

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan fungsi vital dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan, pengembangan, dan pemanfaatan tenaga kerja secara optimal (Rahardjo, 2021:8). Pada sebuah perusahaan, peran manajemen SDM sangat penting untuk memastikan bahwa setiap karyawan mampu bekerja sesuai kemampuannya, sejalan dengan visi dan misi organisasi, serta memiliki rasa tanggung jawab dan keterikatan terhadap pekerjaannya. Tujuan utama dari manajemen SDM adalah untuk memastikan tersedianya tenaga kerja yang kompeten, produktif, dan termotivasi guna mendukung pencapaian target perusahaan secara efisien dan efektif (Larasati, 2018:10). Fungsi ini mencakup berbagai strategi, seperti proses perekrutan, pelatihan, pengembangan jenjang karir, evaluasi kinerja, serta sistem kompensasi dan penghargaan yang adil. Pengelolaan SDM yang efektif berkontribusi besar terhadap peningkatan performa organisasi secara keseluruhan melalui pembentukan kerja sama tim yang solid, peningkatan motivasi kerja, serta pengurangan potensi konflik.

Sebagai upaya mencapai kinerja karyawan yang optimal, khususnya dalam industri jasa yang menuntut interaksi langsung dengan pelanggan seperti sektor olahraga dan rekreasi, gaya kepemimpinan memiliki peran krusial. Salah satu pendekatan yang dinilai efektif dalam membentuk kinerja yang positif adalah gaya kepemimpinan transformasional (Mahyadi & Safrizal, 2023:67). Gaya ini menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, membangun kepercayaan, serta memotivasi karyawan untuk melampaui target

yang telah ditetapkan. Pada lingkungan kerja seperti Rainbow Hills Golf Club, pramugolf tidak hanya dituntut untuk menjalankan tugas teknis, tetapi juga menghadirkan pelayanan yang ramah, cepat, dan responsif kepada para pemain golf. Sebagaimana telah dijelaskan dalam hal tersebut, maka peran pemimpin yang mampu menumbuhkan semangat kerja, memberi teladan, dan mendukung pengembangan diri karyawan menjadi sangat penting (Ayuningtias & Yuliana, 2023:3).

Selain dikenal karena keindahan alam dan kualitas lapangannya, Rainbow Hills Golf Club juga menonjol melalui standar pelayanan yang tinggi. Klub ini tidak hanya menjadi tempat olahraga, tetapi juga menjadi lokasi strategis untuk kegiatan sosial, pertemuan bisnis, hingga turnamen golf berskala nasional dan internasional. Keberhasilan penyelenggaraan berbagai kegiatan tersebut sangat bergantung pada kekompakan tim dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, termasuk peran penting pramugolf sebagai garda terdepan dalam interaksi langsung dengan pelanggan. Pramugolf di Rainbow Hills tidak hanya bertugas membawa perlengkapan dan mendampingi pemain, tetapi juga harus memahami karakteristik lapangan, memberikan rekomendasi teknis, serta menjalin komunikasi yang baik dengan setiap pemain. Dalam menjalankan tugasnya, pramugolf dituntut memiliki stamina fisik, sikap yang sopan, kemampuan komunikasi, serta pengetahuan dasar tentang permainan golf. Untuk memenuhi standar tersebut, pelatihan dan pengembangan SDM menjadi bagian dari program kerja manajemen, meskipun dalam praktiknya masih terdapat

perbedaan kinerja antar individu yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan tingkat motivasi kerja.

Selain gaya kepemimpinan, faktor motivasi kerja juga turut menentukan seberapa besar karyawan terlibat secara aktif dan berkomitmen dalam melaksanakan tugasnya (Dewi et al., 2023:259). Motivasi kerja yang tinggi membuat pramugolf lebih antusias, bertanggung jawab, dan mampu menghadapi tantangan di lapangan dengan sikap yang profesional. Pemimpin transformasional diharapkan tidak hanya menjadi atasan, tetapi juga pembimbing yang mampu mengenali kebutuhan dan potensi bawahan, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif dan penuh semangat (Salfitri et al., 2024:1032). Kombinasi antara kepemimpinan yang inspiratif dan motivasi yang kuat diyakini dapat meningkatkan kinerja pramugolf secara signifikan, baik dari aspek kedisiplinan, pelayanan, maupun kepuasan pelanggan.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa kinerja pramugolf di Rainbow Hills Golf Club mengalami penurunan, sebagaimana diungkapkan oleh manajemen yang menginginkan kehadiran dan performa kerja pramugolf membaik. Untuk memotivasi, pihak klub memberikan apresiasi berupa penghargaan ‘Caddy of the Month’ kepada tiga orang dengan kehadiran dan etos kerja terbaik setiap bulannya. Namun demikian, pemberian penghargaan ini belum mampu meningkatkan kinerja seluruh pramugolf secara merata, mengingat masih adanya perbedaan signifikan antara satu individu dengan yang lainnya.

Tabel 1  
Hasil Kuesioner Pra Survey Gaya Kepemimpinan Transformasional  
PT. Rainbow Hills Golf Club

| No. | Pertanyaan                                                                | Tidak Puas | Puas  |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|------------|-------|
| 1.  | Atasan saya melibatkan saya dalam proses pengambilan keputusan.           | 73,3%      | 26,6% |
| 2.  | Atasan saya memberikan dukungan moral saat saya mengalami kesulitan kerja | 83,3%      | 16,7% |
| 3.  | Atasan saya menjalin komunikasi dua arah dengan semua anggota tim         | 70%        | 30%   |
| 4.  | Atasan saya mengoreksi kesalahan dengan cara yang membangun               | 83,3%      | 16,7% |
| 5.  | Atasan saya menunjukkan tanggung jawab yang tinggi terhadap tim           | 86,6%      | 13,4% |

Hasil prasurvei menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Rainbow Hills Golf Club belum optimal dalam mendorong keterlibatan dan inspirasi kerja. Sebagian besar pramugolf merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan sehingga merasa peran dan kontribusinya kurang dihargai, selain itu karyawan juga mengungkapkan tidak mendapatkan dukungan moral yang memadai dari atasan, baik dalam bentuk pengakuan, motivasi, maupun empati terhadap permasalahan yang dihadapi ditempat kerja. Dan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan belum berjalan secara efektif, yang ditunjukan dengan dialog terbuka, diskusi, atau umpan balik konstruktif. Koreksi kesalahan yang disampaikan atasan cenderung bersifat menyalahkan dan belum membangun , sehingga menurunkan semangat kerja serta percaya diri karyawan. Tanggung jawab pimpinan terhadap pencapaian tim pun dirasakan masih sangat kurang, yang terlihat dari lemahnya kepemimpinan dalam memberikan arahan yang jelas, dukungan strategis, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan konflik atau hambatan kerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa

kepemimpinan yang dijalankan belum memenuhi karakteristik transformasional seperti idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration, dan intellectual stimulation, sehingga belum mampu menciptakan iklim kerja yang partisipatif dan memotivasi.

Tabel 2  
Hasil Kuesioner Pra Survey Motivasi Kerja  
PT. Rainbow Hills Golf Club

| No. | Pertanyaan                                                          | Tidak Puas | Puas  |
|-----|---------------------------------------------------------------------|------------|-------|
| 1.  | Saya merasa pekerjaan saya saat ini memenuhi kebutuhan pribadi saya | 66,7%      | 23,3% |
| 2.  | Saya merasa nyaman bekerja di lingkungan kerja saya saat ini        | 96,7%      | 3,3%  |
| 3.  | Saya merasa termotivasi karena adanya dukungan dari atasan          | 90%        | 10%   |
| 4.  | Saya mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan hasil kerja saya    | 93,4%      | 6,6%  |
| 5.  | Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan saya   | 80%        | 20%   |

Motivasi kerja pramugolf tergolong rendah, sebagaimana tercermin dari tingginya ketidakpuasan terhadap berbagai aspek pemenuh kebutuhan psikologis dan profesional. Mayoritas responden menyatakan bahwa pekerjaan belum mampu memenuhi kebutuhan pribadi mereka, lingkungan kerja dirasa kurang nyaman dan kondusif, dukungan dari atasan dalam meningkatkan semangat kerja sangat minim . Selain itu, penghargaan atas kinerja dianggap belum sesuai dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan masih terbatas . Temuan ini menunjukkan bahwa baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik belum dikelola secara efektif oleh manajemen, sehingga menghambat keterlibatan emosional dan profesionalisme karyawan dalam menjalankan tugasnya. Motivasi intrinsik menandakan kurangnya rasa puas dan makna dalam pekerjaan sehari-hari,

sementara motivasi ekstrinsik yang tidak terpenuhi mengindikasikan minimnya intensif dan penghargaan yang memadai untuk mendorong kinerja optimal. kondisi ini menimbulkan perasaan apatis, penurunan produktifitas, serta meningkatkan tingkat absensi dan turnover karyawan.

Tabel 3  
Hasil Kuesioner Pra Survey Kinerja Pramugolf  
PT. Rainbow Hills Golf Club

| No. | Pertanyaan                                                       | Tidak Puas | Puas  |
|-----|------------------------------------------------------------------|------------|-------|
| 1.  | Saya teliti dan rapi dalam melaksanakan tugas saya               | 86,6%      | 13,4% |
| 2.  | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target harian          | 86,6%      | 13,4% |
| 3.  | Saya datang tepat waktu dan menyelesaikan tugas sesuai jadwal    | 95%        | 5%    |
| 4.  | Saya mematuhi semua aturan dan prosedur kerja                    | 90%        | 10%   |
| 5.  | Saya dapat bekerja sama dengan tim untuk mencapai tujuan bersama | 90%        | 10%   |

Kinerja pramugolf juga menunjukkan kecenderungan yang kurang memuaskan. Sebanyak 86,6% responden mengaku tidak teliti dan tidak rapi dalam bekerja, serta tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target harian. Selain itu ketidakpuasan terhadap kedisiplinan waktu juga cukup tinggi, yang menunjukkan belum terbentuknya budaya kerja yang disiplin dan terstruktur dilingkungan kerja. Tingkat kepatuhan terhadap aturan kerja dan kemampuan kerja sama tim juga memperlihatkan lemahnya koordinasi internal dan kurangnya komitmen terhadap standar operasional. Data ini memperkuat dugaan bahwa kinerja yang lemah berkorelasi erat dengan gaya kepemimpinan yang tidak transformatif serta motivasi kerja yang rendah, gaya kepemimpinan yang kurang inspiratif dan suportif berdampak pada minimnya dorongan untuk meningkatkan kualitas kinerja dan disiplin kerja, sehingga dibutuhkan reformulasi strategi

manajerial yang lebih menyeluruh dan berorientasi pada pengembangan karyawan.

Hasil prasurvey mengindikasikan bahwa kinerja pramugolf masih belum mencapai kategori “baik”, ditandai dengan tingginya tingkat ketidakpuasan terhadap kedisiplinan, ketelitian, dan kemampuan kerja sama. Gaya kepemimpinan transformasional juga belum berjalan secara efektif, terlihat dari minimnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, lemahnya komunikasi dua arah, serta kurangnya dukungan moral dari atasan. Sementara itu, motivasi kerja berada pada tingkat rendah, yang ditunjukkan oleh tingginya ketidakpuasan terhadap kenyamanan kerja, penghargaan, dan kesempatan pengembangan diri. Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk menguji secara empiris apakah dan sejauh mana gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pramugolf, serta untuk merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran dan berdampak langsung terhadap peningkatan performa kerja.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya memahami faktor-faktor internal yang dapat mendorong kualitas kerja pramugolf, sebagai bagian dari pelayanan yang berpengaruh langsung terhadap citra dan kepuasan pelanggan. Di tengah persaingan industri golf yang semakin kompetitif, kualitas layanan tidak hanya ditentukan oleh fasilitas, tetapi juga oleh sikap dan profesionalisme karyawan di garis depan. Maka, melalui kajian ini, diharapkan dapat ditemukan hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan peningkatan kinerja pramugolf di Rainbow Hills Golf Club, yang nantinya

dapat menjadi rujukan dalam perumusan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan pengamatan awal, ditemukan bahwa:

1. Atasan tidak melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Atasan tidak memberikan dukungan moral ketika karyawan mengalami kesulitan kerja
3. Atasan tidak menjalin komunikasi dua arah dengan semua anggota tim
4. Atasan mengoreksi kesalahan karyawan dengan cara yang tidak membangun
5. Atasan tidak menunjukkan tanggung jawab yang tinggi terhadap tim
6. Karyawan merasa tidak nyaman bekerja di lingkungan kerja
7. Karyawan tidak termotivasi bekerja karena tidak ada dukungan dari atasan.
8. Karyawan tidak mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan hasil kerja
9. Karyawan tidak mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan
10. Karyawan merasa pekerjaan saat ini tidak memenuhi kebutuhan
11. Karyawan tidak teliti dalam melaksanakan tugas
12. Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target harian
13. Karyawan tidak datang tepat waktu dan menyelesaikan tugas sesuai jadwal
14. Karyawan tidak mematuhi semua aturan dan prosedur kerja
15. Karyawan tidak dapat bekerja sama dengan tim untuk mencapai tujuan

bersama

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, dimana terdapat banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, untuk itu peneliti membatasi masalah dalam penelitian ini pada beberapa faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan dan kompetensi, motivasi, kepemimpinan, fasilitas dan prasarana kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja sosial, dan kepuasan kesejahteraan. Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja untuk menghindari terjadinya pembahasan lebih luas diluar penelitian ini.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pramugolf di Rainbow Hills Golf Club?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pramugolf di Rainbow Hills Golf Club?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pramugolf?

### **E. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini yakni untuk:

1. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pramugolf di Rainbow Hills Golf Club.

2. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja terhadap kinerja pramugolf.
3. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh secara bersama terhadap kinerja pramugolf.

#### **F. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Menambah referensi dan literatur ilmiah terkait hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, khususnya dalam konteks sektor jasa olahraga.

2. Secara Praktis

Memberikan masukan kepada manajemen Rainbow Hills Golf Club dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengembangan SDM, khususnya dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai serta meningkatkan motivasi kerja pramugolf guna meningkatkan kinerja dan kepuasan pelanggan.

#### **G. Sistematika Penulisan**

BAB I : Berisi latar belakang, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan, kegunaan, dan sistematika penelitian.

BAB II : Berisi landasan teori terkait gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja, serta penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan paradigma penelitian.

BAB III: Pada bab ini, penulis menguraikan tentang metode/jenis penelitian,

variabel penelitian dan pengukuran, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, dan metode analisis data.

#### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Menerangkan tentang isi dari penelitian mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pramugolf Di Rainbow Hills Golf Club

#### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Menerangkan hasil kesimpulan dari pembahasan dan memberikan saran bagi perusahaan