

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia telah memasuki era globalisasi baru dengan masuknya revolusi industri 4.0. Dengan pesatnya perkembangan era globalisasi inipun, sumber daya manusia menjadi aset penting untuk berbagai organisasi untuk terus bertahan dan bersaing. Keterampilan dan kemampuan manusia terus menjadi salah satu sumber daya yang menggerakkan roda organisasi untuk menciptakan hal-hal baru ataupun memperbaharui hal yang sekiranya masih tertinggal dari era globalisasi sebelumnya.

Indonesia memiliki lanskap sumber daya manusia yang beragam dan dinamis. Dengan jumlah penduduk melebihi 270 juta jiwa, negara ini merupakan salah satu negara dengan jumlah penduduk terpadat di dunia yang menawarkan banyak talenta dan potensi. Dalam beberapa tahun terakhir, Indonesia telah melakukan investasi skala besar di bidang pendidikan dan pelatihan kejuruan, guna menghasilkan angkatan kerja yang semakin terampil dan berpengetahuan (Williams & Bangun, 2022). Dengan profil demografis muda dan pertumbuhan kelas menengah, sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam ambisi pembangunan ekonomi dan inovasi, sehingga menjadikan sumber daya manusia sebagai aset utama bagi pertumbuhan bangsa dan perusahaan di Indonesia. Dengan pertumbuhan sumber daya manusia inipun, persaingan dunia pekerjaan di Indonesia

semakin sengit. Perusahaan berbondong-bondong mencari individu-individu yang berpendidikan dan tepat untuk membantu perusahaan mencapai targetnya.

Kompleksnya perencanaan manajemen dalam menghadapi persaingan di tengah-tengah transformasi yang pesat ini menuntut para pimpinan di perusahaan untuk mengambil peran yang lebih besar lagi dalam mengambil langkah-langkah yang tepat. Selain bertanggung jawab kepada nasib suatu perusahaan, pemimpin juga bertanggung jawab untuk mengerahkan tim sebaik-baiknya untuk dapat mencapai target organisasi bersama (Kaiser et al., 2008). Oleh karena itu, peran pemimpin pada suatu perusahaan selalu menjadi fokus evaluasi dari penyebab kesuksesan ataupun kegagalan suatu organisasi. Menurut Spreitzer & Kimberly Hopkins Pertulla (2004) figur seorang pemimpin sekiranya diperlukan bukan hanya untuk meletakkan kekuasaan, tapi juga untuk menjadi seorang mentor yang dapat membimbing karyawan yang dibawahinya untuk berkembang.

Berbagai akademisi mencoba untuk mendefinisikan kepemimpinan, kebanyakan besar dari definisi inipun jatuh pada pengertian yang serupa. Menurut Kaiser et al., (2008), kepemimpinan adalah solusi terhadap permasalahan kolektif; menyatukan orang-orang dan menggabungkan upaya mereka untuk mendorong kesuksesan dan kelangsungan hidup dengan cara melibatkan dan mempengaruhi individu agar bersedia berkontribusi demi kebaikan kelompok. Selaras dengan pengertian diatas, Sadler (2019) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu peran yang bertujuan untuk membujuk dan melibatkan orang orang

disekitarnya untuk meraih pencapaian sesuai dengan kebutuhan yang telah ditentukan bersama. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai suatu proses pengarahan dan mempengaruhi para anggota kelompok untuk melakukan aktivitas pekerjaan. Terdapat tiga implikasi penting dalam kepemimpinan menurut Rivai (2006). Pertama, kepemimpinan tidak jauh dari proses melibatkan orang lain ataupun pengikut. Kedua, kepemimpinan dituntut untuk mendistribusikan kekuasaan antara pemimpin secara seimbang agar setiap individu mengerti kedudukan dan kewajiban masing-masing pekerja. Implikasi terakhir adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menggunakan dan mencoba bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi sikap dirinya maupun pengikutnya dalam berbagai cara.

Sifat dari industri bisnis yang tidak menentu menuntut seorang pemimpin untuk mempunyai sifat yang adaptif (Spreitzer & Kimberly Hopkins Pertulla, 2004). Identifikasi gaya kepemimpinan yang tepat menjadi salah satu cara bagi para pemimpin untuk menentukan langkah-langkah dan target suatu perusahaan kedepannya (Avolio, Bass, et al., 1999). Seorang pemimpin perlu menetapkan konsep kepemimpinannya agar pencapaian organisasi dapat terealisasikan dengan matang. Dan untuk mencapai pada tahapan itu, seorang pemimpin perlu membekali dirinya sendiri dengan strategi kepemimpinan yang efektif untuk dapat diukur dan dievaluasi sehingga dapat mengambil keputusan terbaik.

Pemikiran sebelumnya beranggapan bahwa seorang pemimpin adalah seorang figur yang harus ditakuti dikarenakan kekuatan dan kekuasaan yang dipunyainya. Ho et al., (2011) beranggapan bahwa pemikiran seperti ini menimbulkan adanya jarak antara pemimpin dan pengikutnya. Dewasa ini, kepemimpinan yang otoriterian dirasa sudah tidak aplikatif dalam dunia kerja. Harapan kepada seorang pemimpin bergeser menjadi keinginan untuk seorang pemimpin menjadi lebih terbuka, komunikatif, dan kooperatif (Karakowsky et al., 2019). Menurut Kuhnert & Lewis (1987), salah satu faktor utama yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja adalah bentuk kepemimpinan yang menawarkan pengakuan dan penghargaan. Hasibuan (2019) mendefinisikan ilmu manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah seni yang menjunjung terwujudnya tujuan organisasi dengan cara mengatur dan memelihara hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efisien dan efektif. Pemeliharaan kondisi fisik dan mental pekerja juga merupakan suatu hal penting yang harus diperhatikan, menjaga perasaan stress dan tekanan yang dirasakan pekerja merupakan hal yang patut dihindari bagi suatu organisasi untuk meminimalisir kerugian sumber daya manusia. Bentuk kepemimpinan yang menyenangkan dapat membangkitkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan.

Terkait dengan pergeseran keinginan karyawan dalam kepemimpinan diatas, penelitian yang dilakukan oleh Avolio, Howell, et al., (1999) menemukan bahwa pemimpin yang menggunakan humor dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Dalam beberapa tahun terakhir,

penelitian mengenai humor dan penggunaannya telah mendapatkan perhatian yang cukup besar dari berbagai disiplin ilmu, khususnya ilmu komunikasi, psikologi, dan manajemen (Lynch, 2002; Mesmer-Magnus et al., 2012; Westwood & Johnston, 2013). Hal ini disebabkan penggunaan humor yang diyakini dapat mengurangi perasaan depresi, kecemasan, dan stress (Flaherty dan Lefcourt, 2002; Kuiper dan Martin, 1998) untuk menjadi solusi dalam permasalahan komunikasi. Selain itu, Humor juga dapat meningkatkan suasana hati secara keseluruhan, memberikan harapan baik pada kehidupan (Horowitz, 2009; Vilaythong et al., 2003), ketahanan terhadap penyakit (Veatch, 1998), dan kepuasan terhadap kehidupan, keluarga, dan pekerjaan (Martin, 2002; Martin et al., 2003).

Menurut Derks (2017), humor adalah istilah umum yang mengacu pada sesuatu yang dimaksudkan untuk menimbulkan hiburan atau memberikan emosi positif dari berbagai bentuk humor seperti lelucon, sindiran, absurditas, gurauan, dan hal lain yang mungkin dianggap lucu. Dalam kaitannya dengan ilmu komunikasi, humor dapat didefinisikan sebagai salah satu cara untuk membangun keintiman dengan lawan bicara dengan menarik referensi yang sekiranya berhubungan untuk membangun kepercayaan antara komunikator dan komunikan yang dituju (Fayyad, 2020; Karakowsky et al., 2019). Humor adalah alat yang berharga dan efektif untuk mengkomunikasikan apa saja karena humor dapat meruntuhkan hambatan komunikasi, humor menjadi elemen umum dalam interaksi keseharian manusia (Woodbury-Fariña & Antongiorgi, 2014). Penggunaan humor memainkan peranan penting pada aktivitas pertukaran dan penyampaian informasi

setiap harinya dikarenakan sifat dari humor yang universal dalam budaya komunikasi manusia, sehingga kerap diterapkan pada tiap bentuk komunikasi (komunikasi interpersonal, komunikasi massa, dan komunikasi organisasi) guna mempermudah penyampaian pesan (Berger, 1987; Goldstein, 2013).

Salah satu bidang lainnya yang semakin mendapat perhatian adalah peran humor dalam ranah professional, lebih spesifik, kepemimpinan. Bass (1985) menyatakan bahwa humor adalah suatu karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Penggabungan humor yang dilakukan oleh para pemimpin di tempat kerja adalah pendekatan yang relatif baru, namun menjanjikan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi (Duncan 1982; Lyttle 2007). Penggunaan humor yang tepat dapat mengurangi konflik antar pribadi, meningkatkan komunikasi, dan berpotensi menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, sehingga dapat menjadi alat manajemen yang efektif bagi manajer untuk memotivasi bawahannya (Romero dan Cruthirds 2006; Yoo, Ahn, dan Lee 2006).

Pemahaman tentang peran multifungsi humor yang pada dasarnya didorong oleh aturan interaksi manusia dalam organisasi sebenarnya dapat berkontribusi pada keberlangsungan manajemen yang efektif (Wobodo & Don-Baridam, 2020; Beard, 2014). Dalam hal ini, penggunaan humor kepemimpinan yang tepat merupakan strategi efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi, bahkan humor dapat menjadi alat yang lebih berharga bagi manajemen untuk memotivasi staff, berkomunikasi secara efektif, dan mengurangi perselisihan.

Martin et al. (2003) mengategorikan humor kepemimpinan menjadi 4 jenis yang terdiri dari (1) *Affiliative Humor* (Tipe humor yang melibatkan lelucon kehidupan sehari-hari yang dianggap lucu oleh semua orang, dengan tujuan untuk menyatukan orang-orang, dengan tujuan untuk menimbulkan rasa persahabatan dan kebahagiaan). (2) *Aggressive Humor* (Humor yang berbentuk penghinaan yang ditujukan langsung kepada individu, humor ini bersifat menghina dan merendahkan. Mempunyai tujuan untuk menyakiti orang secara verbal maupun nonverbal.). (3) *Self-Enhancing Humor* (Humor yang bertujuan untuk menertawakan diri sendiri dengan menemukan lelucon pada situasi pribadi sehari-hari dengan tujuan untuk mengatasi stress tanpa membawa aspek eksternal.). Dan yang terakhir yaitu (4) *Self-Defeating Humor* (Bentuk humor yang menjadi salah satu cara untuk menghindari serangan external dengan cara merendahkan diri sendiri sebelum direndahkan oleh orang lain, dengan tujuan untuk mengasihani diri sendiri).

Semakin banyak peneliti yang mulai mempelajari korelasi antara penggunaan humor di tempat kerja dengan tingkat efektivitas yang dihasilkan (Abdillah et al., 2017; Crawford, 1994; Goswami et al., 2016; Martin et al., 2003; Mesmer-Magnus et al., 2012; Romero & Cruthirds, 2006). Beberapa organisasi besar seperti Yahoo, Southwest Airlines, Domino Pizza, Brady Corporation, Ben and Jerry's, Odetics, Sun Microsystem, dan Kodak menggunakan humor sebagai strategi bisnis untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan, kohesi, dan

efektivitas organisasi (Avolio, Howell, dan Sosik 1999; Caudron 1992; Hof, Rebello, dan Burrows 1996; Smith dan Khojasteh 2014).

Pada dasarnya, penelitian sebelumnya dapat membuktikan adanya hubungan positif antara humor di tempat kerja dengan peningkatan kekompakan pada kelompok, peningkatan komunikasi antara individu di pekerjaan (Robert & Wilbanks, 2012; Romero & Cruthirds, 2006; Vecchio et al., 2009, tumbuhnya kreativitas, membangun budaya organisasi yang lebih baik (Wijewardena et al., 2017; Yam et al., 2018), dan pengurangan rasa bosan di pekerjaan (Reijseger et al., 2013; Sobral & Islam, 2015; van Hooff & van Hooft, 2014). Meskipun humor di pekerjaan dianggap sebagai hal yang tidak serius, humor diyakini dapat meringankan suasana dalam lingkungan organisasi dan membuat sistematis dalam dunia kerja lebih menyenangkan untuk dilalui. Bentuk kesenangan inipun dapat memberikan kepuasan dan juga keterlibatan karyawan pada pekerjaannya (Romero & Cruthirds, 2006).

Terkait dengan kepuasan dan keterlibatan pekerja yang dihasilkan dari lingkungan kerja yang menyenangkan, tenaga kerja yang puas dan termotivasi tidak hanya lebih produktif, namun juga mendorong inovasi, dan kreativitas (Lee, 2015). Dalam masyarakat Indonesia yang beragam dan kaya secara budaya, kepuasan kerja terkait erat dengan faktor-faktor seperti keseimbangan kehidupan kerja, keamanan kerja, dan peluang kemajuan karier. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung akan tetap bekerja di perusahaan tempat

mereka bekerja saat ini, sehingga mengurangi tingkat *turnover* serta biaya rekrutmen dan pelatihan yang terkait (Kim & Beehr, 2018; Mesmer-Magnus et al., 2012).

Karyawan yang puas cenderung lebih terlibat, berkomitmen, dan bersemangat dengan peran mereka, sehingga menghasilkan kinerja kerja dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi (Obiwuru et al., 2012; Podsakoff et al., 1990). Hal ini, pada gilirannya, berdampak langsung pada profitabilitas dan daya saing perusahaan. Dalam perekonomian yang berkembang pesat seperti Indonesia, dimana industri berkembang dan bisnis berkembang, kepuasan sumber daya manusia sangat penting untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Selain itu, hal ini juga mendorong stabilitas sosial dan mengurangi perselisihan perburuhan, yang dapat mengganggu operasi bisnis dan menghambat kemajuan ekonomi. Singkatnya, kepuasan sumber daya manusia di tempat kerja merupakan bagian integral dari kemajuan Indonesia, karena kepuasan tersebut mendorong produktivitas, inovasi, dan kesejahteraan bangsa secara keseluruhan.

Selain karena penulis masih jarang sekali menemukan tema mengenai penggunaan humor dalam kepemimpinan atasan di literatur penelitian di Indonesia, penelitian ini mengacu kepada jurnal internasional milik Mesmer-Magnus et al. di tahun 2012 yang berjudul “A meta-analysis of positive humor in the workplace.”. Dari jurnal tersebut diketahui bahwa peneliti melakukan penelitian mengenai pengaruh humor di tempat kerja dan bagaimana penggunaan humor positif tersebut

berdampak baik kepada lingkungan kerja, dan bagaimana penggunaan humor negative dapat merusak komitmen dan aspek penting lainnya dari pekerja.

Humor kepemimpinan merupakan strategi efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi. Selain itu, penggunaan humor dapat berfungsi sebagai alat untuk membangun kepercayaan antara pemimpin dan bawahan dan dapat menciptakan hubungan baik di antara anggota tim dan pemimpin (Lee, 2015; Podsakoff et al., 1990). Oleh karena itu, terdapat keyakinan yang tidak terbantahkan bahwa humor di tempat kerja, jika digunakan dengan tepat, mempunyai dampak positif pada lingkungan kerja. Humor mengarah pada kegembiraan dan rasa semangat dalam semua aspek kehidupan kita yang pada dasarnya mengarah pada peningkatan kreativitas (Benjelloun 2009). Mengacu pada rasa gembira yang dihasilkan di tempat kerja, Tews et al. (2014) berpendapat bahwa industri perhotelan merupakan salah satu industri di mana kegembiraan di tempat kerja sangat dihargai karena biasanya dianggap sebagai industri yang menyenangkan dan sosial dikarenakan industrinya yang berorientasi penuh kepada manusia. Industri perhotelan menjadi salah satu penyalur jasa utama bagi aktifitas pariwisata. Tingginya aktifitas pariwisata di Indonesia saat ini menuntut industri perhotelan untuk selalu melakukan perubahan untuk mengikuti tuntutan yang ada (Napu et al., 2023).

Hotel Horison Ultima Bandung yang terletak di Jalan Pelajar Pejuang 45 No.121 Bandung telah lama menerapkan bentuk kepemimpinan yang

transformasional. Mengetahui bahwa dengan tekanan industri perhotelan di Indonesia, kesenangan dalam pekerjaan menjadi salah satu cara pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih hidup. Terdapat satu penelitian sebelumnya yang dapat dijadikan acuan untuk mendukung penelitian dalam bentuk kajian yang membahas mengenai pengaruh budaya kerja organisasi di Hotel Horison Ultima Bandung terhadap kinerja dan motivasi karyawan sehingga sebab musabab dari budaya kerja organisasi dapat dianalisis dan diidentifikasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Akbar & Maisan (2022), ditemukan bahwa budaya organisasi di Hotel Horison Ultima Bandung terbilang baik. Ditekankan bahwa motivasi, kompensasi, dan budaya organisasi di Hotel Horison Ultima Bandung menjadi faktor-faktor kausal bagi karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Adanya timbal balik pemimpin yang positif menjadi dorongan bagi para karyawan untuk mendapatkan lingkungan kerja yang menyenangkan dan nyaman. Secara umum, budaya organisasi yang komunikatif dan positif memberikan wadah bagi pekerja untuk melakukan pekerjaannya dengan baik yang pada akhirnya bersinggungan dengan kepuasan dan keterlibatan kerja pada karyawan di Hotel Horison Ultima Bandung. Penulis tertarik untuk mencari tahu lebih lanjut apakah faktor kausal ini didukung oleh pemakaian humor yang secara aktif dilakukan oleh pemimpin di Hotel Horison Ultima Bandung.

Pentingnya penelitian ini terletak pada potensinya untuk menginformasikan praktik kepemimpinan dan berkontribusi terhadap kesejahteraan dan produktivitas

karyawan. Mengingat perubahan lanskap kerja, termasuk munculnya sistem kerja jarak jauh dan hybrid, peran humor dalam kepemimpinan mungkin menjadi lebih penting dalam mempertahankan budaya organisasi yang positif dan mendorong keterlibatan di antara tim yang tersebar. Dalam sepengetahuan penulis, penelitian ini akan membahas lebih dalam terkait dengan penggunaan humor pada strategi kepemimpinan dalam mendorong keterlibatan kerja dan kepuasan kerja pada karyawan Hotel Horison Ultima Bandung.

1.2 Rumusan Masalah

Meskipun penelitian sebelumnya membahas faktor-faktor kausal yang didorong oleh strategi kepemimpinan yang positif, tetapi tidak menjelaskan secara mendetail mengenai humor sebagai salah satu alat strategi kepemimpinan yang digunakan untuk mendorong lahirnya faktor-faktor kausal positif tersebut. Kekosongan atau gap dari penelitian terdahulu tersebut mengarahkan kepada pertanyaan penelitian dalam penelitian ini, yaitu **”Bagaimana humor digunakan sebagai alat strategi kepemimpinan yang dapat mendorong keterlibatan kerja dan kepuasan kerja pada karyawan Hotel Horison Ultima Bandung?”**

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dalam penelitian ini berdasarkan perumusan masalah di atas yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah penggunaan humor dalam strategi kepemimpinan dapat menjadi pendorong keterlibatan kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan

2. Untuk mengetahui bagaimana humor dalam strategi kepemimpinan di lakukan oleh pemimpin dan diterima oleh pekerja.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan dan kepuasan pekerja pada suatu perusahaan sektor tertentu, serta juga diharapkan sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan manajerial yang secara teoritis dipelajari di perkuliahan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Bagi penulis Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana yang bermanfaat dalam mengimplementasikan pengetahuan penulis tentang kepemimpinan organisasi (1) Bagi peneliti selanjutnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan keterlibatan kerja karyawan. (2) Bagi manajer atau pemimpin, Penelitian ini diharapkan dapat membantu pengimplementasian humor dan faktor-faktor penyebab kepuasan dan keterlibatan kerja. Sehingga seorang pemimpin atau manajer dalam proses memimpin suatu organisasi dapat bekerja lebih efektif. (3) Bagi perusahaan formal di Indonesia, Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajer atau pemimpin agar dapat mengolah kembali proses kepemimpinannya.