

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Rencana pemerintah untuk mengembangkan lebih dari 560 destinasi wisata baru di 19 provinsi Indonesia, disambut antusias pelaku bisnis dan industri perhotelan. Pembangunan hotel semakin intensif terjadi pada 2015-2018 di Bekasi dan Bali sebagai wilayah acuan (*benchmark*). (Alexander, 2015)

Perkembangan dan peningkatan pola hidup masyarakat saat ini membawa perubahan pada sektor jasa pelayanan perhotelan dikarenakan meningkatnya kebutuhan hidup masyarakat akan jasa sebuah hotel. Jumlah perusahaan dalam kategori jasa perhotelan dari tahun ke tahun semakin meningkat untuk daerah Bekasi sepanjang tahun 2015, jumlah Hotel Bintang di Kabupaten Bekasi tumbuh sebesar 80%, sedangkan jumlah Hotel Bintang di Kota Bekasi tumbuh sebesar 133%. (*Laporan Industri Hotel Di Bekasi 2016, 2016*)

Industri perhotelan adalah industri jasa yang memadukan antara produk dan layanan. Desain bangunan, interior dan eksterior kamar hotel serta restoran, suasana yang tercipta di dalam kamar hotel, restoran serta makanan dan minuman yang dijual beserta keseluruhan fasilitas yang ada merupakan contoh produk yang dijual. Sedangkan layanan yang dijual adalah keramahtamahan dan ketrampilan staff / karyawan hotel dalam melayani pelanggannya. (Kotler & Armstrong, 2014) mendefinisikan jasa sebagai “*a Service is any act of performance that one party can offer to another that essentially intangible and does not result in the ownership of anything its production may or may not be tied to physical product*” aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak lain yang pada dasarnya tanpa wujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Definisi jasa adalah suatu kegiatan yang memiliki beberapa unsur ketidakberwujudan (*intangibility*) yang melibatkan beberapa interaksi dengan konsumen atau properti dalam kepemilikannya, dan tidak menghasilkan transfer kepemilikan.

Dahulu fungsi hotel hanya sebagai tempat bermalam bagi konsumen yang melakukan perjalanan bisnis atau wisata dan tidak memiliki relasi di tempat tujuan. Namun seiring berjalannya waktu, fungsi hotel mengalami peningkatan. seperti definisi hotel berikut ini: Hotel adalah tempat di mana turis berhenti menjadi pelancong dan menjadi tamu. Hotel menawarkan berbagai akomodasi dan layanan, yang mungkin termasuk *suite*, *dinning* publik, fasilitas perjamuan, lounge, dan fasilitas hiburan. (A.M. Sheela, 2007 dalam (Bresciani et al., 2015). Saat ini seringkali hotel digunakan untuk acara pernikahan, rapat perusahaan, launching untuk produk baru suatu perusahaan dan tak jarang pula hotel digunakan sebagai sarana untuk berakhir pekan bagi kalangan masyarakat menengah atas. Para pengusaha perhotelan diharapkan tanggap dan memiliki respon yang cepat terhadap perubahan-perubahan ini. Banyak hal yang dapat mempengaruhi maju mundurnya usaha perhotelan, salah satunya adalah bagaimana pihak hotel dapat menarik pelanggan dan mempertahankan mereka dengan cara memberikan kualitas pelayanan terbaik agar para tamu puas.

Di Indonesia terdapat beberapa group hotel lokal diantaranya adalah jaringan hotel Metropolitan Golden Management. Metropolitan Golden Management berpengalaman dalam manajemen hotel dengan lebih dari 14 tahun. Komponen utama yang terdapat didalamnya yaitu kombinasi standar Internasional dengan budaya lokal. Metropolitan Golden Management juga selalu mengutamakan pemanfaatan produk dalam negeri dan pengembangan sumber daya manusia lokal. Hingga saat ini, Metropolitan Golden Management mengoperasikan lebih dari 50 hotel dengan jumlah 5.733 kamar. Sebagai perusahaan yang sedang berkembang, Metropolitan Golden Management juga akan mengembangkan lebih dari 10 hotel lagi. Terdapat empat nama brand hotel yang beroperasi dibawah manajemen, yaitu Horison, @Hom Hotel, Aziza Hotel, Horison Express (Horex), Erbe Style dan beberapa hotel lain dengan brand managed by Horison.

Hotel Horison yang merupakan salah satu hotel dibawah group Metropolitan Golden Management, seperti halnya dengan organisasi lainnya, tentu tidak ada organisasi yang dibangun untuk mati. Setiap organisasi baik itu profit maupun non profit, secara mati-matian berjuang mencapai tujuannya,

dan kita tahu bahwa organisasi dapat dikatakan efektif jika dapat mencapai tujuannya. Organisasi adalah sistem sosial yang kehidupan dan stabilitasnya tergantung pada adanya ikatan yang kuat antara unsur-unsur penyusunnya (Lotfi & Pour, 2013). Untuk itu, organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi dalam menanggapi perubahan yang terjadi. Dalam organisasi, salah satu elemen yang menjadi kunci keberhasilan dalam mengantisipasi dan menyingkapi perubahan tersebut adalah sumber daya manusia.

Komitmen organisasi telah menjadi topik yang menarik sejak tahun 1950 karena implikasi substansial pada karyawan dan organisasi. Karena itu, sangat penting bagi setiap perusahaan untuk menentukan dan memahami aspek-aspek yang mendorong komitmen karyawannya sehingga mengarah pada pencapaian tujuannya dan mengoptimalkan sumber daya manusia. (Zaraket et al., 2018) Komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki pengaruh yang kuat dan tidak dapat disangkal sangat berpengaruh terhadap hasil bisnis. Efek kuat dalam hasil komitmen organisasi bukan dari profesional yang bekerja untuk harapan pribadi tetapi dari mereka bekerja untuk harapan organisasi menurut Cohen dalam (Tosun & Ulusoy, 2017) Dalam komitmen terkandung keyakinan dan sikap dalam penerimaan, nilai nilai dan tujuan organisasi, juga kesediaan untuk mengerahkan upaya terbaik untuk organisasi (Luthans, 2011). Sumber daya manusia yang demikian itu akan memiliki kepedulian tinggi untuk menghasilkan mutu kerja dan kinerja yang baik. Seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh (Dinc, 2017) dimana komitmen organisasi terutama komitmen afektif mempengaruhi performansi kerja dan komitmen normatif mempengaruhi performansi kerja melalui kepuasan kerja. sehingga dapat dikatakan bahwa dengan adanya komitmen karyawan yang tinggi terhadap organisasinya diharapkan akan berdampak pada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Komitmen yang kuat memungkinkan setiap tenaga kerja berjuang keras menghadapi tantangan dan tekanan yang ada. Tingkat pengabdian sumber daya manusia pada organisasinya merupakan keterikatan emosi kepada organisasinya, yaitu tingkat kebanggaan, tingkat martabat mereka sebagai warga suatu organisasi (Hellriegel & Slocum, 2011).

Oleh karena itu, peran sumber daya manusia di hotel harus mampu berperan sebagai penggerak untuk mewujudkan misi dan tujuan organisasi. Dalam hal ini berarti setiap karyawan diharapkan memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar visi dan misi yang telah ditentukan organisasi dapat dicapai.

Sektor akomodasi sering diidentifikasi dengan pergantian karyawan yang tinggi. Alasan dasar untuk ini termasuk keamanan kerja yang langka, peluang promosi, dan pengembangan karir; kebijakan upah rendah; dan rendahnya tingkat keterampilan karyawan (Iverson dan Deery dalam (Ayazlar & Güzel, 2014). Oleh karena itu di industri perhotelan, komitmen organisasi seringkali menjadi isu yang sangat penting, namun seringkali perusahaan menghadapi kendala dengan sumber daya manusianya. Membangun komitmen organisasi tidak diragukan lagi sangat penting bagi semua organisasi, karena karyawan adalah sumber utama untuk kesuksesan dan kinerja yang berkelanjutan. Komitmen organisasi telah didefinisikan sebelumnya sebagai sikap psikologis yang melekatkan karyawan ke organisasi dengan cara yang mengurangi niat berpindah (Allen & Meyer, 1990). Definisi yang paling banyak diterima untuk komitmen organisasi diusulkan oleh Mowday, Porter, dan Steer, (1982, p. 27) sebagai "kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu dan dapat dicirikan oleh kepercayaan yang kuat dalam dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi dan keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi" dalam (Hanaysha, 2016). Permasalahan yang digambarkan di atas memperlihatkan kurangnya komitmen organisasi dan hal ini seringkali memang terjadi di sebagian hotel. Kurangnya komitmen tersebut pada akhirnya mengakibatkan turunnya daya saing hotel dibandingkan dengan hotel sejenis yang saat ini banyak bermunculan. Untuk itulah perlunya upaya manajemen hotel untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawannya

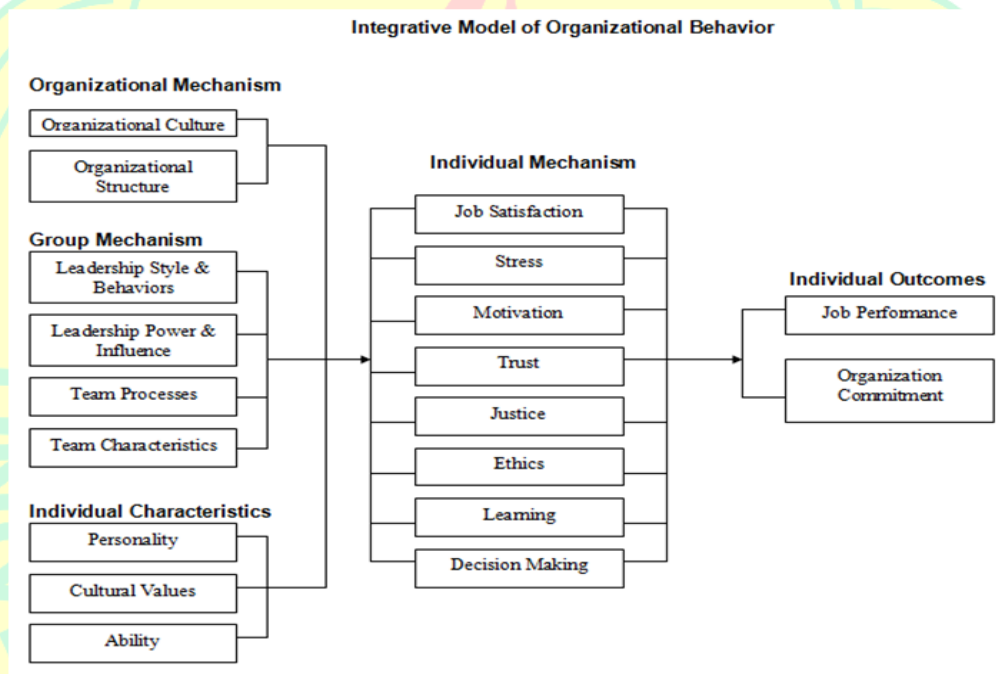
Namun berdasarkan wawancara pada pra survey yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan hal yang berbeda, yakni bahwa karyawan Hotel Horizon sebagai tempat penelitian ini dilakukan, ternyata terlihat cukup berkomitmen

terhadap organisasinya, pada saat manajemen menetapkan strategi untuk meningkatkan kepuasan tamu dengan membuat kebijakan bahwa karyawan diharapkan memiliki kemampuan seni yang mampu menghibur para tamu hotel. Kebijakan ini ternyata disambut dengan semangat karyawan di hotel tersebut dengan banyaknya karyawan yang mau untuk menjalankan kebijakan tersebut. Hal ini juga ternyata dibuktikan juga dengan hasil survey yang dilakukan penulis kemudian yakni bahwa nilai rata komitmen di hotel Horizon ini cukup tinggi yakni sebesar 3,90 untuk komitmen afektif, 3,79 untuk dimensi komitmen continuance, dan 3,85 untuk komitmen normatif

Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai komitmen organisasi lebih lanjut, mengapa pada sebagian hotel sering muncul masalah pada kurangnya komitmen karyawan terhadap organisasinya, tetapi di beberapa hotel lainnya justru terlihat komitmen karyawan yang tinggi pada organisasinya. Selain itu penelitian tentang komitmen organisasi ini akan sangat bermanfaat bagi organisasi. Banyak faktor yang diduga dapat mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen organisasi, faktor-faktor tersebut dapat berupa kepemimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi, kepribadian, kemampuan, kepuasan kerja, tingkat stress, motivasi kerja, keadilan, kepercayaan, dan lain-lain. (Colquitt et al., 2009) menerangkan melalui Model Integratif Perilaku Organisasi (*Integrative Model of Organizational behavior*) yang menyatakan bahwa kinerja (*job performance*) dan komitmen organisasi (*Organization Commitment*) merupakan salah satu outcomes individu yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Kedua hal ini dipengaruhi oleh mekanisme individu (*individual mechanism*) yang terdiri dari kepuasan kerja (*job satisfaction*), stress, motivasi (*motivation*), kejujuran, keadilan, dan etika (*trust, justice and ethics*), dan pembelajaran dan pembuatan keputusan (*learning and decision making*).

Model ini menempatkan kepuasan kerja pada urutan paling atas, karena menganggap bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang paling menentukan keberhasilan kinerja dan komitmen organisasi. Selanjutnya mekanisme individu dipengaruhi oleh tiga kelompok faktor: mekanisme

organisasi (*organizational mechanism*), kelompok mekanisme (*group mechanism*), dan karakteristik individu (*individual characteristics*). Colquitt, Lepine dan Wesson menempatkan mekanisme organisasi (*organizational culture* dan *organizational structure*) sebagai salah satu faktor yang paling penting yang mempengaruhi mekanisme individu dan *individual outcomes* (*job performance* dan *organizational Commitment*). Sedangkan *individual characteristics* (*personality and cultural values*, dan *ability*) ditempatkan pada urutan paling bawah. Model tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 1.1. Model Integratif Perilaku Organisasi

Sumber: Colquitt, LePine, Wesson, *Organization Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill International, 2009)

Dari model tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan diduga merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Karena kepemimpinan diduga dapat mempengaruhi keadilan organisasi, perilaku, moral atau semangat kerja karyawan. Seperti yang sebutkan dalam penelitian (Sharma.M.K and Jain.S, 2013), bahwa Pemimpin memberi pengaruh pada lingkungan melalui tiga jenis tindakan yaitu sasaran dan standar kinerja yang mereka tetapkan, Nilai-nilai yang mereka tetapkan

untuk organisasi, konsep bisnis dan orang yang mereka tetapkan. Efektivitas kepemimpinan adalah sejauhmana pemimpin mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menguasai dan mampu menerapkan pengetahuan organisasi dan hubungan antar pribadi sebagai mana hasil penelitian di Universitas Ohio.(Yukl, 2010) menjelaskan hasil penelitian Universitas Ohio bahwa faktor pengetahuan organisasi mempengaruhi secara langsung terhadap efektivitas dengan cara penyusunan struktur tugas dan pengorganisasian pekerjaan (*initiating structure concerns planning as well as organizing work and tasks*).Demikian pula faktor hubungan antar pribadi mempengaruhi secara langsung terhadap efektivitas dengan memperhatikan pemeliharaan hubungan (*consideration has to do with maintaining relationship*).

Keadilan Organisasi menjadi suatu hal yang semakin penting pada masa sekarang ini. Literatur penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa persepsi tentang keadilan atau ketidakadilan organisasi merupakan faktor kunci yang mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi (Cole et al., 2010). Penelitian telah menunjukkan bahwa keadilan yang dirasakan mempengaruhi sikap terhadap pekerjaan. Karyawan yang menganggap tempat kerja sebagai adil lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih berkomitmen pada organisasi, lebih cenderung mengandalkan atasan mereka, dan menunjukkan keinginan yang lebih besar untuk mempertahankan pekerjaan mereka (Loi et al., 2009). Sebaliknya, karyawan yang menganggap ketidakadilan di tempat kerja menimbulkan sikap negatif terhadap organisasi (Bobocel & Hafer, 2007). Cropanzano, et al (2007) dalam (Yeşil & Dereli, 2013) mengemukakan bahwa keadilan organisasi memiliki banyak implikasi untuk proses dan hasil individu dan organisasi. Sehingga konsep keadilan organisasional dan konsekuensinya perlu dipahami oleh para pengelola sumber daya manusia. Sepanjang karyawan organisasi memperoleh perlakuan adil dari organisasi, akan menyebabkan mereka enggan untuk keluar dari organisasi itu, atau bekerja sebaik mungkin untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dengan demikian patut diduga perlakuan yang adil berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Trust (kepercayaan) juga diduga merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Seperti dikemukakan oleh (Mukherjee & Bhattacharya, 2013), (Zhou Jiang, 2015), (Jiang et al., 2015), (Hayuningtyas et al., 2018), (Iqbal & Ahmad, 2016) temuan dalam penelitiannya juga mendukung sudut pandang bahwa keadilan dan kepercayaan organisasi adalah konsep penting karena mereka berkontribusi besar dalam kemajuan emosi positif atau negatif karyawan mengenai pekerjaan mereka, sehingga mempengaruhi komitmen organisasi mereka. Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan ada dampak substansial dari keadilan organisasi pada kepercayaan organisasi, kepercayaan organisasi pada komitmen organisasi dan keadilan organisasi pada komitmen organisasi. Terlebih lagi kepercayaan organisasi bertindak sebagai variabel penengah antara keadilan organisasi dan komitmen organisasi. Ini menyiratkan bahwa ketika karyawan memiliki kepercayaan kepada organisasi mereka, mereka lebih cenderung merasa berkomitmen untuk organisasi mereka.

(George & Jones, 2012) menyebutkan bahwa ketika hubungan antara pemimpin dan anggota baik, para anggota akan menghargai, mempercayai, dan merasakan tingkat kesetiaan tertentu terhadap pemimpin mereka, dan situasinya menguntungkan untuk memimpin. Ketika hubungan pemimpin-anggota buruk, pengikut tidak suka atau tidak mempercayai pemimpin mereka, dan situasinya tidak menguntungkan seorang pemimpin untuk memimpin organisasi.

Melihat pentingnya komitmen organisasi, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan, Keadilan, Kepercayaan, Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Hotel Horison Bekasi

B. Pembatasan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan pada latar belakang masalah diatas, bahwa banyak variabel yang mempengaruhi Komitmen Organisasi, antara lain budaya organisasi, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, kekuatan kepemimpinan, tim proses, karakteristik tim,

kepribadian, kemampuan, kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, keadilan, dan lain lain. Tetapi dalam penelitian ini hanya akan diteliti bagaimana pengaruh kepemimpinan, keadilan dan trust terhadap komitmen organisasi dengan subjek penelitian adalah karyawan hotel Horison Bekasi.

Pembatasan penelitian tersebut disesuaikan dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Pembatasan penelitian dititikberatkan pada bagaimana memperbaiki komitmen organisasi melalui Kepemimpinan, Keadilan dan *Trust*, di industri perhotelan terutama hotel yang memiliki karakteristik seperti Hotel Horison Bekasi

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung Keadilan terhadap Komitmen Organisasi?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung *Trust* terhadap Komitmen Organisasi?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap *Trust*?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung Keadilan terhadap *Trust*?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Keadilan ?
7. Apakah ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan melalui *Trust* organisasi terhadap komitmen organisasi?
8. Apakah ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan melalui keadilan terhadap komitmen organisasi?
9. Apakah ada pengaruh tidak langsung keadilan organisasi melalui *trust* terhadap komitmen organisasi?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah penulis uraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperbaiki komitmen organisasi melalui analisis ada tidaknya;;

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.
2. Pengaruh keadilan terhadap komitmen organisasi.
3. Pengaruh trust terhadap komitmen organisasi.
4. Pengaruh kepemimpinan terhadap trust
5. Pengaruh keadilan terhadap trust
6. Pengaruh kepemimpinan terhadap keadilan
7. Pengaruh kepemimpinan melalui trust terhadap komitmen organisasi.
8. Pengaruh kepemimpinan melalui keadilan terhadap koimtmn organisasi.
9. Pengaruh keadilan melalui trust terhadap komitmen organisasi

Hingga menghasilkan model konseptual dan empiris penelitian yang memprediksi komitmen organisasi dimana variabel kepemimpinan sebagai variabel eksogen dan variabel keadilan dan trust sebagai variabel endogen.

E. Signifikasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari survei terhadap 153 karyawan Hotel Horison Bekasi yang berstatus pegawai tetap. Statistik deskriptif digunakan untuk menentukan tingkat pengaruh praktik kepemimpinan, Keadilan dan *Trust* pada Komitmen organisasi,. Analisis faktor eksplorasi diterapkan untuk mengekstraksi faktor yang mendasari dan untuk memberikan dasar untuk menilai keandalan dan validitasnya. Selain itu, analisis regresi digunakan untuk mengukur efek praktik keberlanjutan pada komitmen pada organisas tersebut. Sehingga diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia, terutama kajian yang terkait kepemimpinan, keadilan dan trust dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi, juga dapat menjadi salah satu sumber informasi dan saran yang dapat dimanfaatkan bagi Manajemen Hotel Horison Bekasi dalam mengantisipasi masalah yang berkaitan dengan komitmen organisasi.

F. State of The Art

Penelitian tentang komitmen organisasi dilakukan karena memiliki keunikan sebagai berikut: Di Hotel Horison, (1) Pihak manajemen membuat kebijakan setiap karyawan harus memiliki keterampilan untuk menguasai tarian, lagu, atau seni lain untuk bisa menghibur tamu. (2). Kebijakan baru itu diikuti dengan antusias oleh para karyawannya. Sehingga mereka beberapa kali berhasil mengadakan festival disekitar kalimalang. (3). Selain itu Hotel Horison juga memiliki turn over karyawan yg lebih rendah daripada hotel lainnya. (4). Karyawan di hotel tsb memiliki komitmen yang cukup besar terhadap organisasinya, dibandingkan hotel lainnya. (5) Untuk model penelitian pengaruh kepemimpinan, keadilan dan trust terhadap komitmen organisasi pada industri hotel belum ada penelitian yg dilakukan sebelumnya.

G. Novelty

Adapun *novelty* pada penelitian ini adalah menghasilkan model peningkatan komitmen organisasi karyawan, khususnya pada karyawan hotel yang memiliki karakteristik seperti Hotel Horison Bekasi melalui kepemimpinan, keadilan, dan trust. Terutama kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan, keadilan dalam perlakuan interpersonal, dan kepercayaan yang berbasis pada kognisi seperti integritas dan transparansi terhadap komitmen organisasi. Dengan penekanan pada faktor terbesar untuk pengaruh langsung yaitu trust, dan pada pengaruh tidak langsung pada kepemimpinan terhadap komitmen organisasi melalui keadilan.