

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan berskala kecil juga harus memiliki tujuan dan mimpi atau visi mengenai perusahaannya, serta memiliki misi dalam mewujudkan tujuannya. Setiap pelaku bisnis dituntut untuk selalu siap menghadapi persaingan antar kompetitor dalam menjalankan suatu aktivitas bisnisnya, dan bagi suatu organisasi salah satu upaya yang dapat diterapkan agar senantiasa mendukung tercapainya visi, misi, maupun tujuannya adalah dengan memiliki SDM yang berkualitas dengan kinerja yang optimal (Uma dan Swasti, 2024). Pada zaman teknologi ini, terutama dalam dunia bisnis, sumber daya manusia adalah pusat kelanjutan organisasi. Sumber daya manusia merupakan asset penting perusahaan yang memiliki kemampuan untuk berkembang dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang yang harus dikelola dan diperhatikan secara optimal serta dipenuhi hak-haknya. Oleh karena itu peningkatan kinerja pegawai menjadi fokus utama unit sumber daya manusia dan dapat mempengaruhi efektivitas kerja perusahaan. Perusahaan harus berusaha megembangkan potensi-potensi yang dimiliki oleh seseorang agar mereka termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik demi pencapaian tujuan-tujuan perusahaan (azizi dkk, 2021). Sehingga akan memberikan efek positif kepada karyawan, menciptakan karyawan yang kompeten dan memiliki daya saing tinggi. Perusahaan yang baik merupakan perusahaan yang mengedepankan arah dan tujuan perusahaan guna mencapai tujuan dengan baik.

Kinerja dapat dilihat dengan dua sudut pandang, yaitu internal dan eksternal. Secara internal kinerja perusahaan dapat dilihat dari perspektif manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen operasional. Dalam sudut pandang eksternal perusahaan yang baik dapat dilihat dari hubungan dan persepsi masyarakat, pemerintah dan *stakeholder* lainnya terhadap perusahaan tersebut. Unit sumber daya manusia harus menganalisis, mengenali dan memahami aspek faktor penyebab dan akibat dari aktivitas kerja karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja dalam manajemen sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting bagi pemilik kekuasaan suatu perusahaan dalam menentukan kebijakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Suatu perusahaan harus memiliki pegawai yang memiliki kemampuan, keterampilan, loyalitas tinggi, dan bersemangat dalam mencapai tujuan perusahaan (Zuhriatusobah dkk, 2023). Demikian pula, perusahaan yang memiliki keinginan untuk maju dan berkembang harus memiliki pegawai yang berkompeten dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan, maka sangatlah dibutuhkan cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, terutama pada perusahaan yang menggunakan sistem job order, dimana karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai pesanan klien, oleh karena itu karyawan membutuhkan ketelitian yang tinggi sehingga tidak akan mengecewakan klien (Wibisono dkk, 2015). Pegawai berkualitas dapat dinilai dengan kemampuannya memenuhi target atau tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya. Menurut Manalu (2021) Kinerja (*performance*) dinyatakan

dalam beberapa istilah, yaitu unjuk kerja (*job performance*), prestasi kerja atau penampilan kerja. Selaras dengan istilah kinerja yang beragam, maka kinerja karyawan didefinisikan secara beragam pula. Namun, dengan demikian secara keseluruhan kinerja karyawan didefinisikan menjadi dua pendekatan yakni pendekatan proses dan pendekatan hasil. Pendekatan proses berpandangan bahwa kinerja dapat dilihat dari unjuk kerja yang ditampilkan individu dalam mencapai hasil yang diinginkan. Pendekatan hasil berpandangan bahwa kinerja dapat dilihat dari produk yang dihasilkan individu.

Menurut Lesmana dkk (2023) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dilakukan karyawan secara individu ataupun kerja sama kelompok, dalam suatu organisasi perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan oleh perusahaan dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan yang satu. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan (Lasiny dkk, 2021). Kinerja setiap karyawan perusahaan berperan penting dalam proses suatu perusahaan menuju kesuksesan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Hal ini terjadi karena tingkat kualitas kinerja pegawai merupakan faktor penentu keberhasilan suatu lembaga, dimana dengan kemampuan dan kualitas yang baik, pegawai dapat melaksanakan tugas mereka secara optimal. Kinerja karyawan juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan mendukung pencapaian tujuan instansi dengan baik. (Effendhi dan Irbayuni, 2023).

Dalam proses mencapai tujuannya, suatu perusahaan sering mengalami kendala atau masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Permasalahan ini

terjadi ketika seorang karyawan telah mendapatkan pelatihan dan mengetahui tugas dan tanggung jawabnya dengan baik namun perusahaan masih belum dapat mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Salah satu faktor yang diduga dapat mempengaruhi karyawan adalah disiplin kerja. Disiplin kerja menurut Muslimat (2021) adalah besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang telah dibebankan kepada setiap individu yang dapat mendorong gairah kerja, semangat kerja seorang karyawan harus memiliki rasa bertanggung jawab penuh terhadap tugas yang diberikan kepadanya sehingga dalam kegiatan sehari-harinya menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan perusahaan yang berlaku.

Pada sebuah perusahaan isu mengenai disiplin kerja menjadi prioritas utama. Perlunya aturan dan norma ditegakkan guna menjadikan pegawai memiliki etika kerja yang baik dan menunjang cepat berhasilnya rangkaian target serta strategi yang sudah dibuat (Septiani dan Adiwati, 2024). Pascha dan Kustini (2023) menyatakan karyawan dengan disiplin kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya karyawan atau dengan tingkat disiplin rendah dapat menurunkan kinerja karyawan. Hal ini karena sumber daya manusia memiliki hubungan kuat dengan sikap atau karakter seseorang yang menunjukkan bahwa orang tersebut patuh dan konsisten mengikuti ketentuan organisasi (Muli dan Sukarno, 2023). Lebih dalam, disiplin kerja membantu karyawan mengikuti berbagai aturan dan standar perusahaan dengan memiliki kemauan dan kesadaran seperti absen masuk tepat waktu, bekerja sesuai dengan SOP dan sebagainya. Menurut Hadi dan Irbayuni (2021) Disiplin kerja adalah perilaku, tindakan, dan sikap seseorang yang mematuhi aturan organisasi.. Suatu perusahaan dapat

mengalami kesulitan jika karyawannya memiliki tingkat disiplin yang rendah. Karyawan dengan tingkat disiplin rendah akan sulit menyelesaikan pekerjaan mereka, menurunkan pelayanan kepada pelanggan, dan target dari perusahaan tidak akan berjalan dengan baik.

Faktor lain yang diduga dapat mempengaruhi kinerja yaitu keterampilan interpersonal (*Interpersonal Skills*). Pada umumnya, masing-masing perusahaan dituntut memiliki pegawai dengan kedisiplinan, berkemampuan baik, memiliki banyak pengalaman serta prestasi. Selain itu, sumber daya manusia dikerahkan tuk berpengetahuan tinggi, mengoptimalkan keterampilan, karya maupun potensi diri yang dimiliki (Pratama dan Adiwati, 2022) Keterampilan Interpersonal didefinisikan sebagai kemampuan untuk berkomunikasi, berinteraksi dan bagaimana mempertahankan hubungan yang telah terjalin dengan orang lain dalam berbagai situasi dan keadaan. Kemampuan interpersonal digunakan dalam kehidupan sehari-hari terutama dalam dunia kerja dalam semua bidang industry ataupun pekerjaan. Secara keseluruhan dalam dunia kerja keterampilan interpersonal banyak berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan serta bertanggung jawab dengan tugas yang diterima. (Retnasary dan Avivian, 2024). Keterampilan interpersonal ini dibutuhkan bagi seorang karyawan untuk berinteraksi dengan berbagai pihak, baik rekan kerja, partner bisnis, atasan, pelanggan, dan masyarakat luas. Hal ini selaras dengan pendapat Amirah Yudhaputri (2020) yang menyatakan bahwa kemampuan interpersonal dalam sudut pandang manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan aspek kepemimpinan, komunikasi, kerjasama, maupun bernegosiasi. Aspek-aspek

tersebut sangat dekat dengan kegiatan sehari-hari seorang karyawan. Keterampilan interpersonal, sebagai bagian dari soft skill atau keterampilan yang kuat dan berkelanjutan dapat berdampak positif bagi perusahaan. Diantaranya adalah membuat staf berkomitmen tinggi pada pekerjaan, membangun reputasi baik terhadap pelanggan, mempertahankan lingkungan kerja yang baik. (Hardjati dan Febrianita, 2019).

Perusahaan tour dan outbond tidak terlepas dengan permasalahan mengenai kinerja karyawan. Dalam dunia pariwisata khususnya perusahaan biro pariwisata sangat bergantung pada tenaga kerja dengan kinerja tinggi. Oleh karena itu, permasalahan mengenai kinerja karyawan dapat menghambat perusahaan dalam mewujudkan tujuannya. Hal ini dapat terjadi karena beberapa faktor, termasuk jika kinerja karyawan tidak efektif, artinya karyawan tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi. Meningkatnya minat pariwisata mengenai perjalanan di Indonesia mengalami peningkatan secara menyeluruh pada pencarian Google. Sejalan dengan laporan yang dirilis oleh Destination Insight with Google, Indonesia to Indonesia 2023 menyatakan bahwa penelusuran perjalanan domestik bertumbuh sebanyak 15%.

Objek penelitian ini mengkaji perusahaan Gemilang tour and Outbond sebuah vendor yang berfokus di bidang pelayanan pariwisata dan kegiatan outbond. Dengan potensi, reputasi dan pengalaman yang gemilang di industri pariwisata, Gemilang Tour and Outbond mengukir nama sebagai penyedia layanan wisata yang menggabungkan petualangan seru, menyenangkan dan nyaman dengan pelayanan prima. Gemilang Tour and Outbond terbentuk sejak tahun 2017 yang dipercaya

dalam bidangnya di beberapa kota/kabupaten di Jawa Timur seperti Surabaya, Sidoarjo, Gresik, Pandaan, Pasuruan, Gresik, Madura, Magetan, Mojokerto, Jombang, Malang, Batu, Probolinggo, Jember, Kediri. Memiliki 35 crew tetap yang terdiri dari koordinator crew, koordinator fotografer, koordinator catering, koordinator armada, koordinator jadwal, bendahara dan tim marketing serta 103 crew freelance tour leader dan 11 crew freelance sebagai fotografer. Demi keefektifan kerja, Gemilang Tour and Outbond mempekerjakan tour leader dari berbagai daerah. Terdapat 47 crew di Surabaya, 8 di Sidoarjo, 26 di Pasuruan, 8 di Mojokerto, 4 di Kediri, 5 di Jombang, 2 di Lamongan, dan 3 di Malang. Pelayanan jasa yang dilayani Gemilang Tour and Outbond mencakup sewa transportasi bus wisata dan vendor kegiatan outbond, family trip, crew gathering, manasik haji, ziarah wali songo dan wisata bagi anak sekolah maupun orang dewasa dengan berbagai pilihan paket yang disesuaikan dengan fasilitas.

Kinerja crew pada Gemilang Tour and Outbond mengalami fluktuasi terutama pada kinerja tour leader. Hal ini tercermin dari banyaknya keluhan disampaikan oleh pelanggan mengenai kinerja tour leader. Keluhan tersebut meliputi crew yang datang terlambat ke penjemputan, crew yang menghilang tiba-tiba dan perubahan kunjungan/kegiatan oleh tour leader tanpa persetujuan pelanggan. Seperti yang terlampir pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Data Keluhan Pelanggan Mengenai Crew Tour Leader

Tahun \ Jenis Keluhan	Crew Terlambat	Crew yang Menghilang Tiba-Tiba	Perubahan Kunjungan/Kegiatan
2021	21	12	10
2022	32	15	9
2023	66	31	14

Sumber: Gemilang Tour and Outbond bagian Koordinator Crew Diolah 2024

Dari data diatas menunjukkan meningkatnya jumlah keluhan pelanggan yang didasari oleh keluhan pelanggan mengenai perilaku crew atau crew Gemilang Tour and Outbond pada tahun 2021-2023. Keluhan mengenai crew tour leader dari tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami peningkatan sebesar 0,013% dan pada tahun 2023 mengalami peningkatan lagi sejumlah 0,019% dari tahun 2022. Keluhan yang meningkat berpengaruh terhadap tingkat capaian target pesanan wisata dan outbond pada Gemilang Tour and Outbond. Terjadi penurunan capaian target pesanan wisata dan outbond seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.3 Data Tingkat Capaian Pesanan Wisata/Outbond Gemilang Tour and

Tahun	Target Pesanan Wisata/Outbond	Pesanan Wiasata/Outbond	Persentase Pencapaian Target (%)
2021	1000x	682	68%
2022	2500x	1581	63%
2023	6250x	3374	54%

Sumber: Gemilang Tour and Outbond bagian Koordinator Crew Diolah 2024

Berdasarkan data keluhan dan capaian target pesanan pada Gemilang Tour and Outbond tersebut dapat diindikasikan bahwa kinerja crew Gemilang Tour and Outbond masih perlu ditingkatkan. Keluhan ini diindikasikan karena kurangnya disiplin kerja crew tour leader seperti seringnya crew datang terlambat ke penjemputan, mengurangi jenis kegiatan yang bukan merupakan permintaan pelanggan atau tanpa kesepakatan pelanggan, merubah kunjungan kegiatan yang bukan merupakan permintaan pelanggan atau tanpa kesepakatan pelanggan, menambahkan kunjungan atau lokasi demi keuntungan pribadi, crew yang tiba-tiba tidak berada di tempat saat masih harus memandu peserta. Kurangnya kedisiplinan karyawan tentang kesesuaian waktu jam kerja juga berdampak pada hasil kinerja, seperti adanya karyawan yang datang terlambat tidak sesuai dengan waktu mulai

jam kerja, atau pulang terlebih dahulu sebelum waktu pulang. Akibatnya, tugas tidak diselesaikan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, dan akibatnya kinerja karyawan menurun. (Syafitri dan Iryanti, 2022)

Indikasi kedua yaitu keterampilan interpersonal, keterampilan ini juga diperlukan dalam aktivitas menjadi tour leader, seperti komunikasi, kerjasama tim, empati, penyelesaian masalah dan gaya berbicara. Pada Gemilang Tour and Outbond keterampilan interpersonal beberapa crew masih dianggap kurang, contohnya seperti masih terdapat crew yang kurang inisiatif ketika pelanggan mengalami kesulitan, crew yang kurang memahami karakteristik pelanggan atau tim kerja sehingga menggunakan gaya berinteraksi yang tidak tepat dan mengakibatkan suasana dianggap kurang seru, masih sering terjadi kesalahpahaman antar crew, crew dengan pelanggan, dan crew dengan mitra armada atau catering yang dapat menimbulkan ketidakpuasan pelanggan, serta penanganan konflik yang kurang tepat.

Sebagai penyedia layanan pariwisata yang berkembang pesat di Jawa Timur, Gemilang Tour and Outbond telah menetapkan standar tinggi dalam menyediakan pengalaman wisata yang memuaskan bagi pelanggan. Koordinator crew sudah selalu memberikan evaluasi dan *reminder* penting kepada crew Tour Leader sebagai pemandu untuk selalu memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan. Namun, seperti halnya dalam industri layanan lainnya, evaluasi terhadap keluhan pelanggan menjadi kunci dalam memahami area-area yang memerlukan perbaikan dan peningkatan. Analisis keluhan ini tidak hanya membantu perusahaan untuk meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan,

tetapi juga mendukung upaya Gemilang Tour and Outbond dalam mempertahankan reputasi yang baik serta memperluas pangsa pasar mereka di tengah pasar pariwisata yang kompetitif.

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh keterampilan intrapersonal dan disiplin kerja terhadap kinerja crew sebagai tour leader di industri pariwisata, khususnya pada perusahaan Gemilang Tour and Outbond berdasarkan data dan fenomena diatas. Dengan penelitian ini, diharapkan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan tingginya keluhan tersebut dan mengembangkan strategi perbaikan yang sesuai sehingga dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dan mengoptimalkan kualitas layanantur dan outbond yang mereka sediakan.

Dalam berbagai penelitian, telah banyak dibahas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di berbagai sektor industri. Penelitian-penelitian tersebut memberikan dasar yang kuat untuk memahami aspek kinerja karyawan, khususnya yang dipengaruhi oleh disiplin kerja dan ketrampilan interpersonal. Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan seperti penelitian yang dilakukan Fanlia Adiprimadana Sanjaya (2021) dan Muhamad Ekhsan (2019). Dalam konteks pengaruh keterampilan interpersonal terhadap kinerja karyawan penelitian Husni Syahrudin (2018) dan Lisa Wahyuningtyasti, dkk (2023) menghasilkan bahwa keterampilan interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dengan mengeksplorasi secara lebih mendalam bagaimana keterampilan

interpersonal dan disiplin kerja dapat saling memperkuat atau mengkompensasi satu sama lain dalam mempengaruhi kinerja karyawan sebagai tour leader, serta implikasinya bagi pengembangan kebijakan dan praktik manajerial di industri pariwisata yang bersangkutan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada Tour Leader Gemilang Tour and Outbond, maka dapat dirumuskan beberapa masalah penilitan sebagai berikut:

1. Apakah variabel Disiplin Kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja Tour Leader Gemilang Tour and Outbond di Surabaya?
2. Apakah variabel Keterampilan Interpersonal mempunyai pengaruh terhadap kinerja Tour Leader Gemilang Tour and Outbond di Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Tour Leader Gemilang Tour and Outbond di Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh keterampilan interpersonal terhadap kinerja Tour Leader Gemilang Tour and Outbond di Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penelitian ini dapat digunakan sebagai implikasi terhadap beberapa pihak, yakni:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengalaman penelitian dan masukan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan ilmu sumber daya manusia

tentang disiplin kerja dan keterampilan kerja terhadap ketercapaian kerja. Hasil dari penelitian ini juga digunakan sebagai persyaratan kelulusan mahasiswa Strata 1 (S1) Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam memberikan saran dan informasi sebagai masukan dalam upaya meningkatkan evaluasi pada disiplin kerja dan keterampilan interpersonal terhadap kinerja Tour Leader Gemilang Tour and Outbond di Surabaya.

3. Bagi Universitas

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau bahan kajian untuk penelitian yang dilakukan selanjutnya terutama dengan disiplin ilmu sumber daya manusia yang menggunakan variabel-variabel yang relevan.