

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kota Bandung merupakan salah satu kota pariwisata di Indonesia. Kota ini telah dikenal oleh wisatawan domestik dan wisatawan manca negara. Berbagai lokasi wisata diperkenalkan oleh pemerintah daerah Bandung, seperti wisata alam Tangkuban Perahu, Maribaya, Ciater, Kawah Putih, Situ Patenggang, dan lain-lain. Kota Bandung juga menawarkan wisata sejarah dan budaya, seperti jalan Braga, museum Geologi, museum Asia Afrika, dan lain-lain. Selain itu juga ditawarkan wisata belanja dan jajanan, seperti *mall*, *factory outlet*, kawasan jalan Cihampelas, Jalan Tamim, serta beragam tempat makanan khas Kota Bandung.

Tawaran lokasi wisata, wisata sejarah dan budaya, serta wisata belanja dan jajanan merupakan daya tarik kota Bandung. Kota Bandung menjadi pilihan banyak orang untuk meluangkan akhir pekan atau libur panjang. Pengamatan akan suasana kota Bandung menunjukkan adanya kepadatan yang meningkat tajam pada waktu liburan. Objek-objek wisata banyak dipenuhi oleh wisatawan domestik maupun manca negara. Jalan tol Cipularang yang mempermudah dan mempersingkat jarak antara kota Jakarta dan kota Bandung menjadi daya dukung bagi kedatangan wisatawan ke kota Bandung.

Kondisi Bandung sebagai objek wisata benar-benar dimanfaatkan oleh pihak pengelola hotel atau penginapan sebagai sarana penunjang liburan. Hotel di Bandung memiliki potensi berkembang yang besar dengan kedatangan wisatawan yang banyak pula. Hotel dan penginapan berupaya untuk berlomba meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan untuk menarik para wisatawan menggunakan fasilitas mereka. Berbagai tawaran dan promosi diberikan kepada tamu hotel.

Hotel X merupakan perusahaan yang bergerak dalam jasa pelayanan yang telah berdiri di Bandung sejak tahun 1984. Hotel ini berupaya untuk mengembangkan diri menjadi hotel berkelas dan menjadi pilihan wisatawan untuk bermalam di Kota Bandung. Lokasinya berada di dekat pintu tol, dan dapat ditempuh dalam waktu 15 – 30 menit dari pusat kota. Hotel “X” merupakan hotel melati 3 yang terus berusaha untuk meningkatkan peringkat ke tingkatan yang lebih tinggi. Oleh karena itu pihak manajemen hotel berusaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan sarana prasarana hotel bagi kenyamanan pelanggan. Hotel X berusaha untuk merenovasi bangunan dan memperbarui perabot-perabot yang berkualitas.

Saat ini pihak pengelola hotel sedang gencar untuk meningkatkan kegiatan pemasaran. Beragam kegiatan dilakukan oleh divisi pemasaran. Promosi tentang hotel dilakukan di seluruh Jawa Barat dan Jakarta. Pihak pemasaran membuat kegiatan bukan diskon pada musim libur, penambahan fasilitas wisata kota, wisata pegunungan, wisata jajanan sehingga diharapkan menarik para wisatawan untuk menginap di hotel X. Pimpinan memberi kebebasan penuh dan dukungan pada bagian

pemasaran untuk meningkatkan penjualan jasa untuk mengembangkan program-program baru agar tujuan memperoleh pelanggan tercapai.

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan Hotel X diperoleh bahwa kerja divisi pemasaran belumlah optimal sehingga belum menunjang usaha-usaha hotel untuk memperbaiki sarana fisik bangunan. Tenaga pemasaran dianggap kurang tanggap pada pasar dan kurang berupaya untuk mencari kegiatan yang menarik untuk menarik pelanggan dan memenuhi target 100 pengunjung tiap bulan. Kegiatan pemasaran merupakan kegiatan yang sepenuhnya mendapat dukungan dari pimpinan, terutama dalam hal fasilitas dan dana. Meski demikian kinerja bagian pemasaran kurang memuaskan. Sumber daya manusia yang berada dalam divisi pemasaran memiliki tugas yang cukup menantang untuk mampu meraup pengunjung dan memenuhi target pengunjung yang ditetapkan oleh pihak pengelola hotel.

Berdasar wawancara dengan pimpinan Hotel X diperoleh gambaran bahwa Divisi Pemasaran yang menjadi ujung tombak pengembangan hotel seharusnya memiliki perencanaan pemasaran, baik dalam bentuk kegiatan maupun penataan sumber daya manusia yang tepat. Sayangnya, yang dilakukan oleh divisi pemasaran tidak sesuai dengan yang diharapkan. Target pengunjung tiap bulan tidak terpenuhi, program kerja yang tidak direncanakan dalam suatu pola jangka pendek dan jangka panjang yang jelas dan sumber daya manusia yang tidak handal sehingga tidak tepat untuk memasarkan jasa hotel. Beragam program yang telah direncanakan banyak tidak terwujud karena kurangnya kekompakan antara pimpinan divisi dan staff pelaksana. Pimpinan divisi membebaskan staff untuk membuat program, namun

tidak memberikan arahan yang diperlukan. Kondisi ini yang banyak dikeluhkan oleh karyawan bagian pemasaran.

Bagian pemasaran mempunyai tanggung jawab terhadap terpenuhinya target yang ada secara langsung. Karyawan bagian pemasaran ini memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan kemajuan jalannya perusahaan karena mereka yang secara langsung berhubungan dengan calon tamu. Bagian pemasaran mempunyai tugas untuk mencari tamu sebanyak-banyaknya, memberikan penawaran dan mempengaruhi calon tamu untuk datang ke hotel mereka. Mereka memberikan segala macam informasi mengenai fasilitas-fasilitas yang ditawarkan oleh hotel dan melakukan pendekatan personal agar mau menginap di Hotel X.

Manusia sebagai tenaga pengelola, bertanggung jawab untuk memanfaatkan sumber daya lainnya di dalam perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan aset paling berharga yang dimiliki oleh suatu perusahaan, tanpa mengesalkan peranan sumber daya yang lainnya. Pengelolaan sumber daya manusia harus ditangani secara profesional dan proposional, karena hampir dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan. Agar para karyawan dapat bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan baik, memerlukan seorang pimpinan yang dapat mengelola unit kerjanya dengan baik dan menyusun tata kerja yang jelas dan sistematis, sehingga dapat mengarahkan dan mengembangkan unit kerjanya tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Karena berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau unit kerja salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan pemimpinnya.

Melalui wawancara dan observasi terhadap karyawan bagian pemasaran diperoleh informasi bahwa sebagian besar karyawan bagian pemasaran tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan hotel karena tidak mengetahui dengan jelas bagaimana tugas mereka dalam proses pemasaran. Mereka menganggap pimpinan divisi tidak memberikan gambaran yang jelas tentang tugas-tugas yang harus dilakukan. Disatu pihak membebaskan untuk membuat program pemasaran, namun di pihak lain tidak memberikan dukungan melalui interaksi yang dekat dengan karyawan.

Mereka sering kali berusaha untuk bertanya kepada atasan ketika mereka mendapatkan permasalahan di pekerjaannya, mereka berharap pemimpin mau memberikan solusi dari permasalahan yang mereka hadapi. Kenyataannya ketika mereka bertanya kepada atasan mengenai apa yang harus mereka kerjakan, sering kali atasan hanya menyuruh mereka untuk mempelajari *Company Profile* dari perusahaan yang dituju tanpa memberikan penjelasan secara detail.

Hasil wawancara peneliti dengan 15 karyawan bagian pemasaran menunjukkan bahwa karyawan juga merasa bahwa kadang kala segala sesuatu harus berdasarkan keputusan atasan, misalnya pemberian *discount* kamar untuk rombongan. Tenaga pemasaran tidak dapat mengambil keputusan saat itu juga, karena harus seijin atasan. Hal ini juga menghambat mereka untuk mencapai target karena keputusan yang lama membuat kadang kala calon pelanggan beralih untuk memilih hotel yang lain. Mereka merasa tidak di berikan kepercayaan untuk membuat suatu keputusan sendiri. Mereka mengetahui proses penjualan, namun tidak cukup

berani untuk memutuskan. Mereka mengatakan pimpinan tidak pernah memberikan dorongan untuk mengambil keputusan dengan cepat berdasarkan acuan pedoman yang sudah ditetapkan. Mereka juga mengatakan bahwa mereka tidak berani mengusulkan beragam kegiatan dalam promosi hotel. Pimpinan dirasakan kurang memberi kesempatan bagi mereka untuk mengungkapkan ide-ide kreatif dan menerapkannya dalam proses pemasaran hotel.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap 15 karyawan, diperoleh informasi bahwa pimpinan yang diharapkan oleh sebagian besar karyawan adalah yang dapat memberikan penjelasan dan arahan yang jelas tentang bagaimana seharusnya mereka menghadapi calon klien dan keputusan dan kebijaksanaan apa saja yang boleh mereka berikan tanpa harus mendapatkan ijin dari pimpinannya. Karyawan merasa bahwa mereka masih memerlukan bimbingan dari pimpinannya dalam menyelesaikan pekerjaannya agar dapat mencapai target yang di tetapkan oleh perusahaan.

Dalam hal ini, kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap aktivitas karyawan, tergantung pada peran pimpinan tersebut di dalam mendorong dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan serta persepsi karyawan terhadap kepemimpinan pimpinannya, karena persepsi merupakan proses pemaknaan terhadap stimulus yang ada di lingkungan yang selanjutnya dapat mempengaruhi tingkah laku individu selanjutnya.

Berdasarkan data di atas diperoleh gambaran adanya keluhan tentang kurangnya kemampuan karyawan di divisi pemasaran, mencakup pengetahuan dan keterampilan dalam hal penjualan. Selain itu terdapat pula data tentang kurangnya

dukungan dan arahan pimpinan terhadap karyawan di divisi pemasaran sehingga dirasa menghambat tugas-tugas penjualan jasa. Kematangan yang kurang, penghayatan kurangnya dukungan dan arahan dari pimpinan menunjukkan gejala penghayatan karyawan akan kepemimpinan. Hasil survey awal menunjukkan gejala-gejala kurangnya efektivitas kepemimpinan. Berdasar hal diatas peneliti ingin mengetahui gambatan efektivitas kepemimpinan yang diperoleh melalui kesesuaian penghayatan akan gaya kepemimpinan dan kematangan karyawan bagian pemasaran Hotel X“ di Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Bagaimana gambaran efektifitas gaya kepemimpinan bagian pemasaran Hotel “X”?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang penghayatan tentang gaya kepemimpinan dan gambaran tentang kematangan karyawan bagian pemasaran Hotel X Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai efektifitas gaya kepemimpinan pada karyawan bagian pemasaran Hotel “X” Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Kegunaan teoretis dari penelitian ini adalah :

- Memberikan informasi tambahan bagi bidang ilmu psikologi industri khususnya psikologi personil yang berhubungan dengan kepariwisataan mengenai efektivitas gaya kepemimpinan.
- Sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti lainnya yang berminat untuk meneliti lebih lanjut mengenai efektivitas gaya kepemimpinan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah:

- bagi karyawan bagian pemasaran Hotel X, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi tentang penghayatan mereka akan kepemimpinan dan kematangan diri sehingga dapat digunakan untuk mampu bekerjasama dengan pimpinan dalam rangka mencapai tujuan pemasaran yang telah ditetapkan .

- bagi pimpinan divisi pemasaran, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk lebih mengenal kematangan karyawan dan penghayatan akan pimpinan sehingga dapat digunakan sebagai pijakan untuk melakukan pendekatan yang tepat pada karyawan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Bekerja adalah salah satu tugas perkembangan yang harus dicapai oleh individu kelompok usia dewasa. Potensi kepribadian, yang mencakup potensi berpikir, motivasi, kematangan emosi memungkinkan individu dewasa untuk bekerja. Potensi berpikir pada tingkat formal operational membuat individu mampu melihat lingkungan, memahami pekerjaan, mengelola energi dan memaknakan pekerjaannya. Individu bekerja juga merupakan suatu perwujudan diri orang dewasa yang bertanggungjawab.

Bekerja di suatu perusahaan membutuhkan usaha individu untuk menyelaraskan kebutuhan dalam diri dengan kebutuhan yang ada dalam perusahaan. Untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan perlu diadakan usaha untuk mencapai tujuan tersebut. Hotel X yang bergerak dibidang jasa perhotelan tentunya juga mengharapkan adanya suatu kemajuan dalam usahanya dan tercapainya tujuan dari perusahaan serta mampu bersaing dengan hotel-hotel yang lainnya. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan tersebut adalah gaya kepemimpinan yang dipergunakan oleh pemimpin dari pekerja yang bersangkutan. Oleh karena itu dibutuhkan suatu gaya kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (**Hersey and Blanchard, 1977**). Oleh karena itu, kepemimpinan yang baik adalah pimpinan yang efektif menjalankan perannya sebagai pemimpin. Efektivitas kerja seorang pimpinan ditentukan oleh persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan dan kematangan kerja karyawannya.

Gaya kepemimpinan adalah kategori proses mempengaruhi aktivitas kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu yang dipersepsikan karyawan divisi pemasaran Hotel X di Bandung, yang diperoleh melalui kombinasi tingkat hubungan dan tugas. Kematangan (*maturity*) merupakan kemampuan dan kemauan (*ability* dan *willingness*) orang-orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri (**Hersey and Blanchard, 1977**).

Gaya kepemimpinan ditentukan melalui persepsi karyawan terhadap interaksi tingkatan tugas dan tingkatan hubungan yang diberikan oleh pimpinan pada karyawan. Yang dimaksud dengan tugas adalah sejauhmana karyawan mempersepsikan pemimpin menyediakan arahan kepada orang-orangnya: dengan memberitahukan mereka apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dimana melakukannya, dan bagaimana melakukannya. Hal itu berarti bahwa karyawan memaknakan bahwa pimpinan menyusun tujuan dan menetapkan peranan mereka. Yang dimaksud dengan hubungan adalah sejauhmana karyawan mempersepsikan bahwa pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya:

menyediakan dukungan, dorongan, keterbukaan dan kedekatan relasi sehingga mendorong perilaku kerja yang lebih baik. Ini berarti karyawan memaknakan bahwa pimpinan secara aktif menyimak dan mendukung upaya orang-orangnya dalam pelaksanaan pekerjaan mereka.

Gaya kepemimpinan yang terbentuk ada 4 jenis gaya kepemimpinan, yaitu *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*. *Telling* adalah gaya kepemimpinan yang ditandai dengan tingginya tugas dan hubungan yang rendah. Karyawan mempersepsikan bahwa pimpinan memberikan arahan tugas, memberikan instruksi dan penjelasan tentang tugas-tugas, namun tidak disertai dengan dukungan, dorongan, komunikasi dua arah dan keterbukaan terhadap bawahan. Hanya kepemimpinan ini disebut juga gaya “memberitahukan” karena pimpinan aktif untuk memberitahu arahan tugas pada karyawan. Jenis gaya kepemimpinan yang kedua adalah *Selling*, yaitu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan tingginya tugas dan tingginya hubungan. Karyawan mempersepsikan bahwa pimpinan mereka memberikan arahan tugas, memberi instruksi dan pedoman berperilaku pada karyawan untuk menjalankan tugas tugasnya dan disertai dengan dukungan, dorongan, komunikasi dua arah dan keterbukaan dengan bawahan. Gaya kepemimpinan ini dapat dibayangkan seperti gaya menjual dimana pimpinan aktif memberi tahu sekaligus melakukan pendekatan personal yang intensif seperti layaknya seorang penjual.

Jenis gaya kepemimpinan yang ketiga adalah *Participating*, yaitu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan rendahnya tugas dan tingginya hubungan. Karyawan mepersepsikan bahwa pimpinan kurang memberikan arahan tugas, kurang

memberikan instruksi dan pedoman kerja yang jelas bagi pelaksanaan tugas karyawan, namun menjalin hubungan yang dekat, terbuka, memberikan dorongan, dukungan dan berkomunikasi aktif dengan bawahan. Gaya kepemimpinan ini disebut gaya partisipasi, dimana pimpinan medudukan diri dalam posisi yang sejajar dengan bawahan sebagai partner kerja yang saling berinteraksi. Jenis gaya kepemimpinan yang terakhir adalah *delegating*, yaitu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan rendahnya hubungan dan rendahnya tugas. Karyawan mempersepsikan bahwa pimpinan tidak memberikan arahan, instruksi maupun pedoman kerja dan tidak memberikan dukungan, dorongan dan interaksi dekat dengan bawahan. Gaya kepemimpinan ini menunjukkan pimpinan melimpahkan kepercayaan pada karyawan untuk menjalankan tugasnya.

Kematangan (*maturity*) adalah perspsi karyawan akan kemampuan dan kemauan diri untuk menjalankan tugasnya sebagai tenaga pemasaran. **Hersey and Blanchard, 1977** menyatakan ada 4 tingkatan kematangan, yaitu M1, M2, M3, dan M4. Kematangan karyawan M1 adalah tingkat kematangan yang rendah dimana karyawan tidak mempunyai kemampuan dalam bidang pemasaran dan tidak mempunyai kemauan kemauan untuk melakukan tugas sebagai tenaga pemasaran. Kematangan M2 menunjukkan tingkat kematangan yang kurang kerana karyawan tidak mempunyai kemampuan dalam hal pemasaran, tetapi memiliki kemauan untuk melaksanakan tugas. Kematangan M3 adalah tingkat kematangan karyawan yang tergolong cukup, dimana karyawan memiliki kemampuan sebagai tenaga pemasaran, namun tidak memiliki kemauan untuk melaksanakan tugas-tugas pemasaran.

Kematangan M4 menunjukkan kematangan yang tinggi dimana karyawan mempunyai kemampuan dalam hal pemasaran dan memiliki kemauan melakukan tugas-tugasnya sebagai tenaga pemasaran Hotel X.

Efektivitas gaya kepemimpinan adalah kesesuaian antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan dirinya. Jika karyawan mempersepsi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpinnya sesuai dengan kematangan yang dimilikinya, maka karyawan akan merasa pemimpinnya mampu memberikan bantuan dan dukungan, artinya sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan. Hal tersebut membuat karyawan menjadi termotivasi. Hal ini sesuai dengan pendapat **House and Mitchell** (1974), tingkah laku kepemimpinan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan sejauh mana pemimpin mampu memuaskan kebutuhan-kebutuhannya yang dikaitkan dengan pelaksanaan kerja yang efektif, pemimpin memberikan bimbingan, latihan dan dukungan yang diperlukan.

Efektivitas gaya kepemimpinan ditunjukkan melalui kesesuaian persepsi gaya kepemimpinan selling, telling, participating, dan delegating dengan tingkat kematangan M1, M2, M3 dan M4. Gaya kepemimpinan dikatakan efektif jika persepsi gaya kepemimpinan selling dipersepsi oleh karyawan dengan kematangan rendah (M1). Karyawan yang tidak memiliki kemampuan dalam hal pemasaran dan tidak mempunyai kemauan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan kepemimpinan Telling. Karyawan M1 memerlukan arahan, instruksi dan pedoman tugas yang tinggi dari atasan untuk mengatasi kemampuan dalam hal pemasaran yang dianggap kurang.

Gaya kepemimpinan Selling dikatakan efektif jika dipersepsi oleh karyawan dengan kematangan kurang (M2). Karyawan yang tidak memiliki kemampuan dalam hal pemasaran, namun memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas memerlukan gaya kepemimpinan dengan karakteristik tugas tinggi dan hubungan yang tinggi. Ia memerlukan arahan, instruksi dan pedoman untuk melakukan tugas, untuk mengatasi kurangnya kemampuan karyawan dan memerlukan komunikasi timbal balik untuk memperjelas pemberian arahan tugas pada karyawan.

Gaya kepemimpinan Participating efektif jika karyawan memiliki kematangan cukup (M3). Karyawan yang memiliki kemampuan dalam hal pemasaran namun tidak mempunyai kemauan untuk melaksanakan tugas memerlukan gaya kepemimpinan dengan karakteristik rendah tugas dan tinggi hubungan. Ia memerlukan dukungan, dorongan, komunikasi yang intensif dan terbuka untuk meningkatkan kemauan melaksanakan tugas sebagai tenaga pemasaran Hotel X.

Gaya kepemimpinan Delegating efektif jika karyawan memiliki kematangan tinggi (M4). Karyawan yang memiliki kemampuan dan kemauan memerlukan pimpinan yang melimpahkan tugas dengan tidak memberikan arahan tugas dan dukungan yang tinggi. Karyawan dianggap mampu dan mampu mendorong diri sendiri untuk melakukan tugas-tugasnya.

Jika karyawan mempersipkan gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan yang berbeda dengan yang diungkapkan di atas, maka gaya kepemimpinan yang dipersepsinya tidak efektif. Hal ini disebabkan tingkat

kemampuan dan kemauan tidak diatasi dengan peran perilaku tugas dan hubungan yang tepat dari pimpinan.

Apabila persepsi akan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpinnya sesuai dengan kematangan yang dimiliki oleh karyawan, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan menjadi efektif. Karyawan cenderung dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Sebaliknya, apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan tidak sesuai dengan kematangan yang dimiliki oleh karyawan, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan menjadi kurang atau tidak efektif dalam mengarahkan perilaku karyawan. Hal tersebut dapat menyebabkan karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan, karena karyawan menilai bahwa harapan karyawan adanya dukungan dari lingkungan tidak didapatkan.

Skema Kerangka Berpikir

