan oleh manajemen perusahaan selama ia bekerja di perusahaan tersebut. Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dimana nantinya kinerja karyawan yang akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Menurut Jufrizen, (2017) kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu. Selama periode waktu tersebut karyawan akan berkontribusi dalam mewujudkan impian perusahaan dengan memanfaatkan segala peluang yang ada. Sedangkan menurut Pulungan, (2017) kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan didasarkan pada kecakapan pengalaman dan keunggulan serta waktu dengan output yang dihasilkan tercermin dengan baik. Kinerja karyawan harus terus dikembangkan dan dievaluasi karena pada umumnya suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan usaha meningkatkan kinerja individual karyawan. Kinerja individual karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja tim atau kelompok kerja, dan dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Sejalan dengan bagaimana perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Gibson (2008) ada tiga hal yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu : Faktor Individu (kemampuan, keterampilan,

latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang), Faktor Psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja), Faktor Organisasi, Mengingat pentingnya peran SDM, maka peran manajemen SDM tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para pegawai atau karyawan, akan tetapi merupakan tanggung jawab pemimpin perusahaan (Rivai, 2014). Selain itu kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang memiliki komponen pengaruh idealis, menginspirasi melalui motivasi yang kemudian bisa menciptakan suasana kerja yang berkomitmen mencapai tujuan dan visi perusahaan, pemimpin yang berperan sebagai mentor dan menghargai kebutuhan individu dirasa mampu meningkatkan kinerja karyawan. Keempat komponen tersebut masuk ke dalam tipe gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah orang-orang yang mampu mendorong dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai kinerja luar biasa, dan juga mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang dimilikinya (Bass M & Riggio E, 2006). Hal tersebut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Berdasarkan definisi kepemimpinan tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi menggerakkan mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan. Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pemimpin adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja. Kinerja karyawan terus dapat dibangun dan ditingkatkan secara berkala, maka perusahaan memang perlu untuk terus memperhatikan faktor faktor yang dapat mendukung peningkatan kinerja tersebut. Dari ketiga faktor yang disebutkan oleh Gibson, perusahaan dapat terus meningkatkan kinerja karyawan melalui bagaimana gaya kepemimpinan yang digunakan didalam sebuah perusahaan sehingga bisa membangun karyawan dari

faktor individu, psikologis dan juga organisasi. Selain itu Kepemimpinan transformasional menurut (Hermingsih, 2020), merupakan bentuk kepemimpinan yang dapat mendorong para pengikutnya ke tingkat kinerja yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan sendiri tujuannya mengubah pola pikir karyawan untuk menjadi lebih baik yang mengindikasikan kepentingan individual harus dikesampingkan dahulu. Majeed et al., (2017) menyebutkan bagaimana pemimpin transformasional menginspirasi pengikut untuk mencapai lebih dari biasanya, dengan membuat mereka menyadari potensi mereka yang sebenarnya. Selanjutnya telah terbukti secara empiris perihal hubungan gaya kepemimpinan transformasional atas kinerja karyawan. Riset oleh Akbar (2015), menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional positif dan signifikan pengaruhnya atas kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Malang. Penelitian tersebut didukung oleh Gita dkk, (2016) yang hasilnya mengatakan kinerja karyawan dipengaruhi secara positif signifikan oleh gaya kepemimpinan transformasional pada PT BPR Arta Utama Pekalongan. Namun berbanding terbalik dari hasil riset Yuwono et al. (2020), yang hasilnya menjelaskan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan atas kinerja karyawan pada beberapa karyawan salah satu industri sepatu di Tangerang.

Terlepas dari pentingnya mendorong bawahan untuk keberhasilan kepemimpinan, para pemimpin di dalam organisasi biasanya tidak menyadari seberapa kuat mereka, atau jelas mencerminkan gaya kepemimpinan mereka untuk menginspirasi dan merangsang karyawan, membawa-bawa tambahan tekad dan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan ini para pemimpin transformasional akan secara pribadi memperhatikan setiap kebutuhan individual pengikut dengan memperhatikan, membimbing, dan memberikan respon secara tepat waktu. Dengan cara menerapkan perilaku seperti itu, para pemimpin transformasional menginspirasi tenaga kerja untuk bekerja luar biasa, untuk mencapai tujuan organisasi dan menjadikan kualitas kinerja karyawan menjadi tinggi (Majeed et al, 2017).

Selain kepemimpinan transformasional, menurut penelitian Sutrisno dan Chaeruddin, (2020) mendukung temuan bahwa reaksi karyawan berupa OCB terkait dengan kinerja organisasi pada PT Sharprindo Dinamika Prima. Hal tersebut menjelaskan bahwa faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah OCB. Menurut

Cahyono dkk, (2020); Desky dkk, (2020) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku pilihan dan inisiatif individu, tidak terkait dengan sistem penghargaan formal organisasi tetapi hasilnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Setiap karyawan memiliki tingkat OCB yang berbeda-beda, semakin tinggi OCB yang dimiliki oleh seorang karyawan maka semakin tinggi pula loyalitas dan tanggungjawabnya terhadap kemajuan perusahaan. Pernyataan ini juga diperkuat dengan hasil penelitian Lubis (2015) yang menyatakan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Tidak semua karyawan memiliki OCB terhadap perusahaan, kebanyakan karyawan justru cenderung egois dan terbebani dengan tugas dan tanggung jawab mereka sendiri. Menurut Ramadhan dkk, (2018) *Organizational Citizenship Behavior* atau OCB yaitu perilaku individu yang terdiskresi, secara tidak langsung atau eksplisit diakui dengan sistem *reward* dan agregat untuk meningkatkan fungsi efektif dan efisien sebuah organisasi. Maksud diskresi disini yaitu perilaku atau tindakan yang dilakukan individu di luar dari konteks *job description* yang disetujui di awal perjanjian kerja. Ada dua hal penting di mana OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah melalui peningkatan stabilitas kinerja dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan organisasi. Karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyal pada organisasi dan lain-lain (Pristiwati & Sunuharyo, 2018).

OCB karyawan juga bisa dipengaruhi oleh kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer. Shah et al., (2016) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada sektor perbankan Pakistan. Pemimpin transformasional dapat berkontribusi dalam kinerja dan OCB karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan *output* organisasi karena gaya kepemimpinan transformasional dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi OCB. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Lian dan Salleh (2011) dan Sanati dan Nikbakhsh (2014). Hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa OCB dapat berperan sebagai variabel mediasi. Prahesti dkk, (2017) menyatakan adanya pengaruh positif signifikan atas kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan perantara OCB

pada koperasi kota Tabanan. Chamariyah et al., (2015) menunjukkan OCB berpengaruh sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Pamekasan. Kinerja karyawan meningkat menjadi maksimal karena dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dengan OCB sebagai mediasi.

Berdasarkan beberapa penjelasan logis yang telah dipaparkan sebelumnya maka penelitian ini mencoba mengkaji lebih dalam mengenai topik yang berjudul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN HOTEL HORIZON GKB GRESIK”. Penelitian ini akan diselesaikan menggunakan pendekatan kausal yang selanjutnya menggunakan Smart-PLS sebagai instrumen penelitian.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara signifikan dalam memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada di atas, maka tujuan penelitian saat ini adalah :

1. Untuk menganalisis apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk menganalisis apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk menganalisis apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Untuk menganalisis apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh secara signifikan dalam memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam pengaplikasian ilmu manajemen sumber daya manusia yang didapat selama perkuliahan, sehingga bisa menciptakan adanya kesesuaian antara permasalahan dengan kondisi di dunia kerja guna mendapatkan pengalaman penelitian dan ilmu yang telah dipelajari.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manager sumber daya manusia di Hotel Horison GKB Gresik dalam memaksimalkan kinerja karyawan dan pengambilan keputusan mengenai langkah dan kebijakan yang dapat dilaksanakan pada masa yang akan datang, terutama terkait dengan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*.