

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang**

Di masa pandemi Covid 19 tidak sedikit perusahaan mengalami kebangkrutan. Hal ini dapat ditunjukkan dari data World Bank pada akhir tahun 2020 mencatat bahwa sebesar 60% perusahaan bisnis di dunia sudah diambang kebangkrutan akibat pandemi Covid (Sindo News, 2020). Pandemi Covid 19 tidak hanya berdampak terhadap bisnis di dunia saja, namun juga berdampak pada bisnis di Indonesia diketahui dari hasil survei Kementerian Ketenagakerjaan pada akhir tahun 2020 mencatat bahwa 88% bisnis di berbagai bidang terdampak pandemi Covid 19 seperti penurunan pendapatan bahkan sampai mengalami kebangkrutan (Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2020).

Salah satu bidang bisnis yang paling banyak terdampak yaitu bisnis perhotelan di Indonesia, hal ini dapat ditunjukkan dari data Perhimpunan Hotel serta Restoran Indonesia (PHRI) pada akhir tahun 2020 mencatat bahwa sejumlah 1.033 tempat usaha perhotelan di Indonesia tutup secara permanen dikarenakan pandemi Covid 19 (Antara News, 2020).

Agar bisnis tetap bertahan dan berkembang pada pandemi Covid 19 serta mampu bersaing, maka setiap organisasi seharusnya menerapkan strategi yang tepat. Diantaranya terdapat sumber daya manusia yang berkompeten. Supaya seluruh organisasi mampu mengatur dan mengelola SDM yang dimilikinya. SDM memiliki banyak peran pada suatu organisasi.

Menurut Sutrisno (2020) kiprah dari sumber daya manusia adalah SDM yang menjadikan tercapainya tujuan dari organisasi atau tidak. Alasannya adalah manusia merupakan faktor penggerak utama dalam menjalankan seluruh aktivitas utama bagi organisasi. Kemudian sumber daya manusia bisa memberikan keunggulan kompetitif yang dapat mendukung persaingan dengan kompetitor yang sangat ketat di masa pandemi saat ini. Sumber daya manusia juga menjadi agen dalam perubahan. Perubahan yang akan dilakukan oleh sumber daya manusia biasanya mengikuti sesuai perkembangan zaman saat ini. SDM dapat mengevaluasi apa saja perubahan yang dibutuhkan untuk organisasinya.

Meningkatnya persaingan antar organisasi terutama di masa pandemi mengharuskan organisasi untuk mendapatkan sdm yang berkualitas sehingga pemimpin organisasi membutuhkan pendekatan yang lebih strategis untuk dapat memotivasi kerja karyawan agar dapat meningkatkan kualitas diri sehingga organisasi dapat bersaing dengan kompetitornya. Motivasi kerja tidak hanya bersumber dari individu setiap karyawan, melainkan motivasi kerja harus terdapat perpaduan antara diri sendiri, pemimpin, dan lingkungan kerja. Apabila tiap SDM yang ada pada organisasi mempunyai motivasi kerja penuh artinya SDM yang berada di organisasi akan memiliki dorongan yang tinggi di dalam setiap melakukan pekerjaannya (Sutrisno, 2020).

Menurut Hellriegel & Slocum (2016) motivasi berkaitan dengan proses psikologis yang menjelaskan perilaku seseorang, perilaku tersebut digunakan untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi kerja dari karyawan sangat diperlukan untuk organisasi karena tanpa adanya motivasi kerja dari karyawan maka organisasi akan lebih sulit dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Akan tetapi, jika terdapat motivasi kerja dari pegawai atau karyawan yang tinggi, maka organisasi bisa lebih mudah untuk mencapai tujuan yang sudah ada. Sehingga sebuah organisasi harus bisa mengenali faktor yang bisa mempengaruhi motivasi kerja dari karyawan agar pegawai bisa memiliki dorongan yang tinggi di setiap menjalankan pekerjaan.

Diketahui beberapa faktor yang bisa mensugesti motivasi kerja karyawan. Faktor pertama, budaya organisasi bisa memotivasi karyawan karena dengan menciptakan budaya organisasi yang baik agar karyawan nyaman di dalam menjalankan pekerjaannya (Riani, 2020). Faktor kedua, kepuasan kerja yang dapat membuat karyawan termotivasi dalam bekerja yaitu dengan menciptakan suatu keadaan agar karyawan dapat merasa senang ketika menjalankan pekerjaannya (Fraser, 2018). Faktor ketiga, gaya kepemimpinan. dapat membuat karyawan termotivasi sehingga setiap organisasi harus mampu menciptakan gaya kepemimpinan yang cocok dengan karyawan (Virgil, 2018).

Keterkaitan antara budaya organisasi menggunakan motivasi kerja karyawan menurut Riani (2020) ialah terletak sebab salah satu fungsi dari budaya organisasi ialah motivasi untuk seluruh karyawan, organisasi yang kokoh dapat

sebagai motivator yang kokoh juga untuk seluruh karyawan yang berada pada organisasi tersebut. Jika suatu organisasi mempunyai budaya organisasi yang tidak kondusif maka karyawan di dalam organisasi tersebut akan mengalami adanya penurunan motivasi kerja oleh setiap karyawan. Maka dari itu setiap organisasi seharusnya dapat menciptakan kebiasaan organisasi yang baik agar setiap karyawan yang ada di dalamnya memiliki motivasi yang tinggi di dalam menjalankan setiap pekerjaannya.

Hubungan diantara kepuasan kerja dengan motivasi kerja karyawan menurut Fraser (2018) adalah kepuasan kerja berisi intuisi yang timbul secara positif tentang pekerjaan yang sedang dijalankan oleh seorang karyawan, apabila karyawan memiliki suatu perasaan positif dengan pekerjaannya maka akan timbul motivasi untuk bekerja. Bagi seorang karyawan, kepuasan kerja akan timbul apabila keuntungan yang dirasakan dari pekerjaannya melewati pengorbanan yang telah dilakukannya. Namun dengan demikian, perasaan puas itu bukanlah sebuah keadaan yang tetap, alasannya karena dipengaruhi dan selalu dapat berubah-ubah. Menurut beberapa peneliti dari perilaku organisasi dalam mengevaluasi kepuasan kerja sangat berarti sebab kepuasan kerja menjadi faktor yang bisa menentukan motivasi kerja seorang karyawannya di dalam sebuah organisasi.

Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja menurut Virgil (2018) adalah bahwa motivasi kerja karyawan yang efektif bergantung pada cocok atau tidaknya gaya kepemimpinan terhadap sifat karyawan dan seberapa besar situasi yang dapat mengendalikan pemimpin. Menurut teori McGregor terkait dengan teori dua sisi "X dan Y" menjelaskan bahwa teori X adalah suatu pandangan yang berkaitan dengan sifat negatif yang dimiliki oleh individu, sedangkan teori Y adalah suatu pandangan yang berkaitan dengan sifat positif yang dimiliki oleh individu. Gaya kepemimpinan otoriter cocok jika karyawan bersifat X, sedangkan gaya kepemimpinan demokratis cocok jika karyawan bersifat Y.

Penelitian yang akan saya lakukan adalah di Hotel Mega Anggrek yang berlokasi di Jakarta Barat tepatnya di Tanjung Duren Selatan Grogol Petamburan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Manajer SDM di Hotel Mega Anggrek Jakarta terdapat permasalahan karyawan yang berkaitan dengan motivasi

kerja, masalah tersebut tentang motivasi kerja dari karyawan yang menurun sebesar 50% selama masa pandemi Covid 19.

Beberapa fenomena permasalahan dari motivasi kerja dari karyawan yang terjadi dibuktikan dengan terdapat banyaknya pegawai yang masih bermalasan - malasan dalam bekerja sehingga keseringan bersantai daripada bekerja, dan jika ada beberapa karyawan melakukan kesalahan dalam bekerja, karyawan kurang inisiatif untuk memperbaikinya. Turunnya motivasi disebabkan oleh beberapa faktor yaitu budaya organisasi yang berubah akibat terjadi pandemi Covid 19, kepuasan kerja yang menurun akibat terjadi pandemi Covid 19, dan gaya kepemimpinan yang berubah akibat terjadi pandemi Covid 19.

Selain informasi yang didapatkan dari Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) di Hotel Mega Anggrek Jakarta, peneliti juga melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan tetap dengan 10 responden. Berikut data tabel mengenai pra survei pada variabel motivasi kerja :

Tabel 1. Hasil Pra Survei Variabel Motivasi Kerja

No	Indikator	Tingkat Kesetujuan				
		STS (1)	TS (2)	RG (3)	S (4)	SS (5)
1.	Tanggung jawab	0%	0%	0%	40%	60%
2.	Prestasi kerja	0%	10%	20%	50%	20%
3.	Peluang untuk maju	0%	10%	20%	50%	20%
4.	Pengakuan atas kinerja	0%	0%	30%	60%	10%
5.	Pekerjaan yang menantang	0%	10%	0%	60%	30%

Sumber : Hasil olah data kuesioner

Dari tabel 1 hasil pra survei variabel motivasi kerja dapat diketahui bahwa karyawan di Hotel Mega Anggrek Jakarta memiliki tanggung jawab yang tinggi di dalam melaksanakan pekerjaan, tetapi dari tabel hasil pra survey juga dapat diketahui bahwa terdapat permasalahan dari motivasi kerja karyawan di Hotel Mega Anggrek Jakarta yang terkait dengan pencapaian atau prestasi kerja, peluang untuk maju , pengakuan atas kinerja, serta pekerjaan yang menantang kurang optimal. Hal tersebut dapat diketahui karena karyawan di Hotel Mega Anggrek Jakarta ada yang memilih jawaban kuesioner tidak setuju dan ragu – ragu atas pernyataan yang diajukan dari kuesioner.

Dari hasil wawancara dengan Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) di Hotel Mega Anggrek Jakarta bahwa Hotel yang dijadikan objek penelitian

memiliki budaya organisasi yang sangat kuat. Budaya organisasi yang terdapat di Hotel Mega Anggrek adalah budaya “Kebersamaan Antar Karyawan”. Sebelum terjadi pandemi Covid 19 budaya organisasi kebersamaan seperti mengadakan *birthday party* setiap bulan untuk karyawan yang sedang ulang tahun di bulan tersebut, setiap Jumat pada minggu kesatu dan ketiga setelah pulang kerja mengadakan yasinan mengaji bersama. Serta setiap Jumat pada minggu kedua dan keempat setelah kerja mengadakan olahraga sore secara bersama-sama.

Setelah mengadakan kegiatan yasinan mengaji bersama dan olahraga secara bersama – sama maka selanjutnya mengadakan makan bersama. Namun pada saat masa pandemi Covid 19 terdapat permasalahan yaitu budaya organisasi tersebut ditiadakan karena mengingat adanya peraturan perusahaan yang ketat terkait kondisi Covid 19 seperti *social distancing* dan dilarang berkumpul setelah pulang kerja. Hal tersebut menimbulkan turunnya motivasi kerja karyawan karena ketika bekerja sudah tidak ada lagi acara *refreshing* seperti dulu lagi.

Selain informasi yang didapatkan dari Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) di Hotel Mega Anggrek Jakarta, peneliti juga melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan tetap dengan 10 responden. Berikut data tabel mengenai pra survei pada variabel budaya organisasi :

Tabel 2. Hasil Pra Survei Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	Tingkat Kesetujuan				
		STS (1)	TS (2)	RG (3)	S (4)	SS (5)
1.	Pelaksanaan Norma	0%	0%	0%	60%	40%
2.	Pelaksanaan Nilai - Nilai	0%	0%	0%	70%	30%
3.	Kepercayaan	0%	0%	0%	70%	30%
4.	Pelaksanaan Kode Etik	0%	0%	10%	60%	30%
5.	Pelaksanaan Seremoni	0%	0%	0%	80%	20%

Sumber : Hasil olah data kuesioner

Dari tabel 2 hasil pra survei variabel budaya organisasi dapat diketahui bahwa karyawan di Hotel Mega Anggrek Jakarta sudah cocok dengan budaya organisasi yang ada, tetapi dari tabel hasil pra survey juga dapat dilihat bahwa terdapat permasalahan dari budaya organisasi di Hotel Mega Anggrek Jakarta yang terkait dengan pelaksanaan kode etik belum optimal. Hal tersebut diketahui karena ada karyawan di Hotel Mega Anggrek Jakarta yang memilih jawaban kuesioner ragu – ragu terkait dengan pelaksanaan kode etik di dalam bekerja.

Dari hasil wawancara dengan Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) pada Hotel Mega Anggrek terdapat masalah dari kepuasan kerja yang mana pekerjaannya sendiri. Permasalahan tersebut yaitu pekerjaan itu sendiri ketika sebelum terjadi pandemi Covid 19 karyawan hanya melayani tamu yang sehat, tetapi pada saat Covid 19 Hotel Mega Anggrek dijadikan sebagai tempat isolasi mandiri untuk pasien Covid bergejala ringan. Sehingga para karyawan harus melayani tamu pasien Covid bergejala ringan. Hal tersebut menimbulkan turunnya motivasi kerja, karena karyawan ketika bekerja menjadi tidak memiliki perasaan positif, yang terjadi pada diri karyawan adalah perasaan negatif khawatir jika dirinya akan tertular Covid 19.

Selain informasi yang didapatkan dari Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) di Hotel Mega Anggrek Jakarta, peneliti juga melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan tetap dengan 10 responden. Berikut data tabel mengenai pra survei pada variabel kepuasan kerja :

Tabel 3. Data Pra Survei Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator	Tingkat Kesetujuan				
		STS (1)	TS (2)	RG (3)	S (4)	SS (5)
1.	Pekerjaan	0%	0%	0%	70%	30%
2.	Upah / Gaji	10%	10%	20%	50%	10%
3.	Promosi	10%	0%	20%	60%	10%
4.	Pengawas	0%	0%	10%	50%	40%
5.	Rekan Kerja	0%	10%	0%	40%	50%

Sumber : Hasil olah data kuesioner

Dari tabel 3 hasil pra survei variabel kepuasan kerja dapat diketahui bahwa karyawan di Hotel Mega Anggrek Jakarta sudah merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalankan. tetapi dari tabel hasil pra survey juga dapat diketahui bahwa terdapat permasalahan dari kepuasan kerja karyawan di Hotel Mega Anggrek Jakarta terkait dengan upah / gaji, promosi, pengawas, dan rekan kerja belum optimal. Hal tersebut diketahui karena ada beberapa tenaga kerja yang memilih jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju, serta ragu – ragu terkait dengan pernyataan upah / gaji, promosi, pengawas, dan rekan kerja.

Dari hasil wawancara dengan Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) di Hotel Mega Anggrek bahwa di Hotel ini gaya kepemimpinan yang membuat cocok dengan karyawan. Gaya kepemimpinan di Hotel Mega Anggrek Jakarta

sebelum terjadi Covid 19 adalah gaya kepemimpinan demokratis, dimana gaya kepemimpinan tersebut dalam membuat keputusan berorientasi kepada karyawan. Hal tersebut dapat dicerminkan bahwa ketika terjadi sesuatu di Hotel Mega Anggrek Jakarta maka pemimpin akan melibatkan karyawan dalam membuat keputusan. Dengan mensosialisasikan dan melibatkan sesuatu hal kepada karyawan secara perlahan maka seluruh karyawan dapat mengerti situasi yang sedang dialami di Hotel Mega Anggrek Jakarta.

Tetapi pada saat terjadi Covid 19 terdapat permasalahan yaitu gaya kepemimpinan berubah menjadi gaya kepemimpinan otoriter karena situasi yang mendesak, di mana pada waktu terjadinya pandemi Covid 19 pemimpin membuat keputusan yang sangat ekstrem kepada karyawan yaitu dengan melakukan PHK sebesar 80%. Hal tersebut membuat karyawan yang masih bekerja di Hotel Mega Anggrek menimbulkan turunnya motivasi kerja, karena karyawan yang masih bekerja di Hotel Mega Anggrek kecewa karena perubahan gaya kepemimpinan yang otoriter tanpa melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan ekstrem tersebut.

Selain informasi yang didapatkan dari Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) di Hotel Mega Anggrek Jakarta, peneliti juga melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan tetap dengan 10 responden. Berikut data tabel mengenai pra survei pada variabel gaya kepemimpinan :

Tabel 4. Hasil Pra Survei Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Indikator	Tingkat Kesetujuan				
		STS (1)	TS (2)	RG (3)	S (4)	SS (5)
1.	Kemampuan Mengambil Keputusan	0%	20%	10%	40%	30%
2.	Kemampuan Memotivasi	0%	0%	10%	50%	40%
3.	Kemampuan Komunikasi	0%	10%	10%	30%	50%
4.	Kemampuan Mengendalikan Bawahan	0%	0%	0%	80%	20%
5.	Tanggung Jawab	0%	0%	0%	50%	50%

Sumber : Hasil olah data kuesioner

Dari tabel 4 pra survei variabel gaya kepemimpinan dapat diketahui bahwa karyawan di Hotel Mega Anggrek Jakarta sudah cocok dengan gaya kepemimpinan yang ada terkait dengan kemampuan mengendalikan bawahan dan

tanggung jawab, tetapi dari tabel hasil pra survey juga dapat diketahui bahwa terdapat permasalahan dari gaya kepemimpinan yang diterapkan di Hotel Mega Anggrek Jakarta terkait dengan kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, dan kemampuan komunikasi kurang optimal. Hal tersebut diketahui karena ada beberapa karyawan yang memilih jawaban tidak setuju dan ragu – ragu terkait dengan pernyataan kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, dan kemampuan komunikasi.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan, ditemukan *research gap* pada budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Menurut observasi Maryam Al-Sada, dkk (2017) menghasilkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu penelitian di atas terdapat *research gap* untuk mengetahui adanya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan penelitian Ilma Megantara, dkk (2019) menghasilkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Sehingga penelitian tersebut berbeda dari penelitian yang sudah dijelaskan di atas.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan, ditemukan *research gap* pada kepuasan kerja dengan motivasi kerja. Menurut penelitian Kelvin Pang, dkk (2018) menghasilkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu penelitian di atas terdapat *research gap* untuk mengetahui adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Menurut penelitian Karel Tjahjadi (2015) menghasilkan kepuasan terhadap pekerjaan tidak berpengaruh kepada motivasi kerja karyawan. Sehingga penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang sudah dijelaskan di atas.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan, ditemukan *research gap* pada gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Menurut Saad Altheeb (2020) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan kepada motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu penelitian di atas terdapat *research gap* untuk mengetahui adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. Menurut Wulan Wowor, dkk (2019) menghasilkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Sehingga penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang sudah dijelaskan di atas.



Maka berdasarkan penjelasan di atas maka penelitian yang akan saya lakukan saya beri judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Mega Anggrek Jakarta Di Masa Pandemi Covid 19”**.

## **I.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka rumusan masalah untuk penelitian ini ialah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan pada Hotel Mega Anggrek Jakarta pada masa pandemi Covid 19 ?
2. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan di Hotel Mega Anggrek Jakarta di masa pandemi Covid 19 ?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di Hotel Mega Anggrek Jakarta di masa pandemi Covid 19 ?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap motivasi kerja karyawan pada Hotel Mega Anggrek Jakarta di masa pandemi Covid 19 ?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang tercantum, jadi penelitian ini dilakukan dengan tujuan berikut :

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan pada Hotel Mega Anggrek Jakarta di masa pandemi Covid 19
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada Hotel Mega Anggrek Jakarta di masa pandemi Covid 19.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada Hotel Mega Anggrek Jakarta di masa pandemi Covid 19.

4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan secara bersama – sama terhadap motivasi kerja karyawan pada Hotel Mega Anggrek Jakarta di masa pandemi Covid 19.

#### **I.4 Manfaat Hasil Penelitian**

Apabila tujuan penelitian ini dapat tercapai dengan baik maka manfaat yang diinginkan dan didapatkan dengan melakukan penelitian ini ialah sebagai berikut

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

Bagi penulis dan pembaca hasil penelitian ini dibutuhkan bisa menyampaikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, terutama di bagian manajemen SDM mengenai motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, serta gaya kepemimpinan. Oleh karena itu penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dalam mengembangkan penelitian mengenai motivasi kerja di dalam pandemi Covid 19.

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

Bagi pihak manajemen Hotel Mega Anggrek Jakarta hasil penelitian ini diharapkan bisa berkontribusi dalam kontribusi pengetahuan, saran, ataupun wacana serta untuk dijadikan sebagai dasar kajian dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam faktor - faktor seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, serta gaya kepemimpinan sehingga nantinya akan meningkatkan motivasi kerja karyawan secara optimal di masa pandemi Covid 19.