

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pulau Bali merupakan pulau kecil yang terletak di kawasan perairan Indonesia. Pulau ini memberikan dampak bagi dunia kepariwisataan di Indonesia. Pulau Bali memiliki daya tarik berupa keindahan alam, budaya, serta kuliner yang khas. Kesenian yang dimiliki Bali merupakan hal yang paling dipandang oleh Sektor pariwisata dan memiliki peranan penting dalam usaha mencapai pembangunan serta pembinaan dimana sektor ini dapat menghasilkan devisa. Spillane (2017) Industri pariwisata memiliki peranan yang penting dalam memberikan kesempatan pada munculnya berbagai sektor formal yang berhubungan dengan terbukanya peluang kerja untuk mereka yang memiliki skill dan pengetahuan yang memadai untuk masuk pada sektor formal seperti pada sektor perhotelan, restoran, dan sebagainya. Berikut data jumlah hotel yang ada di Bali yang dijelaskan pada tabel 1.1 berikut ini:

**Tabel 1 1 Data jumlah Hotel di Bali tahun 2018-2020**

Kabupaten/Kota	2018	2019	2020
Kab. Jembrana	5	5	4
Kab. Tabanan	5	5	3
Kab. Badung	443	394	289
Kab. Gianyar	24	23	32
Kab. Klungkung	3	2	6
Kab. Bangli	-	-	-
Kab. Karangasem	8	8	6
Kab. Buleleng	17	20	12
Kota Denpasar	46	50	28
Provinsi Bali	551	507	380

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Bali (2021)

Banyak jenis akomodasi yang tersedia di Bali seperti *homestay*, *villa*, hotel, *resort*, dan lain-lain. Hotel yang berada di Bali yaitu hotel besar dan kecil yang

berada di desa maupun kota. Banyaknya persaingan antar hotel tersebut mengakibatkan masing-masing dari perusahaan berlomba untuk menciptakan sebuah inovasi agar dapat menarik banyak pengunjung untuk memilih hotel tersebut. Beberapa perusahaan perhotelan di Indonesia melakukan berbagai cara seperti penurunan harga yang lebih murah, menentukan strategi pemasaran yang tepat, dan memberikan kualitas pelayanan yang terbaik kepada para konsumen. Mengingat bahwa tidak semua kebijakan yang baik bagi perusahaan baik pula bagi konsumennya, dan apa yang sudah dilakukan oleh perusahaan secara maksimal belum tentu juga sudah memuaskan konsumennya, maka dari itu perusahaan harus mengetahui apa yang dianggap penting oleh konsumen tersebut dan perusahaan harus mengerti apa yang diinginkan atau diharapkan konsumen agar kepuasan mereka dapat terpenuhi.

Tenaga kerja atau karyawan memiliki perilaku yang senantiasa mengalami perubahan. Namun demikian, organisasi dituntut untuk mampu menstabilkan atau bahkan meningkatkan kinerja mereka. Kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan yang ditampilkan dalam rangka menjalankan tugas dan pencapaian hasil kerja yang sesuai dengan apa yang dibebankan dalam jangka panjang atau pendek Hasibuan (2017). Dengan kata lain, kinerja karyawan berhubungan dengan sejauh mana karyawan berhasil menyelesaikan tugasnya tanpa cacat dalam kurun waktu tertentu. Brahmasari dalam Rismayadi dan Maemunah (2016) mensintesis adanya tiga faktor yang menentukan kinerja individu, yaitu kemampuan bekerja, keinginan untuk bekerja, dan kesempatan untuk bekerja dari dukungan organisasi.

Kepemimpinan juga turut serta menjadi faktor yang penting dalam sebuah organisasi. Pimpinan mengambil alih fungsi direksi dalam menjalankan tugas operasional dan sekaligus mengawasi kinerja karyawan selama bekerja. Untuk itu, organisasi selalu membutuhkan pimpinan yang memiliki pola-pola pendekatan yang baik guna menyikapi persoalan yang terjadi selama pelaksanaan visi dan misi organisasi. Kepemimpinan mengambil kekuatan pendorong utama untuk memastikan kinerja individu dan organisasi ke arah yang benar. Perilaku kepemimpinan yang positif membawa hasil kerja yang positif sedangkan perilaku kepemimpinan yang negatif atau gelap mengancam pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi. Drescher dan Drescher dalam Fatahuddin dan Tanuwijaya (2022). Diyakini bahwa hasil kerja yang positif atau negatif bergantung pada gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh para pemimpin untuk mempengaruhi pengikut mereka yaitu karyawan dalam lingkungan kerja. Mc Coll-Kennedy dan Anderson (2002)

Keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari kerjasama antara pemimpin dan karyawan, sebab dalam sebuah manajemen perusahaan diperlukan kolaborasi antara keduanya. Masing-masing pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda yang diterapkan pada bawahannya. Dengan demikian gaya kepemimpinan mempunyai peran sentral dalam kehidupan suatu organisasi, dimana terjadi interaksi antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Interaksi antara pemimpin dengan pegawai perlu dikoordinasikan supaya suatu sistem kerja dapat berfungsi dengan lancar.

Gaya kepemimpinan adalah upaya yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk ikut dalam tujuan bersama. Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan yaitu antara lain gaya kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan otoritatif, gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan laissez-faire, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan multikultural. Harsey dan Blanchard (2018)

Gaya kepemimpinan dianggap sebagai salah satu faktor dominan penyebab *bullying* di tempat kerja. Hasil sebuah studi mengemukakan bahwa tipe kepemimpinan yang hirarki (sebuah kumpulan yang disusun, ada yang berada di atas atau di bawah) tersebut bisa menjadi penyebab munculnya perilaku *bullying*. Salah satu penyebab lainnya adalah ketidakseimbangan otoriter, juga menunjukkan hubungan positif dengan *bullying*. Status pendidikan sangat mempengaruhi perilaku *workplace ostracism* (pengucilan) tetapi tidak hanya status pendidikan saja yang berkaitan, ada juga posisi kerja, status pernikahan, serta usia juga dianggap berkaitan dengan munculnya perilaku *bullying*. Namun, karyawan juga bisa menjadi target *bullying* bukan hanya karena mereka perempuan dan laki-laki, namun juga karena minoritas, *gender* dengan kekuasaan sosial yang lebih tinggi memiliki dampak yang kuat dalam komunikasi daripada pimpinan dengan situasi sosial yang lebih rendah.

Hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ternyata memainkan peran penting dalam membangun sebuah organisasi, sedangkan di sisi lain kepemimpinan yang merusak dapat memicu

konsekuensi negatif di tempat kerja. Gholamzade dan Khazaneh (2012) Hal ini memerlukan kebutuhan untuk membuat konsep kerangka kerja yang komprehensif atau luas, menyeluruh dengan membawa gaya kepemimpinan yang berbeda untuk memeriksa pengucilan di tempat kerja. Kontribusi teoritis yang cukup besar dari penelitian ini. Empat gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan otoriter, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan gaya kepemimpinan Laissez-faire umumnya dipraktikkan oleh para pemimpin di tempat kerja dan digunakan oleh peneliti untuk mempelajari intimidasi di tempat kerja. Hoel *et al.*, (2010)

Selain itu, ada bukti kuat bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda hidup berdampingan. Para karyawan, saat melapor ke *supervisor* yang berbeda dalam suatu hierarki mungkin harus menghadapi kepribadian yang berbeda dan *supervisor* atau pemimpin dengan cepat menyesuaikan diri mereka sendiri sesuai dengan perilaku pengikut. Leduc *et al.*, (2015). Ini adalah logika lain yang lebih kuat bahwa keempat gaya kepemimpinan ini harus diperiksa untuk menyelidiki pengaruhnya terhadap pengucilan yang dirasakan. Kedua, ada satu kontribusi penting yang ditemukan di mana keempat gaya kepemimpinan ini terkait dengan intimidasi di tempat kerja. Hoel *et al.*, (2010).

Hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya telah merekomendasikan gagasan untuk menyelidiki lebih lanjut perilaku kepemimpinan yang merusak Krasikova *et al.*, (2013). Dengan dilakukannya penelitian ini, penulis termotivasi untuk memperluas pengetahuan manajemen sumber daya manusia secara umum dengan membangun hubungan antara empat gaya kepemimpinan dan pengucilan

di tempat kerja. Dengan cara ini, penulis termotivasi untuk menyajikan beberapa strategi yang bisa diterapkan kepada manajer SDM untuk memastikan bahwa posisi masa depan diisi dengan baik oleh pemimpin positif yang terawat. Perlu dicatat bahwa tugas inti dari posisi *HRD (Human Resource Development)* adalah merencanakan perencanaan dengan berhati-hati. Lacey dan Groves (2014).

*Workplace ostracism* (Pengucilan) merupakan satu dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Karena dengan adanya pengucilan, karyawan kurang memiliki keterlibatan aktivitas sesama rekan kerja yang mengakibatkan dirinya merasa diasingkan oleh rekan kerja lainnya. Dengan adanya pengucilan akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas pekerjaan. Bilamana dengan tidak adanya pengucilan, maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Pengucilan merupakan sebuah keadaan dimana seseorang tidak dianggap oleh rekan kerja dalam lingkungan kerja. Ferris *et al.*, (2008). Tindakan ini sangat merugikan jika terjadi didalam perusahaan karena akan mengganggu berjalannya seluruh aktivitas perusahaan. Seseorang yang mengalami tindakan pengucilan akan berimbas kepada penurunan kinerjanya.

Berdasarkan permasalahan di atas, penelitian ini mencoba untuk menguji apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pengucilan di tempat kerja dengan menggunakan karyawan pada hotel Anantara Uluwatu sebagai responden.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang seperti yang diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap pengucilan di tempat kerja?
2. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap pengucilan di tempat kerja?
3. Apakah gaya kepemimpinan laissez-faire berpengaruh positif terhadap pengucilan di tempat kerja?
4. Apakah gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh positif terhadap pengucilan di tempat kerja?

### 1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih spesifik dan berfokus, serta untuk membatasi permasalahan yang diteliti, disusunlah batasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengucilan merupakan suatu tindakan pemutusan hubungan sosial oleh masyarakat atau sekelompok orang terhadap seseorang. Pengucilan di tempat kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila tidak ditangani, pengucilan dapat mengakibatkan karyawan keluar dari perusahaan dan mencari tempat kerja yang lebih nyaman Ferris *et al.*, (2008).
2. Gaya kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan, pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan Hasibuan (2017).

3. Gaya kepemimpinan transformasional adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya O'Leary dalam Yosier *et al.*, (2019)
4. Gaya Kepemimpinan laissez-faire adalah gaya kepemimpinan yang umumnya pemimpin memberi kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai (Al-Daibat, 2017).
5. Gaya Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara memberikan penghargaan atas kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat Bersama. Apabila bawahan tidak mampu menyelesaikan tugasnya, maka mereka tidak akan dinaikkan jabatannya bahkan diganti Sardi, (2017)

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan, adapun tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pengucilan pada Hotel Anantara Uluwatu.



2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap pengucilan pada Hotel Anantara Uluwatu.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan laissez-faire terhadap pengucilan pada Hotel Anantara Uluwatu.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap pengucilan pada Hotel Anantara Uluwatu.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat teoritis dan manfaat praktis sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi dunia pendidikan dan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang kajian ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, mengenai gaya kepemimpinan terhadap tingkat pengucilan di tempat kerja. Selain itu, hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan bagi peneliti lain yang hendak melakukan penelitian yang sejenis dengan penelitian ini.

#### **2. Manfaat Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tolak ukur bagi pihak manajemen Hotel Anantara Uluwatu dalam mengukur sejauh mana kinerja karyawannya yang diukur melalui gaya kepemimpinan dan pengucilan karyawan. Sehingga nantinya, pihak manajemen Hotel Anantara Uluwatu akan dapat mengeluarkan kebijakan terbaiknya terkait dengan cara-

cara meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan yang dilakukan pimpinan serta peningkatan kinerja karyawan.

## 1.6 Sistematika Penulisan

### BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan mengenai tinjauan pustaka, penelitian terdahulu, kerangka pikir penelitian, dan hipotesis.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai objek penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi, sampel, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, pengujian instrument penelitian, dan analisis data.

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai hasil analisis data serta pengolahan data berdasarkan jawaban responden yang berasal dari kuesioner yang didapat. Bab ini diakhiri dengan pembahasan yang mengkaitkan temuan penelitian dengan penelitian terdahulu.

### BAB V PENUTUP

Pada bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan yang merupakan jawaban atas rumusan masalah, serta saran-saran yang berisikan masukan-masukan yang membangun bagi perbaikan ke depannya.

