

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan faktor penentu yang sangat penting bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kepuasan kerja bisa menjadi penunjang untuk mengetahui keberhasilan perusahaan, karena jika karyawan merasa puas dalam perannya di dalam suatu perusahaan, maka karyawan tersebut akan memberikan feedback yang baik untuk perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan akan sangat diuntungkan dengan memiliki karyawan yang puas dalam pekerjaannya.

Beberapa tahun terakhir ini, peningkatan perhatian terhadap kepuasan karyawan telah menjadi sorotan utama. Organisasi menyadari bahwa keberhasilan jangka panjang mereka terkait erat dengan kebahagiaan dan kesejahteraan anggota tim mereka. Namun, masih banyak perusahaan yang menghadapi tantangan dalam memahami dan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, terutama dalam lingkungan kerja yang terus berubah.

Industri perhotelan saat ini menghadapi sejumlah tantangan signifikan dalam upaya mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas unggul. Dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah dengan cepat, pentingnya kepemimpinan yang efektif dan implementasi disiplin kerja yang solid semakin menonjol sebagai salah satu faktor kunci yang tidak hanya mendukung, tetapi juga menentukan keberhasilan organisasi di tengah ketatnya persaingan industri ini.

Grage Hotel & Spa Kuningan, destinasi pariwisata di sektor perhotelan, menyadari pentingnya kepemimpinan dan disiplin untuk mencapai kepuasan kerja berkelanjutan. Namun, perlu pemahaman lebih mendalam tentang bagaimana interaksi antara ketiganya berkontribusi pada kesejahteraan

karyawan. Industri perhotelan menuntut pelayanan tinggi dan interaksi antarelemen organisasi. Dalam menghadapi persaingan global, hotel perlu menyadari bahwa keberhasilan tak hanya bergantung pada fasilitas fisik, melainkan juga pada manajemen sumber daya manusia yang efektif. Karyawan di industri ini tidak hanya pelaksana tugas, tetapi juga pencipta pengalaman bagi para tamu.

Kepuasan kerja seperti yang dijelaskan oleh (Umam, 2020) dalam merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Begitu pula, (Sinambela, 2020) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh faktor-faktor eksternal, seperti keadaan kerja, hasil kerja, dan pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai hasil yang diperoleh saat karyawan telah melakukan usaha dan mendapatkan balasan atau timbal balik atas usaha yang dilakukan. Karyawan berperan sebagai roda penggerak perusahaan yang mengarahkan perusahaan menuju tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan juga harus memperhatikan kepuasan karyawan, karena jika karyawan merasa puas dengan apa yang didapatkan, mereka akan bekerja dengan baik.

Variabel yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan melibatkan elemen kepemimpinan dan kepercayaan pekerja terhadap pemimpin mereka. Kepemimpinan, sebagai proses memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan, memiliki peran kunci dalam pengambilan keputusan dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi kesejahteraan individu, tetapi juga berkontribusi pada produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2019 dalam Wehelmina Rumawas 2019). Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja untuk mengembangkan strategi manajemen yang efektif.

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Hendrik, 2023) dan (Ahmad Mubarak, 2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dimana kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui berbagai mekanisme, termasuk inspirasi, partisipasi, komunikasi, penghargaan, pengembangan, dan lingkungan kerja yang mendukung. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan rasa kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Penelitian yang meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin juga dilakukan oleh berbagai peneliti. Menurut (Kamal, n.d.) dan (Mendrofa et al., 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk disiplin. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih disiplin. Kepemimpinan mempengaruhi disiplin kerja melalui keteladanan, komunikasi yang jelas, pengawasan dan umpan balik, serta sistem penghargaan dan sanksi yang adil. Pemimpin yang konsisten, transparan, dan mendukung karyawan dalam mengembangkan kebiasaan disiplin dapat menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan produktif. Disiplin yang baik di tempat kerja tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga keseluruhan kinerja organisasi.

Hubungan antara disiplin dan kepuasan kerja juga menjadi fokus beberapa penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh (Wachid et al., 2022) dan (Azhar et al., 2020) menunjukkan disiplin kerja yang baik berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Disiplin yang konsisten dan adil menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan stabil, yang dimana hal itu akan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Disiplin berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui stabilitas dan keteraturan, peningkatan produktivitas dan efisiensi, pengurangan stres, serta penciptaan lingkungan kerja yang positif dan adil. Disiplin yang baik meningkatkan persepsi keadilan, kepercayaan, dan

peluang pengembangan karyawan, yang semuanya berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Disiplin yang diterapkan dengan benar membantu membentuk lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan dan memaksimalkan potensi mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Mengkaji dampak kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, penelitian ini akan memasukkan analisis data turnover karyawan Grage Hotel & Spa Kuningan selama periode 2020 hingga 2022. Menurut Parwita et al. (2019) menjelaskan bahwa salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam mengurangi turnover yaitu dengan menambah kuantitas karyawan, meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Windon et al. (2019) menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara usia karyawan, masa kerja, kepuasan kerja, kepuasan supervisor dan komitmen organisasi terhadap turnover intention. Data ini akan memberikan pemahaman mendalam tentang fluktuasi tenaga kerja dalam organisasi dan menjadi landasan untuk menjelajahi hubungan antara kepemimpinan, disiplin kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Berikut adalah data turnover karyawan Grage Hotel & Spa Kuningan dari tahun 2020 sampai 2023.

Tabel 1. 1

Data Turnover Karyawan Grage Hotel & Spa

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Masuk	Presentase Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Presentase Karyawan Keluar
2020	95	6	6,31%	0	0%
2021	97	4	4,12%	5	5,15%
2022	96	0	0%	6	4,16%
2023	90	0	0%	11	12,22%

Sumber: Data diolah, Grage Hotel & Spa Kuningan, 2023

Berdasarkan tabel 1.1 Berdasarkan analisis data turnover karyawan Grage Hotel & Spa Kuningan dari tahun 2020 hingga 2022 tergolong cukup tinggi karena presentase menunjukkan angka 8,06%. Terjadinya turnover tinggi pada tahun 2024 karena kurangnya kepuasan kerja karyawannya maka adanya keinginan keluar dari karyawan seperti mencari pekerjaan lain. Menurut Ridlo (2012: 5) turnover tidak boleh lebih dari 10 % per tahun karena dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan (Gede et al., 2017).

Proyeksi untuk tahun 2023 menunjukkan kemungkinan penurunan lebih lanjut, yang menyoroti urgensi perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengatasi faktor-faktor penyebab turnover. Keberhasilan implementasi strategi kepemimpinan yang efektif dan praktik disiplin yang baik dapat memainkan peran penting dalam memitigasi tingkat turnover yang tinggi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil observasi awal dengan menyebarkan kuisisioner dengan indikator kepuasan kerja dengan indikator menurut Edy Sutrisno (2019), indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas (Ananto Yudo, n.d.). Yang dilakukan oleh responden pada Grage Hotel & Spa sebagai berikut:

Tabel 1. 2

Kuisisioner Pra Survey Kepuasan Kerja di Grage Hotel & Spa

No	Pertanyaan	Ya		Tidak	
		Jumlah Responden	Presentase	Jumlah Responden	Presentase
1	Apakah Anda merasa gaji yang Anda terima sebanding dengan	13	44%	18	66%

No	Pertanyaan	Ya		Tidak	
		Jumlah Responden	Presentase	Jumlah Responden	Presentase
	kontribusi dan tanggung jawab Anda di tempat kerja?				
2	Apakah lingkungan kerja di tempat Anda mendukung perkembangan keterampilan dan pengetahuan Anda?	14	44,5%	17	55,5%
3	Apakah Anda merasa mendapatkan perhatian yang memadai dari atasan atau pimpinan Anda di tempat kerja?	17	52%	14	48%
4	Apakah kondisi kerja di tempat Anda memberikan kenyamanan dan dukungan terhadap	18	56,5%	21	43,5%

No	Pertanyaan	Ya		Tidak	
		Jumlah Responden	Presentase	Jumlah Responden	Presentase
	kesejahteraan Anda?				
5	Apakah Anda memiliki peluang yang memadai untuk mengembangkan karier di tempat kerja ini?	14	46,5%	17	53,5%
6	Apakah hubungan kekeluargaan di tempat kerja dianggap positif oleh Anda?	10	34,5%	21	65,5%
7	Apakah Anda merasa cinta terhadap pekerjaan Anda dan merasakan kepuasan emosional dari pekerjaan ini?	14	44,5%	17	55,5%

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan analisis tabel 1.2, 66% responden tidak puas dengan seimbangannya gaji mereka, menunjukkan masalah kompensasi. Sebanyak 55,5% merasa lingkungan kerja kurang mendukung perkembangan keterampilan, menandakan kekurangan dalam program pengembangan

karyawan. Hampir setengah responden (48%) mengalami kurangnya perhatian dari atasan, mengindikasikan masalah dalam komunikasi dan manajemen interpersonal. Sebanyak 43,5% merasa kondisi kerja tidak mendukung kesejahteraan, potensi masalah terkait fasilitas atau lingkungan kerja. Sebanyak 53,5% tidak puas dengan peluang pengembangan karier, menyoroti perlunya peningkatan program pengembangan. Mayoritas (65,5%) merasa kurangnya hubungan kekeluargaan di tempat kerja, menunjukkan masalah dalam dinamika sosial atau budaya organisasi. Selain itu, 55,5% tidak merasakan cinta terhadap pekerjaan dan kepuasan emosional, mengindikasikan masalah motivasi atau kepuasan intrinsik. Temuan ini menunjukkan tantangan yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kepuasan kerja di tempat kerja.

Data empiris yang terkumpul dari survei ini menunjukkan terdapat kekurangan dalam beberapa aspek kunci kepuasan kerja, terutama terkait gaji, dukungan lingkungan kerja, peluang pengembangan karier, dan hubungan kekeluargaan di tempat kerja. Perusahaan perlu mempertimbangkan perbaikan atau peningkatan di area ini untuk meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Strategi manajemen yang lebih baik, kebijakan gaji yang lebih adil, dan inisiatif pengembangan karier dapat membantu meningkatkan kondisi ini.

Faktor kepemimpinan dalam suatu organisasi memegang peranan sentral dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan bersama tim, melainkan juga berusaha menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi seluruh anggota tim (Bass & Riggio, 2016). Dalam konteks ini, pemahaman yang mendalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka menjadi suatu hal yang esensial.

Sejalan dengan kepemimpinan, disiplin di tempat kerja juga menjadi faktor penting dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Disiplin tidak hanya mencakup ketaatan terhadap aturan, prosedur, dan norma yang berlaku di organisasi, tetapi juga melibatkan tingkat kepatuhan yang tinggi dari seluruh anggota organisasi. Tingkat disiplin yang tinggi di antara karyawan dapat berkontribusi dalam menjaga ketertiban dan kestabilan di

lingkungan kerja, yang pada akhirnya dapat memberikan dampak positif pada tingkat kepuasan kerja (Bass & Riggio, 2016).

Kepemimpinan dan tingkat disiplin di tempat kerja saling berhubungan untuk membentuk lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan. Kepemimpinan yang efektif menciptakan iklim positif, memberikan inspirasi, dan memberdayakan karyawan. Di sisi lain, tingkat disiplin yang tinggi menciptakan dasar yang stabil, mengurangi konflik, dan meningkatkan efisiensi.

Kepemimpinan membawa arah dan inspirasi, sementara disiplin menjaga keteraturan pelaksanaan. Kombinasi ini menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan, produktivitas, dan akhirnya, kepuasan karyawan. Memahami hubungan erat antara kedua faktor ini krusial untuk merancang strategi manajemen holistik guna meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh.

Namun, meskipun telah banyak penelitian yang dilakukan tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan mempertimbangkan peran disiplin sebagai mediator, terdapat kebutuhan yang belum terpenuhi dalam memahami hubungan yang lebih mendalam antara kedua faktor tersebut seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Abdul Wahid Syafar Dan Mauled Muelyono yang hasil penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi penelitian yang dilakukan oleh (Hendro Tamali et al., 2019) menunjuk bahwa kepemimpinan itu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan hasil penelitian diberikan oleh (Yusuf et al., 2021) dimana hasil penelitiannya adalah kepemimpinan berpengaruh tidak secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan ini dengan menganalisis hubungan kompleks antara kepemimpinan, disiplin, dan kepuasan kerja.

Penelitian ini sangat penting mengingat peran karyawan dalam industri perhotelan yang menuntut tingkat pelayanan tinggi. Dengan memahami bagaimana kepemimpinan dan disiplin berinteraksi, Grage Hotel & Spa

Kuningan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan, pada gilirannya, meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada tamu. Penelitian ini juga menjadi kontribusi terhadap pembangunan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya di konteks industri perhotelan yang terus berkembang.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti mencatat kelemahan dalam aspek kepemimpinan dan kurangnya disiplin terhadap karyawan Grage Hotel & Spa Kuningan, yang berdampak negatif pada tingkat kepuasan kerja. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti dampak kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan menggagas judul penelitian **"Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Disiplin Sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan Grage Hotel & Spa Kuningan."**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Grage Hotel & Spa Kuningan?
- b. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin karyawan Grage Hotel & Spa Kuningan?
- c. Apakah disiplin berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Grage Hotel & Spa Kuningan?
- d. Apakah disiplin dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan Grage Hotel & Spa Kuningan?

1.3. Tujuan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Grage Hotel & Spa.
- b. Untuk mengetahui apakah disiplin berpengaruh terhadap kepemimpinan karyawan Grage Hotel & Spa Kuningan.

- c. Untuk mengetahui apakah disiplin berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Grage Hotel & Spa Kuningan.
- d. Untuk mengetahui apakah disiplin dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan Grage Hotel & Spa Kuningan.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan penelitian adalah:

- a. Manfaat Teoritis:

Untuk membuktikan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan disiplin sebagai mediasi.

- b. Manfaat Praktis:

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberi masukan-masukan yang mungkin dapat diterapkan di Grage Hotel & Spa. Dalam mengatasi kepuasan karyawan dengan kepemimpinan dan disiplin.