



## **BAGAIMANA LOYALITAS KARYAWAN BERDASARKAN GAYA KEPEMIMPINAN PADA HOTEL X?**

Desita Milasari<sup>1</sup>, Shinta Doriza<sup>1</sup>, Nurlaila Abdullah Mashabi<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Pendidikan Kesejahteraan Keluarga, Fakultas Teknik, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia

E-mail: [desitamilasari1@gmail.com](mailto:desitamilasari1@gmail.com)

### **Abstrak**

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membuat karyawan berkeinginan untuk melakukan perpindahan atau *resign*. Ketidak nyamanan dalam bekerja, ketidak cocokan dengan pemimpin, ataupun tekanan yang diberikan oleh pemimpin yang kemudian akan menghambat kinerja karyawan. Dengan demikian, operasional hotel juga ikut terganggu. Sebaliknya pemimpin yang dapat menjalin hubungan baik dengan karyawan dalam urusan pekerjaan maupun di luar pekerjaan akan membuat karyawan merasa adanya kecocokan serta timbul rasa nyaman, dan besar kemungkinan karyawan memiliki rasa loyalitas terhadap pemimpinnya yang membuat karyawan terdorong untuk ikut berperan secara maksimal memberikan yang terbaik bagi tempatnya bekerja bersama pemimpinnya. Hal ini dikarenakan timbulnya rasa tidak ingin mengecewakan orang yang telah memberinya tempat nyaman dalam bekerja. Penelitian dilakukan untuk menganalisis loyalitas karyawan yang ditinjau dari gaya kepemimpinan di Hotel X. Metode penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam melalui perspektif dari pemimpin dan karyawan pada tiga departemen yang berbeda, perspektif yang dipilih bertujuan untuk menemukan temuan yang lebih menarik yang dilihat dari dua sisi. Pemilihan responden dengan *purposive sampling*. Analisis data menggunakan *interactive model*. Data penelitian mengacu pada sembilan karakteristik ideal dari (Putra & Cho, 2019), hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada beberapa karakteristik ideal yang belum dipenuhi oleh salah satu responden pemimpin, sedangkan responden pemimpin lainnya menunjukkan hasil hampir dan sudah memenuhi sembilan karakteristik sebagai pemimpin ideal. Belum terpenuhinya kesembilan karakteristik ideal ini berdampak pada kurangnya rasa loyalitas karyawan pada perusahaan dilihat dari tingkat perpindahan karyawan yang tinggi pada departemen sehingga mengakibatkan banyak kerugian bagi perusahaan

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Loyalitas Karyawan, Manajemen Hotel.

### **How Is Employee Loyalty Based on The Leadership Style of Hotel X?**

#### **Abstract**

*The leadership style is one of the factors that makes employees willing to move or resign. Discomfort at work, incompatibility with the leader, or pressure exerted by the leader which will then hinder employee performance. Thus, hotel operations are also disrupted. On the other hand, a leader who can establish good relationships with employees in work and outside work will make employees feel a good fit and a sense of comfort will arise, and it is likely that employees will have a sense of loyalty to their leader which encourages employees to participate optimally in providing the best for their place. work with the leader. This is because there is a feeling of not wanting to disappoint the person who has given him a comfortable place to work. The study was conducted to analyze employee loyalty in terms of leadership style at Hotel X. This research method is a qualitative descriptive study. The data collection technique uses in-depth interviews through the perspectives of leaders and employees in three different departments. The selected perspective aims to find more interesting findings from two sides. Selection of respondents using purposive sampling. Data analysis using interactive models. The research data refers to the nine ideal characteristics of (Putra & Cho, 2019), the results of this study indicate that there are several ideal characteristics that have not been fulfilled by one of the leader respondents, while the other leader respondents show almost and have fulfilled the nine characteristics of the ideal leader. . The absence of these nine ideal characteristics has resulted in a lack of employee loyalty to the*

*company, seen from the high level of employee turnover in the department, resulting in many losses for the company*

*Keywords: Employee Loyalty, Hotel Management, Leadership Style.*

## PENDAHULUAN

Persaingan industri perhotelan tidak dapat dipungkiri diiringi semakin pesatnya pertumbuhan industri ini di Indonesia. Hotel merupakan jenis akomodasi dimana sebagian atau seluruh bangunannya disiapkan untuk umum serta dikelola secara komersial untuk digunakan sebagai jasa penginapan, makanan, minuman, dan penunjang lainnya (Sulastiyono, 2002). *Front Office (FO)* adalah salah satu *department* terpenting yang ada di hotel, selain dibantu oleh *sales / marketing*, tinggi rendahnya *income* penjualan kamar di sebuah hotel menjadi tanggung jawab bagi seorang *front office*. Sebagai orang pertama yang bertemu dengan tamu mengharuskan *front office* memiliki daya tarik dan kesan pertama yang baik agar tamu merasa nyaman dan diberikan pelayanan prima, tujuannya agar tamu mendapatkan kepuasan dari apa yang telah tamu keluarkan untuk hotel, selanjutnya perasaan puas tamu akan membuat kesan yang baik dalam pengalamannya menginap di hotel yang diharapkan membuat tamu untuk datang kembali menginap di hotel dan menjadi *repeater guest*. Selain *Front Office Department*, *Housekeeping Department (HK)* juga memiliki andil yang besar dalam berlangsungnya operasional hotel sebagai orang yang bertanggung jawab menjaga kebersihan dan kenyamanan baik area kamar maupun area publik. Kebersihan merupakan hal yang paling mempengaruhi baik buruknya penilaian tamu hotel dan pertimbangannya untuk menginap kembali ke hotel. Kebersihan seluruh area hotel memang harus menjadi perhatian khusus tetapi kebersihan makanan juga penting untuk diperhatikan, selain tampilan penyajian makanan dan rasa makanan, kebersihan alat makan dan perlengkapannya menjadi tanggung jawab *Food and Beverage Department (F&B)* dimana tamu harus mendapatkan pelayanan yang prima dari *F&B* sebagai orang yang bertanggung jawab di area restoran. Tak dipungkiri restoran merupakan salah satu penghasil profit tertinggi selain penjualan kamar. Maka dari itu, pemberian kesan yang baik selama tamu menikmati makanan harus dilaksanakan. Selain itu, hal yang paling diharapkan adalah tamu akan menceritakan pengalaman baiknya selama menginap di hotel kepada orang-orang terdekat dan memberikan penilaian baik di media sosial maupun *website* yang akan mengenalkan hotel kepada masyarakat luas sehingga menarik perhatian orang banyak (SITUASI). Guna menjaga kinerja *FO*, *HK*, dan *F&B* tersebut maka sangat diperlukan kriteria karyawan yang loyal karena loyalitas *FO*, *HK*, dan *F&B* terhadap hotel akan terlihat dari perilaku mereka yang merasa memiliki hotel tersebut (*sense of belonging*). Loyalitas dapat dilihat dari berapa besar seseorang mengabdikan tenaga dan usaha terhadap perusahaan dan tidak memiliki kecenderungan untuk berpindah perusahaan. Pada industri perhotelan, loyalitas sangat dibutuhkan, khususnya karyawan. Mengapa demikian? Karena karyawan merupakan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan untuk memenangkan pangsa pasar.

Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai sasaran tergantung dengan bagaimana kinerja karyawan yang ada di dalamnya seperti yang dikemukakan oleh (Wellyanto & Halim, 2017) secara umum loyalitas dari seorang karyawan dapat dilihat melalui sikap setianya pada perusahaan dengan mengabdikan serta rasa percaya pada perusahaan dengan begitu maka akan tumbuh rasa cinta dan rasa memiliki tanggung jawab untuk mendedikasikan diri secara optimal pada perusahaan tempatnya bekerja. Hotel merupakan industri yang bergerak di bidang jasa dan pelayanan dimana perusahaan tidak mengenal libur akhir pekan dan pekerjaan yang tidak berhenti selama 24 jam penuh. Terkait hal ini beban kerja yang dipikul karyawan tidaklah mudah dan sangat besar kemungkinan karyawan untuk berpindah perusahaan. Loyalitas karyawan dapat dilihat dengan tumbuhnya rasa kesetiaan dan sadar dengan menerapkan sikap kerja yang disiplin, bertanggung jawab terhadap perusahaan serta sikap yang tercermin selama bekerja (Saputra et al., 2016). Loyalitas dan sikap kerja karyawan yang menurun dapat terlihat dari menurunnya produktivitas kerja, meningkatnya absensi,

tingkat perpindahan karyawan yang tinggi, adanya kegelisahan, tuntutan perwujudan dan ketidakpuasan dalam menyelesaikan pekerjaan (Nitisemito, 2000). Besarnya kemungkinan karyawan mencari perusahaan yang lebih menunjang karir dan hidupnya akan membuat perusahaan menjadi rugi apabila kehilangan karyawan yang kompeten. Untuk mempertahankan maupun meningkatkan kinerja karyawan tentunya perusahaan harus mampu menanamkan rasa loyalitas pada diri tiap karyawan agar optimal dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Maka dari itu, diperlukan usaha lebih dari perusahaan untuk mensejahterakan karyawannya yang dapat dibantu melalui seorang pemimpin yang berkompeten karena bertanggung jawab langsung terhadap kinerja karyawan.

Terkait hal tersebut pemimpin memiliki peranan penting dalam membangun motivasi kerja karyawan agar mencapai target perusahaan. Gaya kepemimpinan dapat dikatakan sebagai pola perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi sikap, perilaku orang lain seperti yang ia inginkan (Hardanti, 2013; Fabio et al., 2016). Gaya kepemimpinan adalah alat manajemen yang penting karena, jika digunakan dengan benar, dapat meningkatkan hubungan positif dengan karyawan, meningkatkan iklim organisasi, dan meningkatkan layanan kinerja. Namun faktanya karyawan yang *resign* dari *FO Department* Hotel X dikategorikan tinggi. Alasan karyawan mengundurkan diri disebabkan karena ketidakmampuan mereka untuk bekerja sama dengan baik kepada atasannya (Agrusa & Lema, 2007). Pernyataan diberikan oleh dua orang *ex-staff* terkait masalah ini, mereka mengatakan alasannya keluar dari perusahaan karena merasa kurangnya kebersamaan dan kekeluargaan di *FO Department* serta seorang pemimpin yang tidak membantu dan melindungi bawahannya, hal ini terjadi ketika karyawan melakukan kesalahan dan tidak jarang diberi kritikan yang menjatuhkan oleh pemimpin maupun sesama rekan kerja yang mengakibatkan mereka merasa tidak nyaman. Selama bekerja mereka merasa adanya tekanan yaitu ketakutan-ketakutan jika suatu saat membuat kesalahan sedangkan karyawan membutuhkan pemimpin yang mampu memberi *support*, motivasi dan kepercayaan agar karyawan tidak melakukan kesalahan lagi, namun yang didapatkan adalah sebaliknya yaitu sikap menjatuhkan yang menimbulkan perasaan tidak aman dalam bekerja. Seharusnya ini menjadi pertanyaan, introspeksi dan koreksi bagi perusahaan dan bagi pemimpin untuk dapat mendekati diri secara emosional dengan karyawan. (MASALAH) Seperti yang dikemukakan oleh (Iskandar et al., 2015) kepemimpinan yang baik sangat berguna dalam menentukan kinerja SDM itu sendiri serta kemampuan intelektual dan emosional mereka, guna menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Kedua *ex-staff* mereka berpendapat mengenai pemimpin yang mereka harapkan adalah pemimpin yg dapat memberi rasa aman dan nyaman pada setiap karyawannya, tidak membedakan tiap karyawan, saling memberi dukungan serta motivasi, dapat bekerja sama antar pemimpin dan karyawan, saling menghargai, mengayomi, pemimpin yang menganggap karyawan adalah rekan kerja yang bersifat kekeluargaan. Selain itu, pemimpin yang memperhatikan keinginan dan mendengar pendapat karyawan sehingga karyawan memiliki ruang yang aman dan nyaman untuk bekerja serta menyatakan secara terbuka yang dirasakan dalam pekerjaan. Hal ini serupa dengan temuan sembilan karakteristik ideal yang dikemukakan oleh (Putra & Cho, 2019) yaitu hormat, berbelas kasih, komunikator yang efektif, berpengalaman, delegator yang efektif, memberikan pengakuan, ramah, dikendalikan secara emosional, terorganisir. Sembilan karakteristik pemimpin ini merupakan kriteria sebagai pemimpin yang ideal yang dapat memberikan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Jika hal ini terpenuhi otomatis karyawan pun akan merasa nyaman juga.

Akibat dari ketidakmampuan seorang pemimpin menciptakan rasa loyalitas maka akan menyebabkan *Turnover intention* yang tinggi. Seperti yang dikemukakan oleh (Purnama, 2013) kepemimpinan merupakan suatu proses yang berperan penting untuk menumbuhkan sikap atau rasa loyalitas orang-orang yang dipimpinya, karena keberhasilan perusahaan tergantung pada pemimpin. Artinya, kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan loyalitas karyawan. Tingkat perpindahan yang tinggi juga diakibatkan dari rasa ketidaknyamanan dalam bekerja sehingga mendorong karyawan untuk memilih *resign*. Berdasarkan data *FO Department* Hotel X sejak Januari 2019 – Januari 2020 terdapat 2 orang *resign*, 1 orang pindah *department*, dan 1 orang dimutasikan dari 15 orang jumlah karyawan di *FO Department*. Hal

ini sudah tergolong melebihi angka 10% yakni mencapai 27%. Berbeda dengan *FO Department*, *F&B Department* sejak Januari 2019 – Januari 2020 terdapat 2 dari total 13 karyawan yang melakukan perpindahan yakni mencapai 15,39% namun perpindahan ini adalah pemutasian dimana manajemen yang mengambil keputusan untuk memindahkan 2 karyawan tersebut pada tempat lain karena sedang dibutuhkan tenaga kerja di bidang tersebut. Sedangkan *HK Department* sejak Januari 2019 – Januari 2020 terdapat 2 orang dari total 24 orang jumlah karyawan yang *resign* mencapai 8,33%, dilihat dari kondisi ini peneliti ingin mengetahui perbedaan dari gaya kepemimpinan ketiga *department* tersebut. Angka tersebut melebihi 10% artinya annual turnover perusahaan dikategorikan tinggi (Wellyanto & Halim, 2017). Banyaknya staf yang melakukan *resign* umumnya dipengaruhi oleh loyalitas dan hubungan antara karyawan dengan pemimpin yang buruk. Jika karyawan merasa tidak mampu bekerjasama dengan pemimpinnya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik maka ini akan menjadi alasan kuat karyawan *resign* dari perusahaan (Agrusa & Lema, 2007).

Dalam dunia kerja rasa loyalitas penting ditanamkan kepada karyawan agar perusahaan tidak kehilangan karyawan yang kompeten. Seperti yang telah kita diketahui, bahwa hotel merupakan industri yang bergerak di bidang jasa dan pelayanan dimana perusahaan tidak mengenal libur akhir pekan dan pekerjaan yang tidak berhenti selama 24 jam penuh. Maka dari itu, hubungan antar karyawan dan pemimpin serta lingkungan kerja yang nyaman merupakan hal penting yang dapat membantu karyawan bekerja dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan. Tingkat perpindahan yang tinggi juga diakibatkan dari rasa ketidaknyamanan dalam bekerja sehingga mendorong karyawan untuk memilih *resign*. Gaya kepemimpinan yang baik dilakukan agar karyawan merasa tenang dalam bekerja. Apabila permasalahan loyalitas dalam tingkat perpindahan karyawan tidak diatasi akan menyebabkan beberapa kerugian, seperti biaya, waktu, dan kemungkinan terbongkarnya rahasia perusahaan yang berasal dari karyawan yang sudah keluar. Untuk menemukan solusi, diperlukan kajian yang mendalam tentang masalah loyalitas kerja karyawan sehingga sangat penting untuk penelitian ini dilakukan mengenai loyalitas karyawan dilihat dari gaya kepemimpinan Hotel X.

Hasil yang diharapkan dari penelitian ini mengetahui kekurangan yang terdapat pada karakter yang dimiliki oleh manajer dan menemukan solusi agar manajer dapat mempertimbangkan untuk memperbaiki kekurangannya yang diharapkan kedepannya *manager* dan karyawan memiliki hubungan baik sehingga karyawan memiliki rasa loyalitas dan tidak memiliki keinginan untuk berpindah perusahaan. Selain itu dapat menjadi evaluasi dan solusi bagi *department* di Hotel X.

## METODE

Karakter merupakan sifat, budi pekerti, tabiat, atau watak dari seseorang. Karakter dapat terlihat dari cara seseorang berinteraksi, baik dari caranya berbicara maupun bahasa tubuh. Seseorang yang memiliki tabiat atau watak yang disiplin dapat terlihat dari beberapa cara seperti kebiasaannya menghargai waktu, mentaati peraturan atau tidak. Kesadaran seseorang untuk berperilaku baik juga diperlukan untuk membangun sebuah karakter yang baik.

Menurut (Putra & Cho, 2019) terdapat sembilan karakteristik ideal yang dibutuhkan pemimpin untuk menjadi pemimpin yang efektif yaitu karakter *respectful, compassionate, effective communicator, experienced, effective delegator, give recognition, sociable, emotionally controlled, organized*. Karakteristik pemimpin ini butuh beberapa kajian dan wawancara mendalam guna mengetahui apakah seorang pemimpin memiliki sembilan karakteristik ideal, karena karakteristik pemimpin yang baik akan membuat karyawan loyal terhadap perusahaan.

Pemimpin memiliki karakter tersendiri dalam memimpin, dalam karakteristik yang dimiliki oleh tiga responden primer memiliki perbedaan karakter yaitu dari segi interaksi dengan karyawan. FOL yang sangat dekat dengan karyawannya hingga terlibat dibanyak kegiatan bersama karyawannya di luar pekerjaan. Sedangkan, FBL yang ramah dan sering mengikuti

kegiatan yang dibuat oleh karyawannya namun tetap ada batasan, dan HKL yang memiliki batasan antara atasan dengan karyawan sehingga keterlibatannya dengan kegiatan bersama karyawan sekedar mengawasi. Dengan demikian, setiap pemimpin memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing.

Karakteristik yang pertama yaitu hormat, karakteristik pemimpin yang menghormati karyawan terdapat pada responden (FOL, HKL, FBL), akan tetapi FOL memiliki kekurangan dimana perkataan kurang menyenangkan diucapkan oleh FOL jika SFO melakukan kesalahan atau keteledoran. Karakteristik yang kedua yaitu berbelas kasih, Karakteristik pemimpin yang memiliki karakter berbelas kasih terdapat pada responden (HKL & FBL), berbeda dengan FOL yang mengutamakan profesionalitas kerja dibandingkan kenyamanan dan keamanan fisik maupun psikis karyawannya. Karakteristik yang ketiga yaitu komunikator yang efektif, Karakteristik pemimpin yang memiliki karakter sebagai komunikator yang efektif adalah (HKL & FBL) walaupun FOL menunjukkan cara yang sama dengan HKL dan FBL dalam menyapaikan informasi, akan tetapi FOL memiliki cara yang salah dalam penyelesaian masalah dengan karyawannya melalui grup tanpa mengkonfirmasi terlebih dahulu melalui jaringan pribadi atau *personal chat* karyawan yang bersangkutan. Karakteristik yang keempat yaitu berpengalaman, karakteristik pemimpin yang berpengalaman adalah (HKL & FBL) sedangkan FOL belum pernah bekerja di hotel dan berlatar pendidikan bukan dari bidang perhotelan. Karakteristik yang kelima yaitu delegator yang efektif, karakteristik pemimpin yang merupakan delegator yang efektif adalah (HKL & FBL) sedangkan FOL tidak bisa menolak atau melakukan uji kembali pada *staff* yang diperintahkan oleh *owner* untuk mengisi posisi tertentu. Karakteristik yang keenam yaitu memberikan pengakuan, karakteristik pemimpin yang memberikan pengakuan adalah (FOL, HKL, & FBL). Karakteristik yang ketujuh yaitu ramah, karakteristik pemimpin yang ramah adalah (FOL & FBL) sedangkan HKL masih kurang dalam membangun *chemistry* dengan karyawannya. Karakteristik yang kedelapan yaitu emosi yang terkendali, karakteristik pemimpin yang memiliki emosi terkendali adalah (FOL, HKL, & FBL).

Karakteristik yang terakhir yaitu terorganisir, karakteristik pemimpin yang memiliki karakter terorganisir adalah (FOL, HKL, & FBL).

- 1) Karakteristik hormat adalah karakter yang menghargai serta memperlakukan orang lain secara baik. Selain itu (Purba, 2014) mendefinisikan rasa hormat merupakan kemampuan untuk melihat serta mengetahui nilai yang terdapat di dalam diri kita maupun orang lain. Hormat disini merupakan karakter yang tidak meremehkan karyawan, tidak melihat ke bawah pada karyawan, dan memperlakukan karyawan secara adil dan setara. Menghormati diri sendiri berpusat pada kepemimpinan seseorang untuk mewujudkan kebersamaan, rasa cinta, kepedulian terhadap orang lain, merasa lebih sempurna bila saling menopang dengan orang lain. Karakteristik *respectful*, ditemukan pada responden (FOL, HKL, FBL) ketiganya memiliki karakteristik pemimpin yang menghormati karyawan yang diterapkan di dalam pekerjaan. Seperti FOL yang menghormati dan menghargai karyawan sebagai sesama pekerja, HKL yang selalu memberikan *support* dan menghargai pekerjaannya serta menunjukkan rasa bangga pada karyawan walaupun pekerjaan belum mencapai target, dan tidak membanding-bandingkan karyawan, FBL menerapkan keadilan tidak ada diskriminasi latar belakang pendidikan dan selalu menerapkan bicara yang sopan, ramah, dan tidak berkata kasar. (Putra & Cho, 2019) hormat didefinisikan sebagai perasaan kagum, menunjukkan atau menghormati semua orang karyawan, termasuk tidak meremehkan karyawan, tidak melihat ke bawah pada karyawan, dan memperlakukan karyawan secara adil dan setara nilainya dengan *a level professional*. Dengan begitu, karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan keberadaannya
- 2) Karakteristik *compassionate* adalah karakter seseorang yang dapat mengerti keadaan terutama kesulitan yang dihadapi orajng lain. (Putra & Cho, 2019) Berbelas kasih didefinisikan sebagai menunjukkan simpati dan kepedulian terhadap karyawan. Karyawan harus diperhatikan segi keamanan dan kenyamanannya di tempat kerja baik fisik maupun psikis. Respon pemimpin dalam menciptakan rasa aman dapat berdampak positif pada prestasi kerja karyawan karena dapat meningkatkan harga diri, perasaan positif dan

membantu mereka lebih peduli tentang pekerjaan mereka sehingga bisa membuat mereka lebih produktif. Karakteristik *compassionate*, ditemukan bahwa responden (HKL & FBL) memiliki karakteristik pemimpin yang berbelas kasih pada karyawannya. HKL berusaha untuk saling memahami dengan *sharing* atau mungkin curhat dengan menjaga rahasia yang tujuannya untuk meringankan beban yang sedang dihadapi karyawannya. FBL yang menjadi tempat diskusi bagi karyawannya, walaupun menjunjung tinggi profesionalitas kerja namun FBL tetap mementingkan kesehatan karyawan. Sedangkan FOL belum memiliki karakteristik berbelas kasih dimana FOL mengutamakan profesionalitas kerja dibandingkan kenyamanan dan keamanan fisik maupun psikis karyawannya dengan tidak mempedulikan masalah yang tengah dialami karyawannya dan tidak mengizinkan karyawan yang sakit untuk pulang sebelum ada yang bisa menggantikan pekerjaan karyawan tersebut. Seperti yang dikatakan oleh (Setiawan et al., 2015) ciri-ciri pemimpin yang welas asih, bersedia membantu dan menolong bawahan serta pemimpin yang mampu meyakinkan bawahan tanpa melalui paksaan atau tekanan, melalui pemimpin yang welas asih dan mampu meyakinkan bawahan tanpa paksaan dengan didukung spirituality akan menguatkan kinerja pelayanan publik.

- 3) Hubungan antara kepemimpinan dengan komunikasi sangat erat sekali, bahkan dapat dikatakan bahwa tidak ada kepemimpinan tanpa komunikasi. Komunikasi berperan sangat menentukan dalam hal berhasil tidaknya suatu kepemimpinan. Seorang pemimpin yang sukses, di antaranya adalah keahlian dirinya dalam menguasai komunikasi yang efektif. Dalam hal kepemimpinan yang harus dimiliki oleh komunikator (Siregar, 2016). Karakteristik *effective communicator* adalah karakter seseorang yang mampu menyampaikan informasi secara bijak dan dapat menghindari terjadinya *miss communication*. Karakteristik *effective communicator*, ditemukan bahwa responden (HKL & FBL) memiliki karakteristik pemimpin komunikator yang efektif, seperti dengan selalu mengingatkan karyawannya untuk mengisi *log book* yang berfungsi agar tidak terjadi *miss communication*, *briefing* yang rutin dilakukan untuk menyampaikan informasi-informasi dengan jelas, tegas *simple, detail* namun mudah dipahami dan menggunakan komunikasi tidak langsung seperti grup *whatsapp* dengan bijak. walaupun FOL menunjukkan cara yang sama dengan HKL dan FBL dalam menyampaikan informasi, akan tetapi FOL memiliki cara yang kurang tepat dalam penyelesaian masalah dengan karyawannya yaitu menegur karyawan melalui grup tanpa mengkonfirmasi terlebih dahulu melalui jaringan pribadi atau *personal chat* terhadap karyawan yang bersangkutan. Komunikator yang efektif menekankan pentingnya cara pemimpin itu berkomunikasi dengan karyawan mereka, terutama di industri perhotelan di mana gaya komunikasi dalam suatu organisasi sangat penting yang dikenal untuk lingkungan kerja yang serba cepat. Permasalahan dalam bekerja dengan mudah timbul karena tidak efektifnya komunikasi (Putra & Cho, 2019).
- 4) Karakteristik berpengalaman adalah karakter seseorang yang memiliki pengalaman dari kegiatan atau pekerjaan yang dijalani sehingga membuat orang tersebut memahami dengan baik apa yang dikerjakan dan dapat meminimalisir kesalahan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikatakan oleh (Astono, 2013) Pengalaman kerja merupakan hasil dari pengalaman kerja seseorang itu sendiri, dengan dibekali banyak pengalaman, maka kemungkinan untuk mewujudkan prestasi atau kinerja yang baik cukup meyakinkan dan sebaliknya bila tidak cukup berpengalaman di dalam melaksanakan tugasnya seseorang akan besar kemungkinan mengalami kegagalan. Pengalaman pernah atau lama menjadi pemimpin atau karyawan di hotel akan memudahkan bagi karyawan untuk melakukan tugas dan fungsinya sesuai dengan kewenangannya, karena dengan adanya pengalaman tersebut seseorang sudah terlatih untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Karakteristik *experienced*, ditemukan bahwa responden (HKL & FBL) memiliki karakteristik pemimpin berpengalaman, FBL adalah lulusan dari sebuah akademi jurusan perhotelan salah satu perguruan tinggi yang ada di Bogor, sebelum bekerja di Hotel X FBL juga pernah bekerja di *sister company*. HKL sendiri adalah lulusan salah satu Akademi Perhotelan yang ada di Jakarta dan setelah lulus HKL sudah bekerja di perhotelan hingga sekarang. Berbeda dengan FOL yang merupakan lulusan dari salah satu perguruan tinggi swasta

yang ada di Jakarta jurusan perkantoran, pengalaman kerja FOL sendiri sebelum bekerja di Hotel X memiliki pengalaman sebagai guru SMK jurusan Administrasi Perkantoran selama lima tahun, yang saat ini bekerja di hotel selama dua tahun. Hal ini menunjukkan bahwa FOL perlu usaha lebih keras dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya saat ini. dimana pengalaman akan memudahkan bagi FOL untuk melakukan tugas dan fungsinya sesuai dengan kewenangannya, karena dengan adanya pengalaman tersebut seseorang sudah terlatih untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Berpengalaman didefinisikan memiliki pengalaman atau pengetahuan dan keterampilan di bidang tertentu, terutama profesi atau pekerjaan di industri perhotelan yang diperoleh selama periode waktu tertentu. Pemimpin yang memiliki pengalaman akan membantu para pemimpin mengembangkan keterampilan kepemimpinan (Putra & Cho, 2019).

- 5) Karakteristik *effective delegator* merupakan karakter mampu melihat kemampuan tiap individu karyawannya agar dapat mendelegasikan tugas pekerjaan dengan hasil yang baik. Hal ini sesuai dengan teori yang dikatakan oleh (Lovenda, 2019) delegator yang efektif yaitu seseorang yang mampu memutuskan mana pekerjaan yang akan didelegasikan, karena tidak semua pekerjaan dapat didelegasikan, memutuskan siapa yang akan memperoleh penugasan, dengan beberapa pertimbangan waktu yang dimiliki karyawan, kemampuan yang dimiliki karyawan dan kesempatan yang akan dimanfaatkan oleh karyawan, mendelegasikan tugas disertai dengan informasi dan pemberian wewenang yang cukup dan bentuk hasil yang diharapkan, menetapkan *feedback* untuk memonitor kemajuan yang dicapai oleh bawahan. Karakteristik *effective delegator*, ditemukan bahwa (HKL & FBL) memiliki karakteristik pemimpin delegator yang efektif, seperti dengan melihat kondisi kesehatan karyawan sejauh mana bisa berkontribusi saat hotel sedang sibuk, memberi kepercayaan pada karyawan untuk menyelesaikan masalahnya, dan melihat mutu juga *skill* karyawannya untuk menunjang operasional hotel. Berbeda dengan FOL yang tidak bisa menolak perintah dari *owner* hotel untuk memindahkan atau memasukkan *staff* pada bagian tertentu yang kemudian tidak dilakukannya uji kualifikasi untuk melihat kompetensi *staff* tersebut, dimana *owner* hotel memiliki keterlibatan yang berlebih dengan ikut turun tangan dalam penempatan karyawan, sedangkan *owner* tidak mengawasi langsung operasional hotel sehari-hari. Ini membuat operasional hotel berjalan sedikit terganggu karena perpindahan dan penempatan karyawan yang tidak semestinya atau di luar kuasa. Lingkungan kerja serba cepat dan membutuhkan pemimpin untuk mengelola banyak tugas. Karenanya, mendelegasikan atau menempatkan karyawan pada posisi yang paling cocok dan memberdayakan mereka untuk membuat keputusan terkait dengan penyelesaian tugas mereka akan membantu para pemimpin di industri fokus pada tugas-tugas lain yang lebih penting (Putra & Cho, 2019).
- 6) Karakteristik memberi pengakuan yaitu karakter seseorang yang mampu menunjukkan penghargaan kepada orang lain atas pencapaian orang tersebut yang berdampak pada peningkatan semangat kerja. Hal serupa dikatakan oleh (Putra & Cho, 2019) Mengakui karyawan dan memberi mereka motivasi untuk kerja keras daripada fokus pada kesalahan membuat karyawan senang dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Mengakui kinerjanya dengan memberi penghargaan merupakan salah satu cara memberi pengakuan yang dapat meningkatkan rasa keinginan untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya karena merasa kerja kerasnya telah dihargai. Karakteristik *give recognition*, ditemukan bahwa (FOL, HKL, FBL) memiliki karakteristik pemimpin yang memberi pengakuan terhadap karyawannya, terlihat dari pernyataan yang mengatakan bahwa mereka telah puas atas kinerja yang diberikan oleh karyawan, dan merasa karyawan telah memberikannya usaha yang maksimal. Selain itu juga memberikan *reward* seperti pernyataan bangga dan memuji karyawannya. Menurut (Faturahman, 2018) Pada tingkatan keempat selanjutnya, terlihat kebutuhan individu akan penghargaan, atau sering disebut orang yaitu kebutuhan "ego". Kebutuhan ini berhubungan dengan hasrat yang untuk memiliki citra positif dan menerima, pengakuan, dan apresiasi dari orang lain. Dalam organisasi, kebutuhan untuk dihargai menunjukkan motivasi untuk diakui, tanggung jawab yang besar, status tinggi, dan

- pengakuan dari organisasi kontribusi yang telah diberikan.
- 7) Karakter ramah adalah karakter yang dimiliki seseorang dalam menjalin hubungan baik dan hangat dengan orang lain. Hal ini sesuai dengan teori yang dikatakan (Solikin et al., 2017) menyatakan sosiabilitas adalah kecenderungan pemimpin untuk menjalin hubungan yang menyenangkan. Pemimpin yang menunjukkan sosiabilitas cenderung bersahabat, ramah, sopan, bijaksana, dan diplomatis. Mereka sensitif terhadap kebutuhan orang lain dan menunjukkan perhatian atas kehidupan mereka. Karakteristik *sociable*, ditemukan bahwa (FOL & FBL) memiliki karakteristik pemimpin yang ramah, seperti membangun *chemistry* dengan saling bercanda, saling ejek, serta berbaur dengan karyawan dengan melakukan hobi bersama dan kegiatan lain di luar pekerjaan. Berbeda dengan HKL yang hanya sekedar berdiskusi untuk membangun *chemistry*, walaupun HKL juga mengikuti kegiatan bersama karyawan tapi HKL hanya terlibat dalam proses pengawasan kegiatan tersebut. Melalui pernyataan salah satu karyawan ia berharap ingin lebih dekat dengan atasannya. Hal ini menunjukkan karakter ramah perlu bagi karyawan yang harus dilakukan oleh pemimpin. Ramah dalam bersosialisasi atau mau berbicara dan terlibat dalam kegiatan dengan karyawan. Ketika para pemimpin dapat mempertahankan hubungan timbal balik manusia yang positif dengan berbicara dengan dan terlibat dalam kegiatan dengan karyawan, ini menciptakan lingkungan kerja yang positif. Akibatnya, membantu karyawan merasa lebih nyaman di tempat kerja. Ini juga berdampak pada kinerja pekerjaan karyawan, seperti bersikap ramah kepada pelanggan (Putra & Cho, 2019).
  - 8) Karakteristik emosi yang terkendali adalah karakter seseorang yang mampu menempatkan posisi sebagai orang yang dapat bersikap dan berpikir tenang dalam segala situasi terutama dalam tekanan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikatakan oleh (Asih & Pratiwi, 2010) Kematangan emosi adalah kemampuan dan kesanggupan individu untuk memberikan tanggapan emosi dengan baik dalam menghadapi tantangan hidup yang ringan dan berat serta mampu menyelesaikan, mampu mengendalikan luapan emosi dan mampu mengantisipasi secara kritis situasi yang dihadapi. Karakteristik *emotionally controlled*, ditemukan bahwa (FOL, HKL, FBL) memiliki karakteristik pemimpin yang terkendali secara emosi, seperti dalam menghadapi situasi kerja yang sibuk FOL, HKL, dan FBL tetap bersikap tenang dan tidak panik agar pekerjaan terselesaikan dengan baik serta ikut turun tangan dalam membantu pekerjaan karyawannya. FBL juga menyikapi kondisi situasi kerja yang sibuk dengan tetap memberikan canda disela kesibukan untuk mencairkan suasana yang ada. sesuai dengan teori yang dikatakan oleh (Putra & Cho, 2019) Terkendali secara emosional didefinisikan sebagai kemampuan untuk berurusan, mengelola, mengekspresikan, dan mengendalikan emosi menyatakan. Pemimpin yang mengekspresikan emosi positif dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan begitu juga sebaliknya, sifat pekerjaan di industri memicu beberapa emosi negatif, para pemimpin harus dapat mengendalikan emosi mereka, terutama emosi negatif. Bersikap tenang saat sibuk adalah sangat penting karena ketika para pemimpin tidak bisa mengendalikan emosi mereka, itu berdampak langsung pada kinerja karyawan mereka.
  - 9) Karakteristik terorganisir dibutuhkan bagi seorang pemimpin agar pekerjaan yang dilakukan selesai tepat waktu dan dapat menjadi contoh bagi karyawannya, hal ini sesuai dengan teori yang dikatakan oleh (Herman et al., 2013) Menjadi terorganisir, menjaga jadwal kerja karyawan, dan memiliki rencana pelatihan adalah sebagai aspek terorganisir yang dapat memiliki positif berdampak pada kinerja karyawan. Karakteristik *organized*, ditemukan bahwa (FOL, HKL, FBL) memiliki karakteristik pemimpin yang terorganisir, seperti *planning* yang telah telah terjadwalkan dengan baik, *planning* tersebut juga dilihat dari situasi dan kondisi hotel serta memiliki rencana agar *planning* tersebut terselesaikan atau tercapai tepat waktu. Namun, jika *planning* tersebut tidak tercapai maka akan dilakukan *review* dan evaluasi yang menunjukkan sikap tetap berjuang agar terorganisir. Terorganisir didefinisikan sebagai kemampuan untuk merencanakan dan mencapai hal-hal secara teratur, memiliki jadwal yang ditetapkan dan lebih suka menyelesaikan tugas tepat waktu. Pemimpin dapat lebih terorganisir jika mereka lebih memahami situasi kerja, mengidentifikasi tugas, dan menetapkan tugas kepada karyawan yang tepat pada setiap



hari (Boella & Turner, 2013).

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Pemimpin yang memenuhi sembilan karakter pemimpin yang ideal terdapat pada salah satu responden pemimpin yakni FBL, hasil lainnya menunjukkan hanya delapan karakteristik pemimpin ideal yang terpenuhi yakni HKL, dan hasil lainnya hanya memenuhi lima karakteristik pemimpin ideal yakni FOL. Dengan demikian, hasil dari belum terpenuhinya kesembilan karakteristik ideal ini berdampak pada kurangnya rasa loyalitas karyawan. Telah terbukti dari hasil penelitian bahwa pemimpin yang belum memenuhi kesembilan karakteristik ini mengalami lebih banyak pergantian pegawai karena tingginya tingkat perpindahan karyawan sedangkan pemimpin yang memenuhi karakteristik pemimpin ideal jarang dan hampir tidak pernah mengalami pergantian pegawai. Loyalitas karyawan terlihat kurang saat pemimpin belum memenuhi sembilan karakteristik ideal, sedangkan pemimpin yang sudah memenuhi karakteristik ini cenderung memiliki karyawan yang merasa puas terhadap pemimpinnya.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kemampuan pemimpin dalam menciptakan loyalitas terhadap karyawannya akan tetapi dalam proses penelitian ini faktor utama yang mempengaruhi kemampuan pemimpin dalam menciptakan loyalitas terhadap karyawannya yaitu pengalaman di bidang perhotelan yang dimiliki oleh dua pihak, baik pemimpin maupun karyawannya, dimana jika karyawan tidak memiliki pengalaman di bidang perhotelan/*hospitality* namun pemimpin memiliki pengalaman maka ini akan terbantu oleh pengalaman pemimpin, jika pemimpin dan karyawan memiliki pengalaman di bidang perhotelan/*hospitality* maka ini akan jauh lebih mudah dalam membentuk pemimpin ideal dalam menciptakan loyalitas, sedangkan jika keduanya tidak memiliki pengalaman di bidang perhotelan/*hospitality* maka akan menyulitkan kedua belah pihak. Selain itu, kesimpulan menarik lainnya yaitu dalam proses wawancara dimana *Owner* Hotel X memiliki keterlibatan yang berlebih dengan ikut turun tangan dalam penempatan karyawan, sedangkan *owner* tidak mengawasi langsung operasional hotel sehari-hari. Ini membuat operasional hotel berjalan sedikit terganggu karena perpindahan dan penempatan karyawan yang tidak semestinya atau di luar kuasa *Head Of Department (HOD)* sendiri. Penelitian di masa depan dapat menggunakan lebih banyak responden sekunder sebagai sumber informan atau menggunakan metode kuantitatif untuk mendapatkan data lebih banyak dan lingkup yang luas

### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan untuk semua pihak yang telah memberikan izin sehingga penelitian ini terlaksana dengan baik. Ucapan terima kasih juga peneliti sampaikan kepada semua pihak yang banyak memberi bantuan dalam penyelesaian penelitian ini.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agrusa, J., and Lema, J. D. (2007) 'An Examination of Mississippi Gulf Coast Casino Management Styles with Implications for Employee Turnover', *UNLV Gaming Research & Review Journal*, Vol. 11 No.1, pp.13 – 26.
- Asih, G. Y., and Pratiwi, M. M. S. (2010) 'Perilaku Prososial Ditinjau Dari Empati Dan Kematangan Emosi', *Jurnal Psikologi Universitas Muria Kudus*. Vol. 1 No.1, pp. 33 – 42.
- Astono, J. D. (2013) 'Pengaruh Tingkat Pendidikan , Pengalaman Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Tengah', *Jurnal Sains Manajemen*. Vol. 2 No.2, pp. 36 – 49.
- Boella, michael j, and Turner, S.G. (2013). *Human Resource Management in the Hospitality Industry: a Guide to Best Practice*, Routledge, London.

- Fabio, B. P., Hubies, N., and Herien Puspitawati. (2016) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Yang Berimplikasi Pada Kinerja Karyawan', *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. Vol. 2 No.1, pp. 91 - 104.
- Faturahman, B. M. (2018) 'Kepemimpinan dalam Budaya Organisasi'. *Madani Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan*. Vol. 10 No.1, pp. 1–11.
- Ghony, D. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif*. Ar-Ruzz Media. Yogyakarta.
- Hardanti, F. (2013). *Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Komitmen, Loyalitas dan Kinerja Karyawan Serta Dampaknya terhadap Persepsi Karyawan terhadap Mutu Pelayanan Rumah Sakit Hasanah Graha Afiah*. Universitas Indonesia. Jakarta.
- H.M, Herman., Huang, X., and Lam, W. (2013). 'Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective', *Leadership Quarterly*, Vol. 24 No.5, pp. 763 – 776.
- Iskandar, S., Marhanah, S., and Kusumah, A.H.G. (2015) 'Pengaruh kepemimpinan terhadap turn over intention karyawan departemen front office di hotel ibis bandung trans studio', *Jurnal Manajemen Resort Dan Leisure*, Vol. 12 No.2, pp. 45–56.
- Lovenda, E. (2019). *Pengaruh Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara*. Universitas Medan Area. Sumatera Utara.
- Nitisemito, A. S. (2000). *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Purba, S. (2014) 'Implementasi dan Penanaman Nilai Karakter Kehormatan dalam Meningkatkan Kualitas Kepemimpinan', *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, Vol. 6 No.1, pp. 11–16.
- Purnama, A. (2013) 'Peranan Gaya Kepemimpinan Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Loyalitas Karyawan Di Perusahaan Keluarga PT. SUS Surabaya', *Jurnal Akuntansi*, Vol. 2 No.2, pp. 1 – 17.
- Putra, E. D., & Cho, S. (2019) 'Characteristics of small business leadership from employees' perspective: A qualitative study', *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 78, pp. 36 – 46.
- Saputra, A. T., Bagia, W., and Yulianthini, N. N. (2016) 'Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan', *Jurnal Manajemen Indonesia*, Vol. 4, pp. 1 – 8.
- Setiawan, R., Sumantri, S., and Sulastiana, M. (2015) 'Pengaruh Kepemimpinan Pelayan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Bekasi', *IJAS*, Vol. 5 No.3, pp. 123 – 127.
- Siregar, N. F. M. (2016) 'Karakteristik Komunikator dalam Kepemimpinan', *Hikmah*, Vol. 3 No.1, pp. 139 – 152.
- Solikin, A., Fatchurahman, M., & Supardi, S. (2017) 'Pemimpin Yang Melayani Dalam Membangun Bangsa Yang Mandiri', *Anterior Jurnal*, Vol. 16 No.2, pp. 90 – 103.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Sulastiyono, A. (2002). *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Alfabeta. Bandung.
- Wellyanto, S. C., & Halim, G. A. (2017) 'Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Hotel X di Bali', *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, Vol. 5 No.2, pp. 328 – 341.