

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Jawa Timur memiliki berbagai macam daya tarik wisata dengan jumlah yang memadai dan dilengkapi dengan fasilitas penunjang di obyek wisatanya, faktor tersebut memengaruhi jumlah kunjungan wisatawan mancanegara maupun domestik ke Provinsi Jawa Timur, berdasarkan data Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Jawa Timur, pada tahun 2016-2020, jumlah kunjungan wisatawan mancanegara tahun 2016 – 2018 menunjukkan tren peningkatan, namun terjadi penurunan kunjungan pada tahun 2019 dan 2020. Sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Kunjungan Wisatawan Mancanegara di Jawa Timur**  
**Tahun 2016-2020**

Tahun	Jumlah (Kunjungan)	Variance (%)
2016	220.570	09.93
2017	239.411	08.54
2018	320.529	34.90
2019	243.899	(24.48)
2020	34.971	(85.66)

Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Jawa Timur (2020)

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, jumlah kunjungan wisatawan mancanegara di Jawa Timur pada tahun 2016 sebesar 220.579 kunjungan kemudian pada tahun 2017 meningkat menjadi 239.411 kunjungan atau meningkat sebesar 08.54%, pada tahun 2018 terdapat 320.529 kunjungan atau meningkat sebesar 34.90%, namun pada tahun 2019 terjadi penurunan menjadi 243.899 kunjungan atau menurun sebesar 24.48%, begitu pula pada tahun 2020 menurun kembali menjadi 34.971 kunjungan atau menurun sebesar 85.66% dibandingkan tahun sebelumnya.

Sementara itu, jumlah kunjungan wisatawan domestik ke Jawa Timur juga menunjukkan tren peningkatan dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2019, namun terjadi penurunan pada tahun 2020, sebagaimana digambarkan pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Kunjungan Wisatawan Domestik di Jawa Timur**  
**Tahun 2016-2020**

Tahun	Jumlah (Kunjungan)	Variance (%)
2016	58.068.493	-----
2017	65.623.535	13.01
2018	70.935.415	08.09
2019	82.561.561	16.38
2020	29.703.992	(65.23)

Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Jawa Timur (2020)

Tabel 1.2, menunjukkan bahwa pada tahun 2016, jumlah wisatawan domestik yang melakukan kunjungan ke Jawa Timur sebanyak 58.068.493 kunjungan, kemudian pada tahun 2017 menjadi 65.623.535 kunjungan atau meningkat sebesar 13.01%, lalu pada tahun 2018 terdapat 70.935.415 kunjungan atau meningkat sebesar 08.09%. kemudian pada tahun 2019 terdapat 82.561.561 kunjungan atau meningkat sebesar 16.38%, namun pada tahun 2020 menjadi 29.703.992 atau menurun sebesar 65.23%.

Industri perhotelan sangat dipengaruhi oleh perkembangan kunjungan wisatawan ke suatu negara atau daerah dan Indonesia merupakan salah satu negara tujuan favorit wisatawan mancanegara, karena Indonesia memiliki obyek wisata yang jumlahnya memadai dan menarik terutama obyek wisata alamnya, selain itu, industri perhotelan juga dipengaruhi oleh kemudahan akses baik melalui bandara, stasiun kereta api, terminal bus serta pelabuhan, serta adanya Tol Trans Jawa yang semakin memudahkan para wisatawan mencapai Jawa Timur melalui darat.

Peningkatan wisatawan domestik dan mancanegara yang mengunjungi Provinsi Jawa Timur berdampak pada pertumbuhan industri perhotelan yang ditandai dengan munculnya hotel berbintang baru sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1.3 berikut:

**Tabel 1.3**  
**Hotel Berbintang di Jawa Timur Tahun 2016 -2020**

Tahun	2016	2017	2018	2019	2020
Jumlah Hotel	139	161	158	166	166
Jumlah Kamar	16.539	19.495	17.518	21.901	21.901
Variance Hotel (%)	---	15.83	(01.86)	05.06	-
Variance Kamar (%)	---	17.87	(10.14)	25.02	-

Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Jawa Timur (2020)

Dalam tabel 1.3 dijelaskan bahwa pada tahun 2016 jumlah hotel berbintang di Jawa Timur sebanyak 139 hotel, lalu pada tahun 2017 terdapat 161 Hotel atau meningkat 15.83%, Pada tahun 2018 terdapat 158 Hotel atau menurun 01.86%, adapun pada tahun 2019 jumlah hotel berbintang di Jawa Timur sebesar 166 Hotel atau meningkat 05.06%. sedangkan pada tahun 2020 jumlah hotel berbintang di Jawa Timur sebesar 166 Hotel atau tidak perubahan. Perkembangan hotel berbintang di Jawa timur mulai tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 terdapat penambahan sejumlah 27 hotel berbintang atau sebesar 19.42% selama lima tahun.

Sementara itu, perkembangan hotel bintang empat di Jawa Timur juga menunjukkan tren yang meningkat setiap tahunnya, berdasarkan data dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Timur, hotel bintang empat di Jawa Timur pada tahun 2016 – 2020 menunjukkan peningkatan setiap tahunnya, sebagaimana di gambarkan dalam Tabel 1.4 sebagai berikut:

**Tabel 1.4**  
**Hotel Bintang 4 di Jawa Timur Tahun 2016 - 2020**

Tahun	2016	2017	2018	2019	2020
Jumlah Hotel	37	40	45	47	47
Jumlah Kamar	6.034	6.075	6.039	7.482	7.482
Variance Hotel (%)	15.62	08.10	12.50	4.44	0
Variance Kamar (%)	14.66	00.67	00.59	23.89	0

Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Jawa Timur (2020)

Tabel 1.4 menunjukkan pada tahun 2016, Jumlah hotel bintang empat di Jawa Timur sebanyak 37 hotel dan 4.481 kamar, kemudian pada tahun 2020 menjadi 47 hotel dan 7.482 kamar, terdapat penambahan 10 hotel bintang empat dan 1.448 kamar di Jawa Timur atau meningkat 66.97% selama lima tahun atau rata-rata 13.20% per tahun.

Jumlah kunjungan wisatawan mancanegara maupun domestik ke Jawa Timur yang meningkat setiap tahunnya seharusnya diikuti dengan peningkatan tingkat hunian kamar hotel, namun pada kenyataannya, berdasarkan data Badan Pusat Statistik Nasional, tingkat hunian kamar berbintang di Jawa Timur pada tahun 2016 – 2020 cenderung turun, sebagaimana digambarkan pada Tabel 1.5 sebagai berikut:

**Tabel 1.5**  
**Tingkat Hunian Kamar Hotel Berbintang di Jawa Timur**  
**Tahun 2016-2020**

Tahun	2016	2017	2018	2019	2020
Okupansi (%)	70,71	59,57	56,35	55,49	31,24
Variance	---	(15.75)	(05.41)	(01.53)	(43.76)

Sumber: [BPS Nasional](#), (2020)

Tabel 1.5 menunjukkan bahwa pada tahun 2016 tingkat hunian hotel berbintang di Jawa Timur sebesar 70.71%, namun pada tahun 2017, tingkat hunian kamarnya menjadi 59.57% atau menurun 15.75% dibandingkan tahun 2016. pada tahun 2018 menjadi 56,35% atau menurun sebesar 05.41% dan pada tahun 2019 menjadi sebesar 55.49% atau menurun sebesar 01.53%. Pada tahun 2020 menjadi 31,24% atau menurun sebesar 43,76%.

Menurunnya tingkat hunian hotel berbintang di Jawa Timur pada tahun 2016–2020 merupakan fenomena yang terjadi dalam industri perhotelan di Jawa Timur dan merupakan fakta yang tidak berbanding lurus dibandingkan dengan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara dan domestik ke Jawa Timur serta tingkat hunian kamar hotel berbintang di Indonesia yang mengalami tren peningkatan. Tingkat hunian hotel berbintang di Jawa Timur yang cenderung menurun atau dibawah 50% berdampak pada persaingan yang ketat antara satu hotel dengan hotel yang lain sehingga terjadi perang harga antar hotel berbintang di Jawa Timur, perang harga yang terjadi mengakibatkan harga jual rata-rata kamar di Jawa Timur mengalami penurunan sehingga berdampak pada pendapatan yang menurun pula, disisi lain manajemen dihadapkan pada kenyataan bahwa biaya operasional hotel meningkat setiap tahun karena kenaikan upah minimum kota, bahan pangan dan biaya energi sehingga beresiko mengancam pada keuntungan hotel dan pengembalian investasi pembangunan hotel, Manajemen dituntut memiliki strategi yang tepat menghadapi masalah menurunnya pendapatan dan meningkatnya biaya agar hotel tidak mengalami kerugian bisnis, kerugian bisnis hotel yang dialami dalam jangka Panjang bisa mengancam keberlangsungan bisnis hotel tersebut.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Nasional, bahwa kinerja tingkat hunian kamar hotel berbintang di Jawa Timur tahun 2016-2020 menunjukkan tren menurun dan pada tahun 2020 sebagian besar hotel menghentikan operasionalnya oleh karena capaian tingkat hunian kamar rata-rata hotel berbintang di Jawa Timur sebesar 31,24% yang dikarenakan oleh beberapa sebab antara lain penambahan hotel-hotel baru sebagaimana dijelaskan pada tabel

1.3 tentang penambahan hotel berbintang di Jawa Timur, sehingga kondisi tersebut berdampak pada tidak seimbangnya antara permintaan dan ketersediaan kamar hotel berbintang. Ketidakseimbangan antara permintaan konsumen akan kamar hotel dan ketersediaan kamar yang ada, dapat mengakibatkan turunnya tingkat hunian kamar hotel secara umum.

Pertumbuhan apartemen yang memiliki fasilitas hotel berbintang dan beroperasi layaknya hotel dengan menyewakan kamarnya secara harian merupakan sebab lain menurunnya tingkat hunian kamar hotel berbintang di Jawa Timur. sebagaimana pernyataan Head of Surabaya Office Jones Lang LaSalle (JLL), Joseph Lukito, Saat ini ada beberapa apartemen tengah dipasarkan, antara lain Taman Melati Surabaya @ MERR, Puncak MERR, Puri City, Sky Diamond, Menara Rungkut dan Tamansari Papilio. Pembangunan apartemen di Surabaya banyak terdapat di Surabaya timur. Hal ini dikarenakan di kawasan ini banyak kampus besar seperti ITS, Ubaya, Unair, UPN, dan Petra. Investor sangat jeli dan sangat tertarik dengan kawasan yang banyak institusi pendidikan karena nantinya apartemen yang mereka beli akan disewakan kepada mahasiswa-mahasiswa tersebut. [Rukamen.com \(2015\)](#)

Tingkat hunian kamar hotel berbintang menurun disebabkan juga oleh krisis ekonomi pada tahun 2018 dan puncak krisis ekonomi yang disebabkan oleh pandemi covid 19 yang terjadi pada tahun 2020 awal. Pandemi Covid-19 yang disebabkan SARS-Cov-2 telah membuat sektor perhotelan yang mengandalkan bisnis dan industri pariwisata yang berbasis adanya perjalanan masyarakat menurun drastis kinerjanya. Data Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) seperti dilansir Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif menunjukkan sebanyak 1.266 hotel telah menyvetop operasionalnya untuk sementara. Hal ini terpaksa dilakukan sebagai langkah taktis, guna menghindari kerugian lebih besar karena tingkat hunian anjlok hingga titik terdasar, dan paling buruk dalam sejarah perhotelan Indonesia. *Senior Associate Director of Research Colliers International* Indonesia Ferry Salanto menuturkan, perhotelan menjadi sektor paling terpukul di antara sektor properti lainnya. Bahkan, bulan Maret 2020, mengalami kejatuhan luar biasa yang memengaruhi pola kinerja bisnis perhotelan selama ini sehingga proyeksi pun porak poranda. [Kompas.com \(2020\)](#)

Pandemi coronavirus (Covid-19) menyebabkan pengusaha hotel dan restoran rugi besar-besaran. Per Juni 2020, Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) mencatat kerugian yang sudah ditelan mencapai Rp 85 triliun. Kondisi itu menyebabkan banyak pengusaha harus melakukan efisiensi dari sisi tenaga kerja. Ketua Umum PHRI Hariyadi Sukamdani mengatakan, efisiensi yang

menjadi salah satu kunci menyelamatkan perusahaan ini menyebabkan ada 1.500.000 karyawan di hotel dan restoran yang terancam dirumahkan, dicutikan di luar tanggungan perusahaan, dan juga kena pemutusan hubungan kerja (PHK), sekitar 500.000 orang dari sektor hotel dan sekitar 1.000.000 karyawan dari sektor restoran. [detik.com](http://detik.com) (2020).

Permasalahan dalam industri perhotelan dalam era *disruptive* saat ini adalah adanya perubahan drastis dari kebutuhan dan permintaan konsumen sehingga memberikan tantangan bisnis bagi manajemen industri perhotelan di Jawa Timur untuk menghadapinya agar kinerja hotel dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan, tantangan tersebut antara lain:

1. Bagaimana menciptakan keunggulan bersaing dan mempertahankan kesinambungan bisnis sehingga tuntutan peningkatan produktivitas kerja menjadi suatu keharusan, upaya peningkatan produktivitas kerja diantaranya melalui perubahan perilaku.
2. Organisasi dituntut untuk selalu meningkatkan kompetensi tenaga kerja agar adaptif dengan kebutuhan konsumen yang berubah dengan cepat.
3. Terjadi menurunnya tingkat loyalitas karyawan.
4. Berkurang bahkan hilangnya batas ruang dan waktu dampak dari globalisasi dan digitalisasi Ekonomi dan perusahaan.
5. Budaya keanekaragaman tenaga kerja.
6. Munculnya peniru temporer karena adanya persaingan sehingga daur hidup produk semakin singkat. Untuk itu produk yang jenuh membutuhkan inovasi-inovasi, salah satunya dengan cara menaikkan tingkat ketrampilan.
7. Kebutuhan konsumen terhadap peningkatan kualitas pelayanan, produk, dan layanan purna jual yang terus menerus.
8. Tuntutan dalam beretika bisnis.

Salah satu indikator kinerja suatu hotel adalah tingkat hunian kamar hotel, menurunnya tingkat hunian kamar di suatu hotel akan berdampak pada menurunnya pendapatan hotel, berdasarkan *best practice* dalam industri perhotelan, suatu hotel harus mencapai tingkat hunian minimal 50% apabila hotel ingin mendapatkan keuntungan bersih, jika tingkat hunian kamar hotel tercapai dibawah 50%, maka hotel beresiko tidak mendapatkan laba bisnis. Manajemen hotel harus terus berupaya agar tingkat hunian kamar hotel meningkat untuk meningkatkan pendapatan hotel dan untuk mengimbangi biaya operasional hotel yang setiap tahun meningkat dikarenakan adanya kenaikan upah minimum kota/kabupaten, kenaikan harga bahan pokok, energi dan transportasi.

Lingkungan eksternal hotel saat ini berubah secara cepat, dengan demikian, hotel membutuhkan penyesuaian cepat atas perubahan yang terjadi untuk mempertahankan persaingan di pasar global. Karena kemajuan teknologi yang dramatis, setiap hotel harus dinamis dalam cara operasinya. Perubahan dunia yang sangat pesat saat ini menuntut hotel mengembangkan cara adaptasi yang dinamis agar tetap efektif dan sukses, hotel harus berubah secepat lingkungannya berubah. Hotel perlu mengembangkan penyesuaian perubahan yang dinamis terhadap dampak perkembangan teknologi, krisis dan ekonomi yang lebih adaptif didalam persaingan industri perhotelan yang semakin ketat.

Masing-masing hotel berlomba-lomba menarik konsumen untuk menggunakan fasilitasnya dengan berbagai strategi antara lain menawarkan harga dengan diskon, tambahan benefit atau manfaat, meningkatkan layanan, hal tersebut dilakukan agar tingkat hunian kamar yang telah dicapai sebelumnya dapat dipertahankan atau tidak menurun.

Hotel merupakan organisasi formal yang terbentuk dari kumpulan individu dan kelompok untuk mencapai kinerja, Manajemen hotel merupakan organisasi yang bertanggungjawab terhadap kinerja hotel, hal tersebut sesuai pendapat dari Miles, Matthew B. dan Huberman, Amic (1995:65) yang menyatakan bahwa organisasi dibentuk dengan pengaturan disengaja dan koordinasi sadar untuk mencapai tujuan bersama dan tujuan tertentu. Daft, Richard L. (2012:32) menyatakan bahwa Organisasi merupakan entitas sosial yang diarahkan dan dirancang dalam sistem aktifitas terstruktur dan terkoordinasi serta terkait dengan lingkungan eksternal untuk mencapai tujuan. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen hotel merupakan entitas sosial dengan pengaturan terencana yang dirancang dalam sistem aktifitas terstruktur, terkoordinasi, dan terkait lingkungan eksternal untuk mencapai tujuan yaitu kinerja hotel yang maksimal.

Hotel sebagai organisasi, kinerjanya tergantung pada kinerja manajemen, sebagaimana pendapat dari Gibson (2013:355) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, oleh karena itu kunci keberhasilan untuk mencapai kinerja hotel adalah kinerja manajemen sebagai pengelola. Menurunnya kinerja tingkat hunian kamar hotel berbintang di Jawa Timur membutuhkan peningkatan kinerja sumberdaya manusianya melalui konsep perilaku organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusianya untuk meningkatkan kinerja hotel.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja organisasi adalah faktor kunci Perilaku organisasi yang merupakan suatu konsep yang dapat memainkan

peranan penting dalam perkembangan organisasi dan keberhasilan kerja [wikipedia \(2021\)](#) Faktor-faktor dalam perilaku organisasi antara lain peningkatan kualitas kepemimpinan, rekrutmen, inovasi, organisasi pembelajaran, dan komitmen organisasi. Miner, John. B. (2005:2) menyatakan bahwa perilaku organisasi adalah ilmu pengetahuan yang baru muncul. Dalam penelitiannya, Robbins & Judge (2007) menyatakan bahwa perilaku organisasi merupakan kontribusi ilmu-ilmu lain terhadap perilaku seperti psikologi, psikologi sosial, sosiologi, dan antropologi. Globalisasi, perubahan tenaga kerja dan teknologi informasi, hubungan kerja serta etika bisnis merupakan pendorong pembelajaran perilaku organisasi, kebutuhan untuk memahami, memprediksi, dan memengaruhi peristiwa apa yang terjadi dalam organisasi juga menjadi perhatian utama dalam ilmu perilaku organisasi sesuai pernyataan dari McShane & Glinow (2017).

Pengertian perilaku organisasi menurut André (2008:4) adalah studi tentang perilaku orang-orang dalam organisasi. Organisasi adalah kumpulan individu yang terkoordinasi untuk bekerja sama secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan definisi perilaku organisasi sesuai pendapat dari Ivancevich, Konopaske, & Matteson (2011:11) adalah ilmu yang mempelajari persepsi, nilai, dan tindakan individu ketika bekerja sama dalam kelompok dan organisasi secara keseluruhan dan analisis pengaruh lingkungan eksternal terhadap organisasi. Organisasi dan anggotanya memiliki hubungan timbal balik dimana kedua belah pihak saling mempengaruhi, sulit untuk mempelajari satu saja tanpa memperhatikan yang lain, pernyataan tersebut dikatakan oleh Griffin & Moorhead (2007:2). Ilmu perilaku organisasi memiliki orientasi teoritis dan analitis yang terjadi pada tataran mikro Luthans (2012:20).

Robbins & Coulter (2013:475) menyatakan bahwa ada 3 fokus utama dalam perilaku organisasi, yaitu perilaku individu yaitu kepribadian, persepsi, motivasi, perilaku kelompok yaitu norma, regulasi, konflik, kepemimpinan dan aspek organisasi yaitu struktur, budaya, kebijakan dan praktik lain, Tujuan utama dari perilaku organisasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan anggota organisasi atau karyawan perusahaan dan meningkatkan efektivitas organisasi sesuai pendapat dari André (2008) dengan merepresentasikan suatu pendekatan mengenai perilaku kepada manajemen menurut Luthans (2012).

Pengertian tentang perilaku organisasi meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi bagaimana orang sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok berperilaku dalam organisasi serta pengaruhnya terhadap struktur dan sistem organisasi. Sikap dan perilaku orang yang beraneka ragam dalam organisasi ini dipelajari untuk mencari solusi tentang bagaimana manajemen dapat



mengelola organisasi secara efektif. Robbins and Judge (2013) memberikan pendapat bahwa perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak individu, kelompok, maupun struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud mengaplikasikan pengetahuan tersebut guna memperbaiki efektivitas organisasi. Sebagai suatu bidang studi, Perilaku Organisasi mempelajari tiga determinan dalam organisasi yaitu individu atau perorangan, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasi menerapkan pengetahuan tentang perilaku yang dikaitkan dengan aktivitas kerja dan hasil kerja anggota organisasi.

Fokus perilaku organisasi yaitu tindakan dan sikap dari orang-orang didalam organisasi Ratmawati dan Herachwati (2007). Bidang studi perilaku organisasi ini merupakan ilmu pengetahuan yang diturunkan dari studi tentang tindakan dan sikap manusia. Sebagai suatu bidang studi, perilaku organisasi terdiri atas suatu kumpulan teori maupun model sebagai jalan pemikiran tentang fenomena tertentu. Perilaku organisasi sebagai ilmu pengetahuan yang dipelajari guna menyelesaikan berbagai masalah perilaku manusia dalam organisasi, menawarkan tantangan untuk memahami berbagai kompleksitas organisasi. Hal ini sangat mendukung pemahaman bahwa banyak persoalan organisasi mempunyai berbagai sebab, sehingga pendekatan penyelesaian persoalan organisasi mengacu pada kondisi dan situasi manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

George & Jones (2002) menyatakan perilaku organisasi adalah sebagai suatu studi tentang berbagai faktor yang mempengaruhi Tindakan individu dan kelompok dalam organisasi serta bagaimana organisasi mengelola lingkungannya. George & Jones (2002), Robbins and Judge (2013) dan Gordon (2002), menyatakan bahwa studi tentang perilaku organisasi ini menyediakan serangkaian alat yaitu konsep-konsep dan teori-teori yang dapat membantu orang memahami, menganalisis, dan menjelaskan perilaku dalam organisasi. Bagi para manajer, mempelajari perilaku organisasi dapat membantu memperbaiki, mendorong, atau merubah perilaku kerja, baik individu, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Salah satu upaya meningkatkan tingkat hunian kamar hotel ditengah persaingan yang ketat dan masa pandemi covid 19 adalah dengan menganalisis perilaku dalam organisasi untuk memperbaiki, mendorong, atau merubah perilaku kerja, baik individu, kelompok maupun organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi dapat memberikan layanan yang baik dan memenuhi nilai-nilai bagi

pelanggan sesuai kebutuhannya, dengan memenuhi kebutuhan pelanggan, maka diharapkan pelanggan akan merasa puas sehingga kinerja hotel meningkat.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Nasional ([BPS Nasional](#), 2020), menunjukkan adanya fenomena menurunnya kinerja tingkat hunian kamar hotel berbintang di Jawa Timur pada tahun 2016-2020, oleh karena itu, hotel berbintang di Jawa Timur membutuhkan peningkatan kinerja sumberdaya manusianya melalui perubahan perilaku organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusianya untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Pada saat tingkat hunian kamar hotel menurun bahkan berada dibawah 50%, beberapa hotel melakukan tindakan merumahkan sampai dengan melakukan pemutusan hubungan kerja atau tidak memperpanjang kontrak karyawan sehingga berdampak pada semangat karyawan yang ada, oleh karena itu dibutuhkan pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan kewirausahaan untuk dapat memberikan motivasi kepada karyawan agar tetap fokus dan produktif. Selain itu, perubahan kebutuhan konsumen atas jasa hotel butuh dukungan pemimpin yang dapat melakukan penyesuaian layanan hotel untuk memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen. Kepemimpinan kewirausahaan adalah salah satu sifat kepemimpinan dalam mengelola bisnis yang dapat menjawab tantangan persaingan sangat ketat dalam kondisi industri perhotelan kinerjanya menurun karena pandemi covid 19, sehingga hotel dapat bertahan & bangkit setelah pandemi covid 19 mereda, seorang pemimpin yang memiliki sikap dan perilaku kepemimpinan kewirausahaan akan dapat memberi motivasi kepada karyawan, melakukan inovasi, handal dalam eksekusi setiap keputusan, solutif terhadap masalah yang dihadapi dan mampu menghadapi tekanan internal dan eksternal hotel.

Kondisi hotel saat ini mulai berangsur pulih dari krisis pandemi covid 19, oleh karena itu Hotel membutuhkan rekrutmen karyawan untuk melayani kembali pelanggan yang mulai menginap atau rapat di hotel atau hanya sekedar makan di restoran yang ada di dalam hotel. Rekrutmen di saat pandemi covid 19 ini dihadapkan pada tantangan antara lain, seleksi secara online, kompromi dan negosiasi terkait upah dan fasilitas yang diberikan, penyesuaian kualifikasi jabatan sampai dengan penggunaan tenaga kerja harian dan magang dari Lembaga pendidikan.

Pandemi Covid 19 menyebabkan tingkat hunian kamar hotel menurun, inovasi hotel merupakan strategi yang harus dilakukan oleh hotel untuk meningkatkan tingkat hunian kamar dan restoran maupun ruang rapat hotel melalui penyesuaian layanan, produk dan jasa dalam melayani pelanggan hotel.

Semangat belajar karyawan harus tetap dijaga saat kondisi pandemi covid 19 melalui dukungan dan komitmen Hotel dengan cara tetap memberikan kesempatan dan dukungan kepada karyawan hotel untuk mengembangkan kompetensi karyawan melalui berbagai aktifitas pelatihan, *coaching*, *conselling* sehingga diharapkan karyawan dan manajemen akan dapat melakukan adaptasi di internal secara efektif dan efisien untuk menyesuaikan perubahan eksternal yang terjadi sehingga dapat bertahan dari krisis pandemi covid 19 dan bangkit setelah pandemi berangsur menurun.

Upah karyawan hotel dilakukan pemangkasan hingga 50% disaat puncak pandemi Covid 19, kondisi tersebut berdampak pada loyalitas karyawan yang menurun, manajemen dituntut melakukan strategi agar komitmen karyawan tetap tinggi melalui berbagai upaya agar kualitas layanan hotel tetap baik, konsisten dan berkesinambungan.

Berdasarkan teori dan kajian empirik tentang kepemimpinan kewirausahaan, rekrutmen dan inovasi, organisasi pembelajaran, komitmen organisasional dan kinerja hotel serta berdasarkan fenomena dan permasalahan yang ada, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh kepemimpinan kewirausahaan, rekrutmen dan inovasi terhadap organisasi pembelajaran, komitmen organisasional dan kinerja hotel Bintang Empat di Jawa Timur, Indonesia.

Masih banyak yang menganggap bahwa seorang manajer atau karyawan tidak perlu memiliki jiwa kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*), karena kebijakan dan keputusan merupakan kewenangan pimpinan tertinggi bahkan pemilik perusahaan. Sebagian besar dari kita kadang mengaitkan wirausaha dengan menjadi pengusaha atau mendirikan bisnis pribadi. Sehingga rasanya aneh jika suatu perusahaan memberikan pelatihan-pelatihan kewirausahaan kepada karyawan. Bukankah jauh lebih mudah bagi para pemilik perusahaan jika memiliki karyawan yang sifat dan kepemimpinannya seperti pemilik perusahaan. Karyawan yang memiliki mental wirausaha akan lebih mampu melihat peluang-peluang bisnis, melakukan perbaikan di dalam operasional perusahaan, memiliki inisiatif perubahan yang menguntungkan, juga memiliki kemampuan untuk meningkatkan kreatifitas dan inovasi sehingga dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dan target hasil yang melebihi harapan. Pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan kewirausahaan mampu mengeksplorasi lingkungan dan menciptakan peluang yang menghasilkan peningkatan kinerja organisasi hal tersebut sesuai hasil penelitian dari Van Zyl dan Mathur-Helm (2007), Gupta dkk (2004) Wood's (2002).

Kepemimpinan kewirausahaan adalah gaya kepemimpinan yang khas yang dapat disajikan dalam organisasi apa pun (Gupta et al 2004). Atribut, perilaku dan tindakan yang membedakan kepemimpinan kewirausahaan dari gaya kepemimpinan lain, fokus pada pengenalan peluang dan eksploitasi sebagai tujuan kewirausahaan untuk pemimpin tersebut (Renko et al, 2015). Kepemimpinan kewirausahaan didasarkan pada pemimpin yang menciptakan, mengidentifikasi, dan memanfaatkan peluang dengan cara yang inovatif dan penuh risiko (Nwachukwu et al, 2017). Tarabishy et al (2015) Kepemimpinan kewirausahaan diciptakan oleh mereka yang menyadari perubahan dalam gaya kepemimpinan. Chen (2007) berpendapat bahwa Kepemimpinan kewirausahaan adalah khas dari bentuk kepemimpinan perilaku lainnya, dan membedakan pengusaha dari manajer yang dipekerjakan yang dideskripsikan sebagai gabungan dari pengambilan risiko, pro-aktifitas dan inovasi. Perspektif ini sejalan dengan konseptualisasi (Gupta et al 2004). yang menyatakan bahwa pengambilan risiko dianggap sebagai kesediaan untuk menyerap ketidakpastian. Dapat disimpulkan bahwa konvergensi kepemimpinan dan kewirausahaan telah menggabungkan beberapa atribut untuk kepemimpinan kewirausahaan antara lain memengaruhi dan memotivasi orang lain, berfokus pada peluang, visi, pengambilan risiko, kreativitas dan inovasi.

Rekrutmen merupakan sesuatu yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempublikasikan lowongan pekerjaan kepada publik dengan kualifikasi yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga calon pelamar siap untuk diseleksi. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:33) rekrutmen adalah proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan dan orientasi pegawai. Deden Sutisna (2014:37) mengemukakan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Robert L. Mathis (2013:227) menyatakan perekrutan adalah proses menghasikan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional. Rekrutmen berfungsi ssebagai saluran untuk menemukan calon potensial dan menarik mereka untuk mengisi lowongan yang ada (Chang dan Chin, 2018).

Perusahaan menggunakan berbagai metode rekrutmen seperti iklan pekerjaan, portal online, dari mulut ke mulut, media sosial untuk menarik pelamar yang cocok. Penelitian membuktikan bahwa perekrut berniat untuk menggunakan metode ini bergantung pada beberapa hasil pra-perekrutan dan pasca perekrutan

seperti urutan pelamar, kualitas pelamar, kecepatan mengisi lowongan, prestasi kerja pasca bergabung, absensi, komitmen dan kepuasan pelamar (Fisher et al., 2014) dan Wei et al., (2016). Fisher et al. (2014) menemukan bahwa perekrut lebih menyukai perekrutan media sosial (*Social Media Rekrutmen*) karena lebih hemat biaya dan mengisi lowongan dengan sangat cepat. Sementara itu Wei et al. (2016) menemukan bahwa rekrutmen secara *portal online* lebih disukai karena lebih murah.

Inovasi merupakan salah satu karakter yang sangat penting dari seorang wirausahawan. Tanpa adanya inovasi perusahaan tidak akan dapat bertahan lama (Larsen dan Lewis, 2007). Kimberly (2014), menyatakan bahwa inovasi adalah keinginan dasar untuk beranjak dari teknologi atau proses operasional yang ada untuk bergerak maju menjauhi kondisi sekarang. Inovasi merupakan langkah yang harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat bertahan dan unggul dalam persaingan di era globalisasi ini, dimana perubahan terjadi sangat cepat. Menurut Smith *et al* (2011) inovasi merupakan mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Smith dkk (2011) mengajukan dua konsep inovasi yaitu keinovativan dan kapasitas berinovasi. Keinovasian adalah pikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai aspek budaya perusahaan, sedangkan kapasitas untuk berinovasi adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan, proses/produk baru secara berhasil. Semakin baik membangun kapasitas inovasi, semakin efektif suatu perusahaan dapat melakukan proses inovasi dan dengan demikian, semakin kuat kinerja inovasi. Penelitian yang dilakukan oleh Yusak Anshori yang berjudul Pengaruh Orientasi Pasar, *Intellectual Capital* dan Orientasi Pembelajaran Manajer terhadap Inovasi serta Kinerja Hotel Bintang Empat dan Lima di Jawa Timur, tahun 2009, menunjukkan bahwa inovasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Menurut Keeh dkk (2007) inovasi sangat penting karena beberapa alasan:

1. Teknologi berubah sangat cepat seiring adanya produk baru, proses dan layanan baru dari pesaing, dan ini mendorong usaha *entrepreneurial* untuk bersaing dan sukses, sehingga harus bisa menyesuaikan diri dengan inovasi teknologi baru.
2. Efek perubahan lingkungan terhadap siklus hidup produk semakin pendek, yang artinya bahwa produk atau layanan lama harus digantikan dengan yang baru dalam waktu cepat, dan ini bisa terjadi karena ada pemikiran kreatif yang menimbulkan inovasi.
3. Konsumen saat ini lebih pintar dan menuntut pemenuhan kebutuhan. Harapan dalam pemenuhan kebutuhan mengharap lebih dalam hal kualitas,

pembaruan, dan harga. Keterampilan inovatif dibutuhkan untuk memuaskan kebutuhan konsumen sekaligus mempertahankan konsumen sebagai pelanggan.

4. Dengan pasar dan teknologi yang berubah sangat cepat, ide yang bagus dapat semakin mudah ditiru, dan ini membutuhkan metode penggunaan produk, proses yang baru dan lebih baik, dan layanan yang lebih cepat secara kontinu.
5. Inovasi bisa menghasilkan pertumbuhan lebih cepat, meningkatkan segmen pasar, dan menciptakan posisi korporat yang lebih baik.

Organisasi pembelajaran didefinisikan sebagai organisasi yang semua orang didalamnya terus melakukan pengembangan kapasitas diri mereka untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan, ini merupakan suatu pola baru untuk berfikir alami serta melakukan kegiatan belajar untuk mempelajari secara bersama (Senge, 1990). Senge, 1990 mengembangkan konsep Organisasi pembelajaran sebagai suatu organisasi yang melakukan suatu pekerjaan secara menyeluruh dimana didalamnya semua orang melakukan pekerjaannya secara bersama untuk menciptakan solusi yang inovatif dan terus melakukan pengembangan diri untuk keberhasilan masa depan. Senge mengusulkan lima elemen dasar Organisasi pembelajaran yaitu *personal mastery, mental models, shared vision, team learning dan system thinking*. Tjakraatmadjam (2006:123), Organisasi pembelajaran adalah suatu perusahaan yang menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kinerja berkelanjutan dan mau mengambil tindakan yang tepat. Dalam penelitian Watkins dan Marsick (1997), Organisasi pembelajaran merupakan suatu sistem integratif yang digunakan didalam tempat kerja maupun lingkungan organisasi untuk meningkatkan dan mendukung proses belajar.

Ada tiga hal yang mendasari dalam memahami konsep *Organisasi pembelajaran* menurut Watkins dan Marsick (1997) yaitu proses belajar organisasi, berfikir dengan cara kolektif dan lingkungan yang terstruktur sehingga dapat terhubung antara setiap divisi organisasi, hal ini memungkinkan terjadinya kegiatan belajar secara bersama dan dilakukan dengan cara terus menerus. Pada dasarnya suatu pembelajaran dibangun oleh beberapa komponen yang mendasari seperti kepemimpinan, proses belajar dan beberapa faktor yang mendukung lainnya, dinyatakan dalam tujuh dimensi yaitu *continuous learning, inquiry and dialogue, tema learning, embedded system, empowerment, system connection dan strategic leadership* (Watkins and Marsick, 2003).

Dalam penelitian Parmono (2001), dikatakan bahwa upaya menjadi sebuah organisasi pembelajaran harus memperhatikan faktor-faktor budaya,

strategi, struktur dan lingkungan organisasi yang bersangkutan. dikemukakan oleh parmono, bahwa ada delapan karakteristik yang harus dimiliki oleh organisasi agar berhasil menjadi organisasi pembelajaran, yaitu:

1. Adanya peluang untuk belajar bagi seluruh komponen yang ada dalam organisasi, bukan hanya secara formal tetapi juga terwujud dalam aktivitas sehari-hari.
2. Adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin, merangsang, dan memungkinkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi untuk belajar, menanyakan praktek manajemen yang ada selama ini, bereksperimen, dan berkontribusi dengan ide-ide baru yang lebih segar.
3. Adanya insentif bagi para manajer yang selalu menggunakan prinsip keterbukaan dan partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan.
4. Adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran.
5. Adanya kesempatan dan hak yang sama bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali untuk melakukan kegiatan pembelajaran.
6. Adanya keterbukaan sistem manajemen data dan akuntansi yang bisa diakses oleh para pengguna yang lebih luas namun berkompeten.
7. Semakin kaburnya batas-batas yang ada antar karyawan dan antar departemen sehingga memungkinkan terciptanya keterbukaan komunikasi dan hubungan pemasok-pelanggan (*supplier-customer relationship*) dalam setiap tahapan proses manajemen.
8. Adanya pemahaman bahwa keputusan pimpinan bukanlah solusi yang lengkap tetapi lebih sebagai eksperimen yang masuk akal (*rational experiment*).

Hasil penelitian (Ponnuswamy, 2016) Anna University, Chennai, India, yang dipublikasikan online pada tanggal 09 Mei 2014. yang berjudul *Impact of Organisasi pembelajaran Culture on Performance in Higher Education Institutions*, menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara konstruk organisasi pembelajaran, kinerja. Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pengetahuan merupakan prediktor yang signifikan secara statistik dari kinerja.

Komitmen organisasional merupakan faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia dalam suatu upaya peningkatan kinerja organisasi, sebagaimana pendapat dari Cut Zurnali dalam bukunya "*Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, and Customer Orientation: Knowledge Worker* - Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia pada

Masa Depan" (2010) menyatakan bahwa perhatian umum dan tujuan kunci dari unit organisasi sumberdaya manusia adalah untuk mencari pengukuran yang dapat mengestimasi secara akurat komitmen para pekerjanya dan mengembangkan program-program dan kegiatan-kegiatan yang meningkatkan komitmen pada organisasi. Menurut Moorhead dan Griffin (2015:134) Komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2017:66) komitmen organisasional adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Pendapat McShane dan Von Glinow (2008:119), Komitmen organisasional adalah pengaruh yang paling kuat, dimana orang mengidentifikasi terhadap permintaan dan sangat termotivasi untuk melaksanakannya, bahkan ketika sumber motivasi tidak lagi hadir.

Hasil penelitian Mathins dan Jackshon (2000), komitmen organisasional yaitu derajat dimana karyawan mempercayai dan menerima tujuan-tujuan organisasi serta tidak akan meninggalkan organisasi tersebut. Hasil penelitian dari Zurnali (2010), komitmen organisasional adalah sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang memengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen kontinu dan komitmen normatif. Definisi komitmen organisasional ini menarik, dikarenakan yang dilihat adalah sebuah keadaan psikologi karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dan ini dirasa sangat sesuai untuk menganalisis komitmen organisasional para karyawan dalam organisasi bisnis atau organisasi berorientasi nirlaba. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Umamaheswari, (2016) yang berjudul *Work Force Retention: Role of Work Environment, Organizational Commitment, Supervisor Support and Training & Development in Ceramic Sanitary Ware Industries in India*, komitmen organisasional memengaruhi retensi, *Work Environment, Supervisor Support* dan *Training & Development*.

Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi Gibson (1988:179). Hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang yang ada di dalamnya disebut sebagai kinerja organisasi. Kinerja organisasi sebagai sebuah konsep mengalami berbagai perkembangan pengukuran dan definisi. Mulyadi (2007:328) menyatakan bahwa kinerja perusahaan sebagai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran-sasaran



strategik yang telah ditetapkan melalui inisiatif strategik pilihan. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi Wibowo (2010:7).

Kinerja perusahaan diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif dan menggambarkan seberapa jauh suatu perusahaan mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu *previous performance* dan kinerja organisasi lain *benchmarking*, serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan Muhammad (2008:14).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan yaitu untuk menilai keberhasilan perusahaan. Metode pengukuran kinerja *balanced scorecard* merupakan sebuah konsep pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000:22) sebagai metode pengukuran kinerja komprehensif yang tersusun dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan dan Norton (2000:17), metode pengukuran kinerja *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Kerangka kerja ini meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. *Balanced scorecard* merupakan sekelompok ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan. Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan. Berimbang menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek, yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan esktern.

Definisi *balanced scorecard* menurut Pearce & Robinson (2007:254) adalah suatu kumpulan dari empat ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan, yaitu kinerja keuangan, pengetahuan mengenai pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Hansen, Don R., Maryanne M. Mowen. (2006:63) dalam bukunya *Cost Management: Accounting and Control* menyatakan bahwa visi dan strategi organisasi diterjemahkan ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja yang terdapat dalam empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pearce dan Robinson (2007:255), menyatakan bahwa *balanced scorecard* mengarahkan suatu perusahaan untuk mengaitkan strategi jangka panjangnya dengan sasaran dan tindakan yang nyata.

Penulis tertarik untuk mencermati pengaruh kepemimpinan kewirausahaan, rekrutmen, inovasi terhadap organisasi pembelajaran, komitmen organisasional dan kinerja hotel bintang empat di Jawa Timur karena beberapa alasan, yaitu:

1. Saat industri perhotelan dalam kondisi persaingan yang sangat ketat, krisis di tahun 2018 dan pandemi Covid 19 tahun 2020, semua aspek kehidupan eksternal hotel berubah, hal tersebut berdampak pada kinerja industri perhotelan menurun atau tingkat hunian kamar hotel berada pada posisi dibawah 50%, guna menghadapi tantangan tersebut, maka manajemen hotel butuh perubahan perilaku organisasi untuk menyesuaikan perubahan & meningkatkan kinerja hotel
2. Kepemimpinan kewirausahaan adalah salah satu sifat kepemimpinan dalam mengelola bisnis yang dapat menjawab tantangan persaingan sangat ketat dalam industri perhotelan dan kondisi krisis seperti saat ada pandemi covid 19 untuk dapat bertahan & bangkit setelah pandemi melalui kepemimpinan yang memberi motivasi kepada karyawan, melakukan inovasi produk dan layanan hotel, handal eksekusi setiap strategi yang telah di putuskan, solutif atas permasalahan yang timbul dan mampu menghadapi tekanan internal dan eksternal hotel.
3. Tenaga kerja dalam industri perhotelan dilakukan pemutusan hubungan kerja oleh manajemen Sebagian besar hotel disaat pandemi covid 19, upaya rekrutmen tenaga kerja yang kompeten harus dilakukan untuk siapkan layanan saat kondisi industri perhotelan membaik. Perubahan sistem rekrutmen, cara dan pelaksanaan rekrutmen disaat pandemic covid 19 merupakan tantangan dalam mendapatkan sumberdaya manusia yang berkualitas untuk melakukan perubahan perilaku dalam mengelola bisnis hotel.

4. Seluruh aspek dari bisnis industri perhotelan berubah drastis, manajemen butuh sistem inovasi yang handal untuk hadapi perubahan drastis saat kondisi persaingan sangat ketat karena perubahan pasar.
5. Tantangan Hotel dalam kondisi kinerja tingkat hunian kamar dan pendapatan menurun adalah dengan tetap memberikan kesempatan dan dukungan kepada karyawan hotel untuk mengembangkan kompetensi karyawan melalui berbagai aktifitas pelatihan, *coaching*, *conselling* sehingga diharapkan karyawan dan manajemen akan dapat melakukan adaptasi di internal secara efektif dan efisien untuk menyesuaikan perubahan eksternal yang terjadi .
6. Sebagian besar karyawan Hotel dilakukan pemangkasan upah hingga 50% disaat pandemi Covid 19, kondisi tersebut berdampak pada loyalitas karyawan yang menurun, Manajemen dituntut melakukan strategi agar komitmen karyawan tetap tinggi melalui berbagai upaya agar kualitas layanan hotel tetap baik, konsisten dan berkesinambungan.
7. Umumnya hotel bintang empat dikelola oleh hotel Jaringan (*hotel chain*) internasional atau nasional sehingga memiliki standar dan sistem operasional yang baku sehingga hotel bintang empat memiliki kesamaan ukuran kinerja yang sudah ditentukan.
8. Hotel klasifikasi bintang empat dipilih karena tersebar di beberapa kota atau kabupaten di Jawa Timur.

*Research gap* pada penelitian ini didasarkan pada beberapa penelitian sebelumnya yang masih inkonsisten. Hasil penelitian Supartha dan Saraswaty (2019) menyatakan bahwa Kepemimpinana kewirausahaan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Berbeda dengan hasil penelitian Newman (2018) tentang *Examining the Influence of Servant and Entrepreneurial Leadership on the Work Outcomes of Employees in Social Enterprises* yang menyatakan pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap komitmen organisasional adalah tidak signifikan. Hasil penelitian dari Syam, Akib, Patonangi, dan Guntur (2018) menyatakan bahwa inovasi berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran yang didukung oleh hasil penelitian dari Gil, Rodrigo-Moya, dan Morcillo-Bellido (2018), Dias dan Escoval (2015), serta Fu (2017). Hasil penelitian oleh Hamdani dan Susilawati (2018) tentang *application of information system technology and organisasi pembelajaran to product inovasi capability and its impact on business performance of leather tanning industry*, temuannya menunjukkan teknologi merupakan bentuk inovasi tidak dapat berdampak langsung terhadap kinerja bisnis, organisasi pembelajaran diketahui juga tidak berhubungan dengan kemampuan inovasi produk.

Hasil-hasil penelitian yang inkonsisten tersebut, maka muncul celah penelitian (*resrach gap*) sebagai justifikasi bagi penulis untuk meneliti pengaruh kepemimpinan kewirausahaan, rekrutmen, inovasi terhadap organisasi pembelajaran, komitmen organisasional dan kinerja organisasi.

Kebaruan penelitian (*novelty*) ini adalah kebaruan pengaruh variabel rekrutmen terhadap variabel organisasi pembelajaran.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap organisasi pembelajaran hotel bintang empat di Jawa Timur?
2. Apakah kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional hotel bintang empat di Jawa Timur?
3. Apakah kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja hotel bintang empat di Jawa Timur?
4. Apakah rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap organisasi pembelajaran hotel bintang empat di Jawa Timur?
5. Apakah rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional hotel bintang empat di Jawa Timur?
6. Apakah rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja hotel bintang empat di Jawa Timur?
7. Apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap organisasi pembelajaran hotel bintang empat di Jawa Timur?
8. Apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional hotel bintang empat di Jawa Timur?
9. Apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja hotel bintang empat di Jawa Timur?
10. Apakah organisasi pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja hotel bintang empat di Jawa Timur?
11. Apakah komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja hotel bintang empat di Jawa Timur?

## 1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, tujuan penelitian adalah untuk membuktikan dan menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap organisasi pembelajaran hotel bintang empat di Jawa Timur.
2. Pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap komitmen organisasional hotel bintang empat di Jawa Timur.
3. Pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja hotel bintang empat di Jawa Timur.
4. Pengaruh rekrutmen terhadap organisasi pembelajaran hotel bintang empat di Jawa Timur.
5. Pengaruh rekrutmen terhadap komitmen organisasional hotel bintang empat di Jawa Timur.
6. Pengaruh rekrutmen terhadap kinerja hotel bintang empat di Jawa Timur.
7. Pengaruh inovasi terhadap organisasi pembelajaran hotel bintang empat di Jawa Timur.
8. Pengaruh inovasi terhadap komitmen organisasional hotel bintang empat di Jawa Timur.
9. Pengaruh inovasi terhadap kinerja hotel bintang empat di Jawa Timur.
10. Pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja hotel bintang empat di Jawa Timur.
11. Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja hotel bintang empat di Jawa Timur.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini bagi dunia usaha adalah untuk aplikasi pada industri hotel bintang empat dan lima di Jawa Timur mengenai masalah-masalah yang ada dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya tentang kepemimpinan kewirausahaan, rekrutmen, inovasi yang berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran, komitmen organisasional dan kinerja hotel bintang empat di Jawa Timur serta diharapkan menghasilkan informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di hotel berbintang pada umumnya.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangsih bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang manajemen sumber daya manusia untuk melakukan pengelolaan dan pengembangan organisasi untuk mencapai kinerja organisasi yang maksimal. Bagi peneliti, penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan serta dapat mengaplikasikan dan mensosialisasikan teori yang telah diperoleh selama perkuliahan.