

BAB I

PENDAHULUAN

Hotel merupakan sebuah sarana yang memiliki peranan besar dalam perkembangan industri pariwisata, salah satunya dilihat dari fungsinya sebagai tempat penginapan para wisatawan selama melakukan perjalanan wisata. Perkembangan industri perhotelan yang pesat telah mengakibatkan timbulnya persaingan yang ketat. Perdagangan bebas yang telah berlaku sejak lama membuat banyak hotel mewah dibawah manajemen asing memasuki industri perhotelan di Indonesia dalam menarik tamu untuk menginap, maupun untuk memanfaatkan fasilitas lainnya yang tersedia di hotel.

Manajemen merupakan elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat dan merupakan kekuatan utama dalam organisasi termasuk dunia perhotelan, dan fungsi manajemen di harapkan mampu menjalankan dan mewujudkan suatu organisasi yang maju dan modern untuk pengembangan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merupakan langkah-langkah perencanaan, penerimaan, seleksi, pengembangan pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik individu maupun organisasi. Untuk itu diperlukan adanya suatu manajemen yang baik untuk mengatur orang secara efektif dan efisien, agar tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut dapat terwujud. Manajemen sumber daya manusia yang tepat dapat membedakan

antara menjalankan hotel dengan sangat baik atau buruk pada suatu Industri perhotelan.

Selain hal di atas, pada masa Pandemi COVID-19 menyebabkan gangguan pada rantai pasok global, dalam negeri, volatilitas pasar keuangan, guncangan permintaan konsumen dan dampak negatif di berbagai sektor utama seperti perjalanan dan pariwisata. Dampak wabah COVID-19 tidak diragukan lagi akan terasa di seluruh rantai nilai pariwisata. Perusahaan kecil dan menengah diperkirakan akan sangat terpengaruh, Indonesia juga sangat terpengaruh akan pandemi ini, banyak sektor bisnis khususnya sektor pariwisata merupakan yang paling merasakan dampak pandemi, menelisik secara mendalam diketahui bersama bahwa Kota Makassar sebagai salah satu daerah yang mengandalkan pariwisata untuk pemasukan PAD nya mengalami penurunan yang sangat signifikan.

Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) yang datang ke Tanah Air pada awal tahun 2020 mengalami penurunan. Selama Januari 2020, kunjungan wisman mencapai sebanyak 1,27 juta kunjungan. Angka ini merosot 7,62 persen bila dibandingkan jumlah kunjungan turis asing pada Desember 2019 sebanyak 1,37 juta kunjungan. Penurunan jumlah kunjungan turis asing ini utamanya disebabkan oleh mewabahnya COVID-19 yang terjadi pada pekan terakhir Januari 2020. Merosotnya kunjungan turis asing ke Indonesia itu terlihat juga dari data wisman yang datang melalui pintu masuk udara (bandara). Jika dibandingkan dengan kunjungan pada Desember 2019, jumlah

kunjungan wisman ke Indonesia melalui pintu masuk udara pada Januari 2020 mengalami penurunan sebesar 5,01 persen (Sugihamretha, 2020:195). Hotel sebagai salah satu pendukung utama pariwisata pun tidak lepas daripada dampak COVID19 dan banyak hotel-hotel yang tutup atau bangkrut serta mengakibatkan hotel berbintang 5 (lima) kurang diminati karena biaya pajak yang tinggi sehingga cenderung lebih memilih hotel berbintang 4 (empat). Penelitian ini direncanakan hanya mengamati hotel-hotel berbintang yaitu hotel berbintang 4 (empat) Alasan utama melakukan penelitian dengan hanya mengambil khusus pada hotel berbintang 4 (empat) adalah asumsi bahwa penerapan tata kelola manajemen perhotelan yang baik terjadi pada hotel-hotel berbintang 4 (empat) .

Berikut daftar top tiga hotel berbintang yang berada di kota Makassar:

Tabel. 1.1 Daftar Top Tiga Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar Menurut *Luxury Hotels Guide 2021*

No	Nama Hotel	Alamat	Rate
1	Swiss-bellhotel Ujung Pandang	Jl. Ujung Pandang No.8 Makassar	4
2	Novotel Makassar Grand Shayla	Jl. Chairil Anwar No. 28 Makassar	4
3	Claro Makassar	Jl. A.P. Pettarani No. 03, Makassar	4

Sumber : <https://www.luxuryhotelsguides.com/>

Dalam rangka dalam menghadapi pandemi COVID-19, hotel berbintang 4 (empat) yang berada di kota Makassar harus mampu memiliki paradigma manajemen yang tak hanya memiliki daya saing, namun untuk

tetap bertahan dan siap melakukan transformasional dari segala aspek, terutama dibidang sumberdaya manusia.

Poniman dan Hidayat (2014:15) keberhasilan dalam mewujudkan visi misi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang mampu mewujudkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerjanya.

Oleh karena itu untuk dapat menjalankan visi dan misi Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar maka sumber daya manusianya dalam hal ini adalah karyawan harus turut berperan aktif mewujudkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerjanya.

Usaha yang ditempuh untuk mewujudkan tujuan organisasi, salah satunya adalah mempunyai karyawan yang punya kinerja yang baik, kinerja yang baik akan mampu membantu pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan yang telah rencanakan. Kinerja merupakan sikap, nilai, moral serta alasan internal dan eksternal yang mendorong seseorang untuk bekerja dan bertindak dalam profesinya, pengaruh kinerja karyawan untuk mendorong karyawan bekerja dengan baik sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Sejalan dengan pendapat Wirawan (2014:13) menyatakan organisasi sumber daya manusia selalu memperhatikan kepuasan kerja dan peningkatan kinerja setiap orang dalam organisasi, kepuasan kerja merupakan nilai personal yang menentukan pencapaian kinerja, sedangkan kinerja itu sendiri merupakan penilaian penting bagi keberhasilan visi dan misi suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Saat ini Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar telah memikirkan upaya penyeimbangan sumber daya manusia melalui peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sebagai karyawan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya tidak merasa puas dengan pencapaian hasil yang dicapai secara pribadi. Ada diantara karyawan menilai dirinya merasa kurang puas dengan pekerjaan yang ditekuni, menganggap pekerjaan yang dilakukan kurang menarik, pekerjaan yang dilakukan tidak kurang menarik, pekerjaan yang dilakukan tidak memberikan tantangan kerja, prestasi yang dicapai selama ini tidak mengalami peningkatan, kurangnya perhatian atas penghargaan yang diberikan dan kurang puas dengan promosi yang diterima. Namun dalam kenyataan penerapan manajemen belum dipraktekkan secara optimal seperti yang terjadi pada Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar, terlihat penerapan manajemen sumber daya manusia belum memberikan penguatan pada organisasi.

Apabila gejala ketidakpuasan dirasakan oleh karyawan maka dapat mempengaruhi kerjanya. Hal ini dapat memperburuk kondisi sebuah perusahaan ketika sebuah target yang ditentukan bahkan diprediksi akan cenderung menurun dari tahun ke tahun. Kesenjangan kinerja karyawan dilihat dari hasil kerja yang kurang optimal secara kuantitas, kualitas, efisien dan efektif dalam pelayanannya, maka pihak manajemen Hotel berbintang 4 (empat) menerapkan teori hasil kerja dari Dessler (2009:41) yang menyatakan bahwa menilai sebuah pekerjaan yang

berkinerja dilihat dari pencapaian hasil kerja secara kuantitas, kualitas, efisien dan efektif.

Kondisi tersebut menjadi lebih parah ketika sejak awal tahun 2020 dengan adanya pandemic Covid-19 maka para manajemen di industri perhotelan harus memaksa diri untuk melakukan berbagai upaya dalam rangka untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya. Berdasarkan data yang diperoleh dari pihak Ketua Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia Sulawesi Selatan (PHRI Sulsel) Anggiat Sinaga mengatakan, okupansi hotel di wilayah Kota Makassar hanya 25 persen, bahkan menurut Ketua Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia Sulawesi Selatan (PHRI Sulsel) Anggiat Sinaga mengatakan, bahwa ada 38 Hotel yang tutup di Sulawesi Selatan, akibat dahsyatnya wabah Pandemic Covid-19. Fenomena ini menunjukkan bahwa saat ini industri perhotelan mengalami penurunan pendapatan yang sangat signifikan sehingga dibutuhkan sebuah langkah-langkah yang tepat dalam memulihkan kondisi tersebut.

Seharusnya Sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus mampu menunjukkan kepuasan kerja secara pribadi. Pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Mewujudkan perbaikan kinerja karyawan pelayanan pada hotel berbintang 4 (empat) tidaklah mudah, karena dipengaruhi secara langsung oleh kepuasan kerja karyawan. Menurut Charles (2008:69) penyebab

kinerja karyawan menurun dipengaruhi langsung oleh kepuasan kerja karyawan. Biasanya karyawan yang bekerja dengan puas atas pekerjaan yang dilakukan akan menghasilkan hasil kerja yang meningkat, yang memberi penilaian kinerja karyawan meningkat pula.

Hasil penelitian sebelumnya yang mendukung kinerja karyawan yaitu Darr Hambert (2011), Robert Hans (2017), Mick Bergmen (2018), James Hubby (2011), Hidayat Pontoh (2012) dan Fahri Ahmad (2012), yang merekomendasikan bahwa kinerja merupakan variabel tujuan yang dipengaruhi oleh kepuasan, gaya kepemimpinan, kompetensi, Motivasi, disiplin dan budaya organisasi. Penyebab kepuasan kerja karyawan menurun dalam kenyataannya dipengaruhi oleh dua hal yaitu faktor suka dan tidak suka. Kedua faktor ini biasanya secara langsung mempengaruhi aktivitas kerja karyawan dalam bekerja. Karyawan yang merasa suka atau senang dengan pekerjaan yang dilakukan akan selalu menghasilkan hasil kerja yang baik, namun karyawan yang merasa tidak suka atau senang dengan pekerjaan yang diberikan akan bekerja kurang optimal.

Penyebab karyawan senang dan tidak senang menjalankan pekerjaan sangat ditentukan oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Lazimnya karyawan dalam menjalankan aktivitasnya sangat dipengaruhi oleh kondisi pekerjaan itu sendiri, tantangan kerja, keahlian yang dimiliki, motivasi, ketekunan dan lingkungan kerja.

Herzberg dalam Keban, (2017:46) menyatakan bahwa menilai kepuasan dibedakan atas ungkapan perasaan puas dan tidak puas. Menilai kepuasan seseorang dapat dinilai dari ungkapan perasaan tentang pekerjaan

menarik, senang dengan tantangan kerja, peluang untuk berprestasi, senang mendapatkan penghargaan dan menunjukkan tanggungjawab kerja.

Mangkunegara (2009:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Selanjutnya menurut Faustino Cardoso Gomes (2003) kepuasan kerja adalah kesetiaan atau motivasi dari karyawan untuk bekerja yang menimbulkan usaha karyawan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakannya.

Terwujudnya kepuasan kerja menjadi penting bagi setiap orang untuk mewujudkan kinerjanya. Hal tersebut, perlu dilihat dari kinerja aktivitas yang ditunjukkan, seperti jumlah penyelesaian pekerjaan yang dihasilkan (secara kuantitas), kualitas kerja, waktu pelayanan yang efisien, manfaat kerja yang dirasakan dan setia pada organisasi.

Fiedler (2006:98) menyatakan penilaian kinerja diukur berdasarkan hasil kerja secara kuantitas (banyaknya pekerjaan yang dihasilkan), kualitas (mutu kerja yang dihasilkan), efisiensi (penguna waktu kerja) dan efektifitas (manfaat kerja).

Memahami fenomena sebagai kesenjangan penelitian yang diamati atau disebut dengan *gap research* dan keidealan sebuah teori dalam memberikan solusi tentang permasalahan yang diamati atau disebut *gap theory* yang ditemukan pada Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar, maka perlu untuk diperbaiki dan dibenahi hal yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kompetensi, motivasi, disiplin dan budaya organisasi karyawan untuk menghasilkan kepuasan kerja dan peningkatan kinerja.

Fenomena menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar butuh kesesuaian dengan analisa kondisi yang mampu melakukan gaya yang transformasional ataupun transaksional. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar harus mengelola kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat erat pada diri seorang pemimpin, apapun tanggung jawab yang diterimanya. Karena tanpa adanya kemampuan memimpin terlebih dalam hal mengelola sumber daya manusia, tidak memungkinkan seorang pemimpin berhasil dengan baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Contoh kasus saat pandemi yang telah melanda lebih 2 tahun membuat pemimpin sudah seharusnya menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda pasca new normal dan kesigapan menghadapi transformasi yang pesat.

Sebagaimana yang dilansir pada Kompas.com yang diterbitkan pada tanggal 8 April 2020 tentang gaya kepemimpinan di tengah pandemi covid19, yang menjelaskan bahwa pada masa pandemi covid19 mendadak dan tiba-tiba membuat orang gagap dan panik yang menguji kualitas seorang pemimpin dalam menghadapi situasi.

Ada 3 acuan gaya kepemimpinan yang dapat dijadikan sebagai *leaders* dalam situasi covid19 saat ini, yaitu:

Pertama, sejauhmana seorang pemimpin peka terhadap masalah. Ini hal yang paling mendasar dan prinsip. Kalau tidak peka terhadap masalah, bagaimana mungkin ia bisa dengan cepat mengetahui dan mencari

solusinya? Dengan peka terhadap situasi dan masalah maka pemimpin bisa mengambil langkah antisipasi yang disiapkan pemimpin itu. Cenderung cepat atau lambat. Serius, atau sekedar saja. Ini soal komitmen.

Kedua, bagaimana pemimpin bisa berempati yang bisa merasakan apa yang dirasakan karyawan/bawahannya dalam menghadapi masalah covid 19 tersebut, ada emosi yang menyentuh perasaan, pemimpin bisa hadir sebagai saudara, sahabat dan juga teman yang selalu peduli dengan karyawan, sehingga tercipta situasi dimana karyawan percaya dan yakin karena pemimpinnya hadir di tengah- tengah mereka. seorang pemimpin itu bisa ikut merasakan apa yang dirasakan karyawannya atau bawahannya. Ada empati yang bisa dirasakan oleh mereka yang bekerja jauh dari keluarga.

Ketiga, bagaimana pemimpin bisa memberikan solusi yang terbaik bisa menggerakkan dan mengkonsolidasikan semua kekuatan dan potensi di bawah otoritasnya. Sinergi bawahan ada di tangan pemimpin. Kalau bawahan jalan sendiri- sendiri, bahkan malah bertabrakan, ini indikator bahwa kepemimpinannya gak jalan. Pemimpin yang bisa memberikan solusi yang manusiawi dan bersahabat kepada karyawan dan lembaganya dalam menghadapi masalah pandemic covid 19.

Keempat, bagaimana pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang evaluative, mengevaluasi seluruh kebijakannya karena yang dihadapi sekarang adalah situasinya berbeda kemudiang menentukan Langkah selanjutnya. Mengevaluasi setiap Langkah dan bahkan mengevaluasi kebijakan yang akan di buat, apakah kebijakan tersebut membawa dampak yang baik terhadap karyawan dan lembaganya atau bahkan sebaliknya.

Empat hal ini akan menjadi seleksi alam, apakah para pemimpin itu eksepsional person, sungguh-sungguh seorang pemimpin, atau holder of eksepsional position, para pemimpin pajangan.

Goleman (2012:82) memberikan teori yang sejalan dengan hal diatas, yaitu kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Penerapan kepemimpinan koersif, otoritatif, afiliasi, demokratis, keteladanan dan pelatih. Fenomena selanjutnya juga terlihat pada Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar banyak yang akan dijual dan terancam bangkrut hal tersebut dilansir pada laman <https://bugispos.com> (02/12/2021).

Manajemen sumber daya manusia merupakan pilar fungsi utama organisasi dalam mendukung pola penentuan strategi dan kebijakan terpadu, keputusankeputusan sumber daya manusia yang bekerja dalam suatu organisasi harus memiliki kualitas kompetensi. Kompetensi sumber daya manusia tercermin pada teori jendela kompetensi yang dikemukakan Donald (2017:1) bahwa kompetensi seseorang dilihat dari empat sisi bingkai jendela yaitu pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan sikap penguasaan kerja.

Penelitian sebelumnya yang pernah meneliti hubungan variabel kompetensi terhadap kepuasan dan kinerja diteliti oleh Tanika Utami (2016) memberikan rekomendasi bahwa ada pengaruh positif dan signifikan variabel kompetensi terhadap kepuasan. Hidayat Pontoh (2012) dan Fahri Ahmad (2012), yang memberikan rekomendasikan ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kepuasan

Semakin berkompetensi sumber daya manusia, semakin menghasilkan pekerjaan yang memuaskan dan berkinerja tinggi. Terlihat fenomena motivasi pada karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar perlu dikaji dari segi motivasi kerja karyawan pada masa pandemi. Motivasi tersebut berupa pemenuhan kebutuhan hidup, fisik, keluarga, sosial, pekerjaan, produktif dan kreatif.

Sebagaimana firman Allah swt dalam Surah Al-Jatsiyah:13, yaitu:

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعاً مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يُتَفَكَّرُونَ

Terjemahnya:

“Dan Dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berpikir”. (Q.S. Al-Jatsiyah: 13)

Selain itu, firman Allah swt dalam surah Al-Hashr ayat 18, menjelaskan tentang tata kelola kinerja sumber daya manusia, yaitu:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Terjemahnya:

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al-Hashr: 18)

Ayat Al-Qur’an di atas mengisyaratkan bahwa sumber daya yang ada harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan

dimintai pertanggungjawabannya kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik ilmu sangatlah diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya yang ada. *Q.S. Al-Hashr: 18* dengan jelas ditekankan bahwa memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa datang, perencanaan SDM lebih menekankan adanya usaha peramalan mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan rencana bisnis di masa datang.

Seharusnya suatu organisasi atau perusahaan selalu mengedepankan manajemen sumberdaya manusia yang tepat, seperti pentingnya pemberian motivasi kerja kepada SDM.

Motivasi merupakan salah satu upaya untuk mendorong kualitas SDM. Teori ERG dari Clayton Alderfer dalam Hersey dan Blanchard (2017:67) bahwa setiap orang perlu di motivasi untuk memenuhi kebutuhan eksistensi (*Existence*), keterhubungan (*Relationship*) dan pertumbuhan (*Growth*) yang biasa disebut kebutuhan ERG. Unsur ERG ini meliputi tuntutan pemenuhan kebutuhan hidup (pokok), kebutuhan fisik, kebutuhan keluarga, kebutuhan sosial, kebutuhan pekerjaan serta kebutuhan produktif dan kreatif.

Karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar perlu untuk terus memperhatikan kedisiplinan karyawan, karena tidak terpenuhinya kebutuhan dapat mendorong karyawan untuk masuk dan pulang kantor tidak tepat waktu. Alasan mendasar yang mendorong munculnya fenomena kedisiplinan ini berupa pemenuhan kebutuhan hidup, fisik, keluarga, sosial, pekerjaan, produktif dan kreatif. Contoh karyawan sering mengeluh gaji

yang tidak mencukupi kebutuhan hidup mengeluhkan kebutuhan fisik dalam bekerja, sulit meningkatkan pemenuhan kebutuhan keluarga, dalam bekerja kurang berintegrasi dengan sejawatnya, banyak pekerjaan yang sering di tunda, tidak memiliki inisiatif meningkatkan produktifitas dan kreatifitas kerja.

Disiplin kerja dan disiplin waktu merupakan modal yang penting dan harus dimiliki oleh karyawan hotel sebab menyangkut pemberian pelayanan pada wisatawan yang berkunjung ke suatu daerah. Karyawan hotel sebagai unsur utama dalam menjalankan roda perusahaan dituntut untuk melaksanakan fungsi dan tugasnya sebagai pelayanan penunjang pariwisata dibidang penginapan, hiburan dan rekreasi, namun kenyataan dilapangan berbeda, masih adanya temuan karyawan yang tidak menyadari akan tugas dan fungsinya tersebut, sehingga seringkali timbul ketimpangan-ketimpangan dalam menjalankan tugasnya dan tidak jarang pula menimbulkan kekecewaan yang berlebihan pada pelanggan hotel.

Untuk menghasilkan suatu kegiatan operasional agar sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan efektifitas suatu kegiatan dapat dilihat dari efektifitas para karyawan didalam memahami dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan.

Untuk menghasilkan suatu usaha tersebut diatas, sepenuhnya menjadi tanggung jawab seluruh elemen karyawan yang ada didalamnya, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia dituntut dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengontrol segala hal yang berkaitan dengan masalah karyawan.

Seharusnya dalam suatu organisasi atau perusahaan selalu mengedepankan pentingnya disiplin kerja kepada karyawannya salah satunya adalah masalah disiplin kerja karyawan. Hal ini dialami oleh karyawan sehubungan dengan tingkat kepuasan dan kinerja karyawan yang menurun, salah satu penyebabnya adalah penegakan disiplin yang lemah serta kurangnya ketegasan berdisiplin dari pimpinan. Sekiranya kata disiplin yang menjadi penekanan oleh setiap pimpinan, karena harus menjadi contoh terlebih dahulu, kurangnya aktualisasi dalam penegakan disiplin kenyataannya karyawan sering berperilaku negatif, kurang rajin, sering terlambat masuk kantor dan pulang sebelum waktunya dan tidak jarang meninggalkan kantor pada saat jam dinas tanpa seizin pimpinannya. Akibat disiplin yang kurang diterapkan dengan baik menyebabkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan menurun.

Guna memperbaiki disiplin kedepan terhadap kerja karyawan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan maka menjadi pertimbangan untuk menerapkan teori kedisiplinan dari Berdmend (2017:39) yang menyatakan ada lima hal dalam memberikan penilaian kedisiplinan yaitu disiplin dalam kerajinan, kehadiran, ketepatan waktu, aturan organisasi dan sangsi. Selain gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin, dan variabel budaya organisasi juga merupakan salah satu penyebab kepuasan kerja dan kinerja karyawan menurun.

Kenyataan menunjukkan bahwa diantara karyawan masih ada yang belum mampu mengaktualisasikan budaya organisasi dengan baik sesuai dengan nilai filosofi dari para pendiri organisasi sebelumnya.

Akibatnya diantara karyawan ada yang mengabaikan budaya organisasi untuk tidak diterapkan dengan baik seperti integritas karyawan yang rendah dalam bekerja, tidak menunjukkan identitas kebanggaan sebagai karyawan yang diharapkan memajukan organisasi, tingkat tanggungjawab kerja yang rendah, tidak disiplin dalam bekerja dan tidak memiliki orientasi hasil dalam menjalankan pekerjaannya. Akibat budaya organisasi yang tidak terlembagakan dengan baik dalam diri setiap karyawan menyebabkan karyawan dalam bekerja sering menunjukkan ketidakpuasan dan tidak mampu menunjukkan pencapaian kinerja yang meningkat. Artinya budaya organisasi yang diterapkan selama ini masih rendah yang menyebabkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan menurun.

Wei Zheng (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi yang lemah mempengaruhi tingkat kepuasan dan pencapaian kinerja karyawan menurun. Ini dibuktikan bahwa budaya organisasi yang tidak terlembagakan menjadikan karyawan bekerja tidak jujur, tidak memiliki identitas, kurang bertanggungjawab, tidak disiplin dan tidak mampu mencapai hasil kerja yang maksimal. Akibat budaya organisasi yang lemah menyebabkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan menurun.

Menyikapi pentingnya budaya organisasi untuk dibenahi dan diperbaiki secara terlembaga maka pihak manajemen seharusnya menerapkan teori filosofi nilai dari Pormant (2013:96) yang menyatakan bahwa ada lima nilai filosofi organisasi yang maju dan modern yaitu integritas, identitas, tanggungjawab, kedisiplinan dan orientasi hasil.

Kelima filosofi ini bila dijalankan dengan baik memberi pengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja dan pencapaian kinerja.

Kaitan dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian dari Wiwiek (2013) yang menunjukkan rendahnya penerapan budaya organisasi menyebabkan sumber daya manusia tidak puas atas pekerjaan yang ditekuni dan mengakibatkan terjadinya penurunan kinerja kerja. Penelitian Wei Zheng (2010) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang lemah mengakibatkan menurunnya kepuasan dan kinerja sumber daya manusia. Demikian pula dengan penelitian Erick dan Alison (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi yang diterapkan masih rendah dan menyebabkan sumber daya manusia merasa kurang puas dengan pekerjaan yang ditekuni.

Fenomena budaya organisasi pada Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar merupakan suatu keharusan untuk dilakukan demi menghindari terjadinya kerapuhan budaya organisasi. Hal fatal dari budaya organisasi yang lemah, karyawan sering tidak memiliki disiplin kerja baik dalam kerajinan, kehadiran, kepatuhan dan ketaatan terhadap pimpinan.

Studi Harrison (1972) tentang “*Understanding Organisation’s Character*” mengidentifikasi empat tipe budaya organisasi; (1) Budaya kekuasaan (*Power culture*) dicirikan oleh sejumlah eksekutif senior menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memerintah. Ada kepercayaan dalam sikap yang kuat dan tegas untuk memajukan perhatian organisasi.

Budaya kekuasaan didasarkan pada kekuatan pengarahan/petunjuk, (*direction*), bersifat menentukan (*decisiveness*) dan kebulatan tekad (*determination*). (2) Budaya peran (*role culture*) dicirikan oleh adanya kaitan antara prosedur-prosedur birokratis, seperti peraturan-peraturan dan peran spesifik yang jelas, karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan system. Budaya peran didasarkan pada tatanan: struktur, stabilitas, dan control. (3) Budaya dukungan (*support culture*) yang ditandai oleh adanya kelompok atau komunitas yang mendukung orang yang mengusahakan integrasi dan seperangkat nilai bersama. Budaya dukungan didasarkan pada hubungan-hubungan yang saling membutuhkan (*mutuality*), layanan dan integrasi/keterpaduan. (4) Budaya prestasi (*achievement culture*) yakni adanya suasana yang mendorong ekspresi diri dan usaha keras untuk adanya indenpendensi dan tekanan ada pada keberhasilan. Budaya prestasi didasarkan pada kompetensi yang diwarnai oleh pertumbuhan, keberhasilan dan perbedaan (*distinction*).

Akibat gaya kepemimpinan, kompetensi, motivasi, disiplin dan budaya organisasi kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang rendah, dalam kenyataanya berdampak pada rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan secara individu yang terlihat dari karyawan tidak puas dengan pekerjaan yang telah dikerjakan, tidak mau mengambil resiko kerja, hasil kurang memuaskan, sulit berprestasi, merasa tidak puas karena tidak dihargai apa yang telah dikerjakan dan sering mengeluh karena jarang diberi tanggungjawab kerja. Ini merupakan ketidakpuasan yang ditunjukkan oleh karyawan. Ini relevan dengan apa yang dikemukakan oleh Roseenzwelg

(2017:162) bahwa kunci keberhasilan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi tercermin dari pencapaian kepuasan dan kinerja. Feemont (2018:84) menyatakan penguatan sumber daya manusia dalam mencapai kepuasan dan kinerja ditentukan oleh penerapan gaya kepemimpinan sesuai kebutuhan kerja, peningkatan kompetensi yang profesional dan motivasi kerja yang terpelihara.

Relevansi mengenai apa yang peneliti amati, ini telah dibuktikan dari beberapa penelitian terdahulu yang juga mengamati variabel yang diteliti, namun berbeda dari indikator variabel yang digunakan, sehingga hasil penelitian ini nantinya mampu menjadi sebuah perbandingan relevansi hasil penelitian sebelumnya dengan hasil penelitian ini, khususnya untuk melihat persamaan dan perbedaan didalam memberikan rekomendasi semua penelitian yang dihasilkan.

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini antara lain Rosemary Harrison (2011), Nurul Fahmi Sultan (2021), Luciano Mandoa (2006), Jerald Greenberg (2018), Aenkly Banamax (2011) dan Bayu Hestianto (2010). Untuk penelitian Rosemary Harrison yang berjudul *Analysis of Culture Organization, Competence, Motivation and culture toward Statisfaction to Increasing the Performance of Employee in Florida Government* dengan rekomendasi hasil analisis membuktikan variabel independen kompetensi, motivasi, disiplin dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, secara langsung dan secara tidak langsung. Penelitian Luciano Mandoa yang berjudul *Pengaruh Budaya organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja*

(Studi pada PT. Astra Agro Lestari Tbk. Jakarta) memberikan rekomendasi penelitian bahwa terdapat pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja. komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan berpengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian Jerald Greenberg yang berjudul *Affect of Motivation, Competence, Culture toward Kepuasan dan Performance and Correlation with Increasing Human Resource Quality in Scientific Software Internastional Inc. Chicago*.

Rekomendasi temuannya yaitu kompetensi yang mempunyai pengaruh dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja, dan secara keseluruhan motivasi, kompetensi, kepuasan, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurul Fahmi Sultan berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Saat Pandemi Covid_19* dan Harun Al Rasyid berjudul *Gaya Kepemimpinan Pada Hotel Best Western Surabaya* serta Ni Kadek Sujantiningsih berjudul *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Hotel Berbintang Di Kawasan Lovina Singaraja* yang inti dari rekomndasi temuannya adalah Hasil penelitian menunjukkan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hotel, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hotel, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja hotel dan kompetensi sumber daya manusia, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap

kinerja hotel Namun, letak utama perbedaan dalam penelitian ini adalah karena mengkaji secara mendalam Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi, Disiplin dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan hotel berbintang di masa pandemi COVID19 yang dapat menjadi bahan pertimbangan atau temuan keterbaruan untuk diterapkan di lapangan pasca pandemi atau new normal.

Mengusulkan model untuk membangun kinerja karyawan hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar melalui peningkatan praktik gaya kepemimpinan yang sesuai sehingga pada akhirnya dapat membuka jalan untuk meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi era industri revolusi 5.0.

Penelitian Aenkly Banamax berjudul *Affect of Competence, Corporate Culture and Satisfaction toward Performance* dengan rekomendasi temuan ada pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel kompetensi dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja, serta penelitian Bayu Hestianto yang berjudul *Kompetensi, Motivasi dan Budaya organisasi kerja yang mewarnai kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan*, memberikan temuan terhadap hasil kompetensi, motivasi dan budaya organisasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Penelitian Abdul Mustopa berjudul *Gaya Kepemimpinan Dalam Situasi Pandemi Covid 19* ditemukan bahwa perlunya penggunaan indikator yang sesuai untuk mengetahui kualitas *leaders* dari segi *eksepsional person* atau *holder of eksepsional position*.

Perbandingan antara dasar teori dan penelitian terdahulu dengan kondisi karyawan pada Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar memperlihatkan adanya kesenjangan antara kondisi normatif dan kondisi positif.

Berdasarkan latar belakang uraian di atas dan fenomena fakta yang terlihat, serta berdasarkan data hasil informasi dari peneliti sebelumnya menjadi landasan bagi peneliti untuk tertarik dan melaksanakan penelitian pada Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar perlu untuk dikaji dan diteliti dilihat dari sudut pandang konsentrasi manajemen sumber daya manusia, dengan memilih judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi, Disiplin dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar .

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar ?
2. Bagaimana kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar ?
3. Bagaimana motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar ?

4. Bagaimana disiplin berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar ?
5. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar ?
6. Bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar ?
7. Bagaimana kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar ?
8. Bagaimana motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar ?
9. Bagaimana disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar ?
10. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar ?
11. Bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar ?
12. Bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar?
13. Bagaimana kompetensi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar?

14. Bagaimana motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar?
15. Bagaimana disiplin berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar?
16. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.
4. Untuk menganalisis pengaruh disiplin terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.
5. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.
6. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.

7. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.
8. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.
9. Untuk menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.
10. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.
11. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.
12. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.
13. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.
14. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.
15. Untuk menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.

16. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.

D. Manfaat Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian ini hasil temuan diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Manfaat teoritis yang bersifat akademik diharapkan mampu mempertajam dan memperluas konsep-konsep yang dibahas dalam penelitian ini, sedangkan manfaat praktis ditujukan pada penyempurnaan praktek manajemen sumber daya manusia dalam hal gaya kepemimpinan, kompetensi, motivasi, disiplin dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis temuan penelitian diharapkan memberikan manfaat:

- a. Bagi pengembangan teori manajemen SDM atas penerapan gaya kepemimpinan, kompetensi, motivasi, disiplin dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar .
- b. Melengkapi penggunaan alat ukur subjektif dan pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi, motivasi, disiplin dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja kerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis temuan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi:

- a. Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar dalam melakukan perbaikan manajemen SDM mulai dari gaya kepemimpinan, kompetensi, motivasi, disiplin dan budaya organisasi yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.
- b. Informasi aktual yang diperoleh dari penelitian ini dapat digunakan dalam menerapkan gaya kepemimpinan, kompetensi, motivasi, disiplin dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Hotel Berbintang 4 (empat) di Kota Makassar.