

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor terpenting dalam keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Di tengah perkembangan globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat, peran Sumber Daya Manusia semakin strategis dalam menentukan arah dan daya saing organisasi (Bahri & Arafah, 2020). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan unsur yang tidak terpisahkan dari setiap organisasi, termasuk dalam bidang pendidikan. Keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia sangat menentukan tingkat kinerja organisasi secara menyeluruh (Yulianti et al., 2024). Hal ini disebabkan karena Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya berperan sebagai pelaksana kegiatan operasional, tetapi juga sebagai penggerak utama inovasi, pengambilan keputusan, serta pencipta nilai tambah bagi organisasi. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul akan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, memanfaatkan teknologi secara optimal, serta meningkatkan produktivitas kerja secara berkelanjutan.

Menurut Manurung et al., (2025) pengelolaan sumber daya manusia yang efektif merupakan suatu proses yang berkesinambungan dan terintegrasi, yang mencakup berbagai aspek penting, mulai dari perencanaan tenaga kerja guna memastikan kebutuhan organisasi terpenuhi secara optimal, proses rekrutmen yang selektif untuk memperoleh karyawan yang berkualitas, hingga

pelatihan dan pengembangan yang bertujuan meningkatkan kompetensi serta keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan, selain itu penilaian kinerja memiliki peran penting dalam mengukur kontribusi dan produktivitas karyawan secara objektif, yang kemudian dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial (Ramadaniati *et al.*, 2025). Perusahaan juga perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan, baik dari aspek finansial maupun non-finansial, agar tercipta kepuasan kerja, loyalitas, serta motivasi yang tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Pada konteks ini, penting untuk memahami berbagai aspek terkait Sumber Daya Manusia, mulai dari definisi, fungsi, tantangan, hingga strategi pengelolaannya (Rosari *et al.*, 2022).

Pendekatan yang tepat dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia akan menghasilkan tenaga kerja yang terampil, memiliki motivasi tinggi, dan berkomitmen, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan (Rahmawati & Nurhayani, 2023). Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya terbatas pada urusan administratif, tetapi juga meliputi strategi untuk mengelola potensi individu melalui perencanaan, pengembangan, penilaian kinerja secara berkelanjutan, dan menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan produktivitas serta kepuasan karyawan, khususnya di industri perhotelan yang sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan (Wahyudi *et al.*, 2023). Hal ini terjadi karena industri perhotelan beroperasi di sektor jasa yang menekankan kualitas pelayanan

sebagai nilai utama yang dirasakan langsung oleh pelanggan. Persaingan di industri perhotelan sangat meningkatkan, sehingga interaksi antara berpengaruh terhadap citra perusahaan, sehingga penting untuk memperhatikan profesionalisme, keramahan dan kemampuan komunikasi staff.

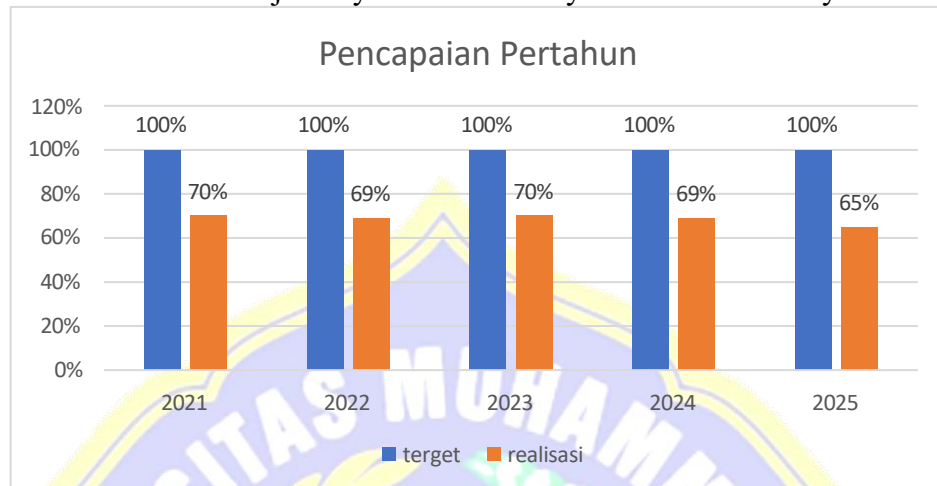
Berdasarkan hasil penelitian (Pitoyo & Handayani, 2021) menyatakan bahwa persaingan dalam sektor perhotelan di Surabaya semakin ketat seiring bertambahnya jumlah hotel yang menawarkan bermacam konsep dan layanan. Pada situasi ini, setiap hotel perlu memiliki keunggulan unik agar dapat menarik perhatian pelanggan dan bertahan dalam persaingan yang sengit, salah satu segmen yang berkembang adalah hotel dengan prinsip syariah yang menawarkan layanan sesuai dengan nilai-nilai Islam. Keunikan ini menjadi daya tarik tersendiri, namun juga memerlukan pengelolaan yang lebih baik untuk tetap bersaing dan memenuhi kebutuhan pasar secara efisien (Prabawati & Handayani, 2025). Pada kondisi ini, kinerja karyawan menjadi faktor utama dalam menjaga kualitas layanan, kepuasan tamu, dan keberlanjutan usaha (Silaen et al., 2021). Karyawan yang memiliki kemampuan, disiplin, dan sikap profesional yang tinggi akan mampu memberikan pelayanan yang optimal dan sesuai dengan standar perusahaan, selain itu kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan dan sistem manajemen sumber daya manusia yang diterapkan, akan tetapi tergantung industri perhotelan yang dikelola.

Perbedaan industri perhotelan antara hotel konvensional dan hotel syariah terletak pada orientasi tujuannya, di mana hotel konvensional umumnya berfokus pada keuntungan bisnis dan kepuasan pelanggan secara umum, sedangkan hotel Syariah tidak hanya mengejar profit, tetapi juga berlandaskan pada prinsip-prinsip Islam dalam operasional dan pelayanannya Menurut Halim & Baroroh, (2021) hotel konvensional pada umumnya bertujuan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen akan fasilitas akomodasi yang layak. Sementara itu, hotel syariah diselenggarakan berdasarkan prinsip-prinsip syariat Islam dengan tujuan utama mencapai *falah* sebagai orientasi hidup setiap Muslim, oleh karena itu dalam memenuhi kebutuhan konsumen, hotel syariah tidak hanya menitik beratkan pada aspek material, tetapi juga memberikan perhatian pada dimensi spiritual (Sholeh & Kurniasih, 2021).

Hotel syariah dan hotel konvensional merupakan dua kategori usaha akomodasi yang dibedakan berdasarkan prinsip operasionalnya, di mana hotel syariah mengacu pada penerapan nilai-nilai syariat Islam dalam penyediaan layanan dan pengelolaan usaha, sedangkan hotel konvensional beroperasi secara umum tanpa keterikatan pada norma religius tertentu, sehingga perbedaan keduanya terletak pada landasan nilai, sistem pelayanan, serta orientasi pasar yang dituju (Widhiatmaka et al., 2025). Demikian, perbedaan antara hotel syariah dan hotel konvensional tidak hanya terletak pada aspek fasilitas, tetapi juga mencakup filosofi pelayanan, sistem pengelolaan serta

segmentasi pasar yang secara langsung memengaruhi strategi bisnis dan daya saing masing-masing jenis hotel dalam industri perhotelan.

Gambar 1. 1 Kinerja Karyawan Namira Syariah Hotel Surabaya



Sumber: HRD Namira Syariah Hotel Surabaya

Gambar 1.1 menyajikan data pencapaian kinerja karyawan Namira Syariah Hotel Surabaya selama periode 2021–2025 melalui perbandingan antara target kinerja yang ditetapkan perusahaan dengan realisasi kinerja yang berhasil dicapai setiap tahunnya. Berdasarkan data tersebut, perusahaan secara konsisten menetapkan target kinerja sebesar 100% setiap tahun. Namun, realisasi kinerja yang dicapai masih berada di bawah target, yaitu sebesar 70% pada tahun 2021, meningkat menjadi 75% pada tahun 2022 dan 2023, kemudian mencapai 76% pada tahun 2024, serta meningkat kembali menjadi 80% pada tahun 2025. Meskipun menunjukkan tren peningkatan dari tahun ke tahun, hasil tersebut mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja karyawan masih belum memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara target dan realisasi kinerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan belum optimal. Oleh karena itu,

fenomena tersebut menjadi landasan dalam penelitian ini untuk menganalisis faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, khususnya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, guna mengetahui penyebab belum tercapainya target kinerja perusahaan.

Menurut Nawawi & Hadari, (2020) Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku atau cara yang digunakan seseorang dalam memengaruhi sikap dan perilaku bawahan atau orang lain. Seorang pemimpin adalah individu yang memiliki rencana serta menerapkan gaya tertentu dalam berinteraksi dan mengarahkan anggota kelompoknya. Gaya kepemimpinan juga merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi, disiplin, dan loyalitas karyawan (Ferdinandus, 2024). Sementara itu, gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat menurunkan produktivitas dan kualitas pelayanan.

Gaya kepemimpinan merupakan kumpulan karakteristik yang dimiliki dan digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai (Hafizi et al., 2025). Sedangkan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mengarahkan dan memengaruhi bawahan agar melaksanakan tugas secara efektif demi tercapainya tujuan organisasi (Siregar et al., 2023). Efektivitas kepemimpinan terlihat dari kinerja dan pertumbuhan organisasi, sementara peran pemimpin adalah mengelola bawahan sehingga mereka bekerja secara sukarela dan tanpa paksaan. Sedangkan menurut (Andayani & Tirtayasa, 2021) Kepemimpinan dapat

diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam memberikan pengaruh yang bersifat positif dan membangun kepada pihak lain, sehingga bersedia bekerja sama secara kooperatif dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi turut berperan penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan.

Menurut Andayani & Tirtayasa, (2023) Budaya Organisasi menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, kepuasan kerja terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Budaya organisasi yang baik adalah kebiasaan yang memungkinkan setiap anggota organisasi mampu menjadi manusia yang produktif, kreatif, bekerja dengan antusias sesuai dengan peminatan, dan mampu merubah produk usang menjadi produk yang mempunyai nilai tambah tinggi dengan inovasi yang unik (Santoso et al., 2020).

Menurut Panjaitan & Indrawati, (2024) Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, yang dipengaruhi oleh tingkat kemampuan, pengalaman, keseriusan, serta pemanfaatan waktu. Kinerja juga merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi karyawan yang dinilai berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Lestary, 2017). Kehadiran kerja karyawan juga merupakan indikator disiplin dan tanggung jawab yang mencakup ketepatan waktu, kehadiran rutin, dan

tingkat absensi. Kehadiran yang baik mencerminkan komitmen, sedangkan absensi tinggi dapat menurunkan produktivitas (Setyadi, 2022). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola kehadiran melalui aturan yang jelas serta sistem penghargaan dan sanksi agar kinerja tetap optimal untuk mengetahui kualitas kerja karyawan.

Kualitas dan kuantitas kerja karyawan adalah dua elemen krusial yang saling berhubungan dalam menentukan sukses sebuah organisasi. Kualitas kerja mengindikasikan kemampuan seseorang dalam menghasilkan output yang sesuai dengan kriteria yang telah diatur, baik dari segi ketepatan, kerapian, maupun rendahnya angka kesalahan (Mustanir & Jaya, 2021). Selain hasil akhir kualitas kerja juga menekankan pentingnya cara pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan efisien, sistematis, dan mengikuti prosedur yang ada, sehingga dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Chandra & Maghfira, 2023). Demikian kualitas kerja tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga pada bagaimana pekerjaan dilakukan dengan baik dan profesional. Kuantitas kerja karyawan diukur dari seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu. Ukuran kuantitas kerja bisa dilihat dari volume output yang dihasilkan, kecepatan dalam menyelesaikan tugas, serta kemampuan karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Adhar et al., 2025). Semakin banyak pekerjaan yang diselesaikan secara efisien, semakin tinggi pula kuantitas kerja karyawan tersebut (Nurseno et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas karyawan ditentukan tidak hanya oleh kualitas hasil kerja, tetapi

juga oleh banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu yang ada. Pada praktiknya, peningkatan kuantitas kerja harus tetap memperhatikan kualitas kerja. Karyawan yang menyelesaikan banyak pekerjaan tetapi dengan tingkat kesalahan yang tinggi justru bisa merugikan organisasi, oleh karena itu penting untuk menemukan keseimbangan antara kualitas dan kuantitas kerja agar hasil yang dicapai tidak hanya banyak, tetapi juga memenuhi standar yang ditetapkan. Keseimbangan ini menjadi kunci dalam menciptakan kinerja karyawan yang optimal, yang pada gilirannya akan mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi di tengah kompetisi yang semakin ketat.

Kerja sama karyawan merupakan bentuk interaksi antarindividu dalam suatu kelompok kerja yang saling mendukung, berkoordinasi, dan berkontribusi untuk mencapai tujuan bersama Menurut (Letsoin & Ratnasari, 2020). Kerja sama ini ditandai dengan adanya komunikasi yang efektif, kepercayaan antar anggota, serta kesediaan untuk berbagi tugas dan tanggung jawab, sehingga kinerja tim dapat berjalan secara optimal dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih efisien (Arifin & Mudhary, 2020). Keberhasilan kerja sama karyawan juga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, di mana pemimpin yang mampu mengarahkan, memotivasi serta memberikan teladan yang baik akan mendorong terciptanya hubungan kerja yang lebih kolaboratif, meningkatkan rasa kepercayaan antar anggota tim, serta memperkuat komitmen bersama dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Menurut (Muis et al., 2021) Menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama dan menjadi pedoman dalam bertindak. Pada hotel syariah, budaya kerja yang menekankan kejujuran, amanah, profesionalitas, dan pelayanan Islami sangat menentukan kualitas kinerja karyawan. Fenomena seperti ketidakkonsistenan pelayanan, kurangnya motivasi kerja, atau menurunnya kepuasan tamu dapat menjadi indikasi adanya masalah dalam kepemimpinan maupun budaya organisasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Namira Syariah Hotel Surabaya.

Menurut penelitian Lestary & Hrmon, (2022) Kinerja Karyawan sangat dipengaruhi oleh kemauan serta keterbukaan individu, baik terhadap diri sendiri maupun terhadap orang lain, dalam melaksanakan pekerjaannya. Selanjutnya dijelaskan bahwa adanya kemauan dan sikap terbuka dalam menjalankan tugas dapat mendorong peningkatan produktivitas karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja. Sedangkan menurut (Syah et al., 2025) Kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai serta tindakan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan perusahaan. Kinerja juga dapat dimaknai sebagai pencapaian hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan.

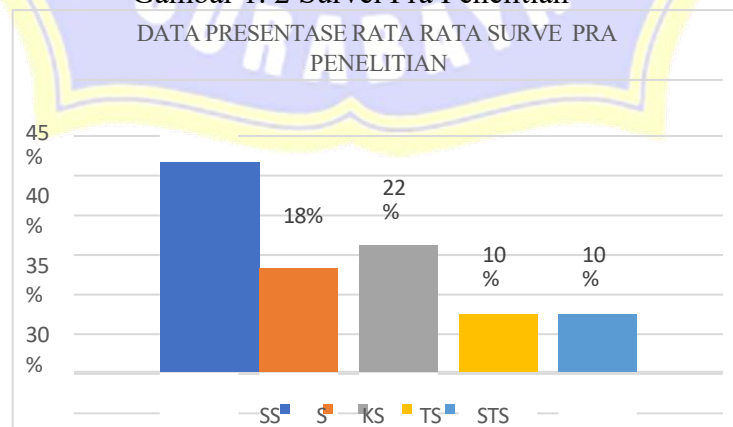
Hal ini sejalan dengan penelitian (Wicaksana et al., 2020) yang menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan

produktivitas karyawan hingga 35% dalam industri jasa. Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi memiliki peranan penting dalam membentuk perilaku serta kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari&Arifin, (2025) pada Namira Syariah Hotel Surabaya mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan nilai-nilai syariah mampu meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang positif turut menciptakan suasana kerja yang mendukung, mendorong kerja sama antar karyawan, serta memperkuat identitas organisasi.

Pada konteks hotel syariah seperti Namira Syariah Hotel Surabaya, implementasi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki karakteristik unik karena harus mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam operasional sehari-hari.

Menurut Rosita et al., (2021) menunjukkan Bahwa Hotel Syariah yang berhasil mengimplementasikan kepemimpinan Islami dan budaya organisasi berbasis syariah mengalami peningkatan kinerja karyawan sebesar 42% dibandingkan dengan hotel konvensional.

Gambar 1. 2 Survei Pra Penelitian



Sumber: Survey Karyawan 2026

Gambar 1.2 Berdasarkan Gambar tersebut memperlihatkan distribusi persentase rata-rata tanggapan responden pada kegiatan pra-survey yang dilaksanakan sebagai studi pendahuluan terhadap variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan di Namira Syariah Hotel Surabaya. Hasil pra-survey ini bertujuan untuk memberikan gambaran awal mengenai persepsi responden terhadap kondisi ketiga variabel penelitian sebelum penelitian utama dilakukan. Berdasarkan data yang diperoleh, sebanyak 41% responden menyatakan Sangat Setuju (SS), 18% menyatakan Setuju (S), 22% menyatakan Kurang Setuju (KS), 10% menyatakan Tidak Setuju (TS), dan 10% menyatakan Sangat Tidak Setuju (STS). Meskipun sebagian besar responden memberikan penilaian yang cenderung positif, masih terdapat 42% responden yang memberikan tanggapan Kurang Setuju hingga Sangat Tidak Setuju. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa masih terdapat beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian, terutama yang berkaitan dengan penerapan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, serta tingkat kinerja karyawan di perusahaan. Dengan demikian, temuan pra-survey ini menjadi landasan yang mendukung pentingnya dilaksanakan penelitian lebih lanjut untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Namira Syariah Hotel Surabaya.

Berdasarkan observasi awal di Namira Syariah Hotel Surabaya, masih terdapat beberapa permasalahan terkait kinerja karyawan. Hal ini diduga berkaitan dengan penerapan gaya kepemimpinan yang belum optimal dan budaya organisasi yang belum sepenuhnya terinternalisasi oleh seluruh

karyawan. Permasalahan tersebut menunjukkan perlunya evaluasi dan kajian mendalam mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Namira Syariah Hotel Surabaya. Penelitian ini menjadi penting untuk memberikan gambaran empiris tentang bagaimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam konteks hotel syariah.

Menurut pernyataan dan temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan persepsi di antara karyawan terkait kinerja, sehingga peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Namira Syariah Hotel Surabaya.**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Namira Syariah Hotel Surabaya?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Namira Syariah Hotel Surabaya?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Namira Syariah Hotel Surabaya?

C. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan dapat ditetapkan tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Namira Syariah Hotel Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Namira Syariah Hotel Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan Namira Syariah Hotel Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Namira Syariah Hotel Surabaya diharapkan memberikan manfaat bagi perusahaan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan serta memperkuat budaya organisasi guna mendukung peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan sumber informasi untuk mengembangkan penelitian yang relevan dengan variabel maupun objek yang berbeda. Di samping itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen hotel dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, peningkatan kualitas kepemimpinan, serta

pembentukan budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

