

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu dari sekian banyak sektor yang berperan penting bagi pertumbuhan ekonomi dan pemberdayaan masyarakat di Indonesia yaitu industri pariwisata. Dalam *World Travel and Tourism Council (2019)*, Negara Indonesia termasuk ke dalam sepuluh negara yang pertumbuhan kinerja pariwisatanya paling tinggi di dunia. Salah satu pendongkrak terbesar bagi pertumbuhan pariwisata di Indonesia adalah dengan adanya perkembangan tren *budget travel* yang optimal, dipengaruhi faktor akomodasi seperti hotel atau penginapan (mediaindonesia.com). Sulastiyono (2011) mendeskripsikan hotel sebagai bentuk usaha yang dioperasikan dengan cara pemberian pelayanan berupa minuman, makanan serta fasilitas penginapan bagi tamu yang sedang melaksanakan perjalanan, dimana tamu tersebut harus dapat membayar pemilik hotel dengan jumlah uang yang sebanding dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya kesepakatan tertentu sebelumnya.

Perkembangan industri perhotelan kini tengah dihadapkan dengan persaingan yang semakin ketat. Berdasarkan laporan Statista (2019), dengan nilai reservasi kamar secara online yang mampu meraih angka USD 2,2 juta, tentunya menunjukkan besarnya potensi industri perhotelan di Indonesia (mediaindonesia.com). Menurut riset dari *Travel and Tourism Competitiveness Report (2017)* dalam indeks daya saing pariwisata,

performa sumber daya manusia Indonesia justru menempati peringkat 64 di dunia dan berada pada posisi ke-4 terakhir di ASEAN. Dalam hal ini, kualitas tenaga kerja memiliki peran sebagai kunci keberhasilan dalam meningkatkan daya saing dan performa sumber daya manusianya. Persaingan yang semakin ketat pada industri perhotelan membuat sumber daya manusianya harus memiliki daya saing yang tinggi. *International Labour Organization* (ILO) menegaskan bahwa pariwisata adalah sektor padat karya yang mengimplikasikan tenaga kerja terlatih dan berpengalaman. Namun, sumber daya manusia di beberapa sektor industri pariwisata Indonesia termasuk hotel masih memiliki daya saing yang masih rendah.

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peran penting terhadap keberlangsungan organisasi termasuk pada salah satu sektor pariwisata yaitu bisnis perhotelan. Peran SDM sebagai aset penting bagi suatu organisasi atau perusahaan tersebut menurut Nawawi (dalam Gaol, 2014), harus dapat dihitung jumlahnya atau bersifat kuantitatif, sehingga menjadi salah satu kekuatan penggerak organisasi. Oleh karena itu, Departemen SDM harus mampu melakukan kelola dan mengarahkan para pekerjanya karena mereka merupakan aset yang dapat dimanfaatkan dalam merealisasikan tujuan perusahaan. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang memiliki pengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi atau suatu perusahaan.

Budaya organisasi sebagai komponen penting dalam mewujudkan tujuan dari organisasi atau perusahaan sejalan dengan yang dikemukakan

oleh Kotter dan Heskett (2006) dengan peran lain sebagai penentu keunggulan dari industri jasa. Menurut Torang (2013), budaya organisasi memiliki arti sebagai sebuah filosofi dasar organisasi dengan karakteristik inti yaitu dimensi keyakinan, nilai, norma, dan sistem yang menjadi acuan suatu individu atau kelompok berkegiatan di dalam organisasi. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa budaya organisasi merupakan komponen penting setiap perusahaan atau organisasi yang menjadikan keyakinan, nilai-nilai, dan norma sebagai dasa aturan dan kebiasaan yang dipraktikkan di organisasi tersebut.

Budaya organisasi seringkali digunakan sebagai sarana dalam mencapai kepentingan organisasinya karena mampu memberikan pengaruh pada berbagai bidang dalam interaksi setiap karyawan di dalam organisasi (Darodjat, 2015). Pada hakekatnya, budaya organisasi dianggap sebagai sebuah fondasi yang jika dibentuk tidak cukup kokoh, maka tidak akan cukup kokoh untuk menopang organisasi tersebut. Sejalan dengan pendapat Tan (2002, dalam Wibowo, 2012) yang memaparkan bahwa budaya organisasi berdampak pula terhadap kinerja jangka panjang suatu organisasi serta memiliki peran penting dalam penentuan berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Dengan demikian, kuatnya suatu budaya organisasi memberi pengaruh dalam melakukan peningkatan kinerja sehingga produktivitas organisasi juga ikut meningkat.

Secara kualitas dan juga kuantitas, hasil kinerja seorang pegawai dapat diraih berdasarkan pada apa yang dilimpahkan kepadanya sebagai bentuk pertanggungjawaban (Mangkunegara, 2015). Hal ini sejalan dengan

Moeheriono (2012) yang menggambarkan kinerja atau *performance* sebagai tingkat peraian dari program kegiatan atau kebijakan yang dilaksanakan melalui perencanaan strategis suatu organisasi sebagai bentuk realisasi dari target, tujuan, serta visi misi organisasi. Hasil kerja individu maupun kelompok tersebut kemudian dijadikan sebagai dasar penilaian apakah target dan tujuan organisasi tersebut tercapai dengan baik atau tidak.

Pentingnya budaya perusahaan dalam kaitannya dengan kinerja karyawan dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017) yang mengungkapkan bahwa semakin kuat suatu perusahaan dengan budaya perusahaannya, semakin kuat juga komitmen yang dimiliki para karyawannya dan semakin besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Kuatnya budaya perusahaan yang dimiliki oleh perusahaan cenderung menjadi dasar dalam segala keputusan untuk membentuk komitmen karyawan sehingga karyawan akan memberikan output berupa kinerja yang optimal.

Meize Hotel Bandung merupakan hotel bintang tiga yang beralamat di Jalan Sumbawa no. 7 Bandung. Hotel ini merupakan *budget hotel* yang memiliki jumlah kamar sebanyak 100 kamar dan jumlah karyawan sekitar 25 orang. Visi dan misi Meize Hotel yaitu sebagai berikut :

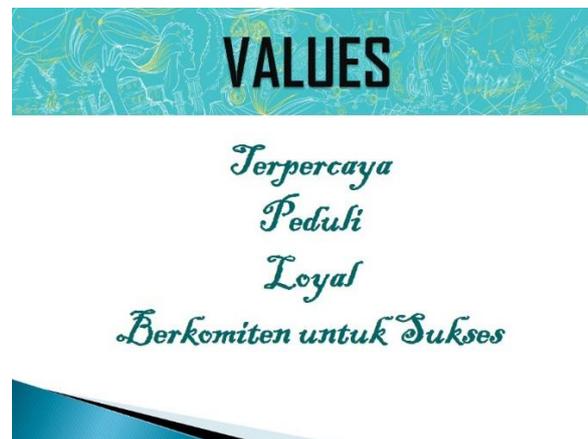
GAMBAR 1
VISI DAN MISI MEIZE HOTEL BANDUNG



Sumber: Manajemen Meize Hotel Bandung, 2020

Selain visi dan misi, Meize Hotel Bandung juga memiliki *values* yaitu:

GAMBAR 2
VALUES MEIZE HOTEL BANDUNG



Sumber: Manajemen Meize Hotel Bandung, 2020

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara penulis dengan pihak HRD Meize Hotel Bandung, disimpulkan bahwa harapan pihak hotel terhadap karyawan dengan adanya *values* dapat membantu dalam

tercapainya visi dan misi Meize Hotel. Namun, bila dilihat dari absensi karyawan terdapat penurunan kehadiran yang dibuktikan dengan tingginya tingkat keterlambatan karyawan Meize Hotel Bandung yang dituangkan pada gambar berikut.

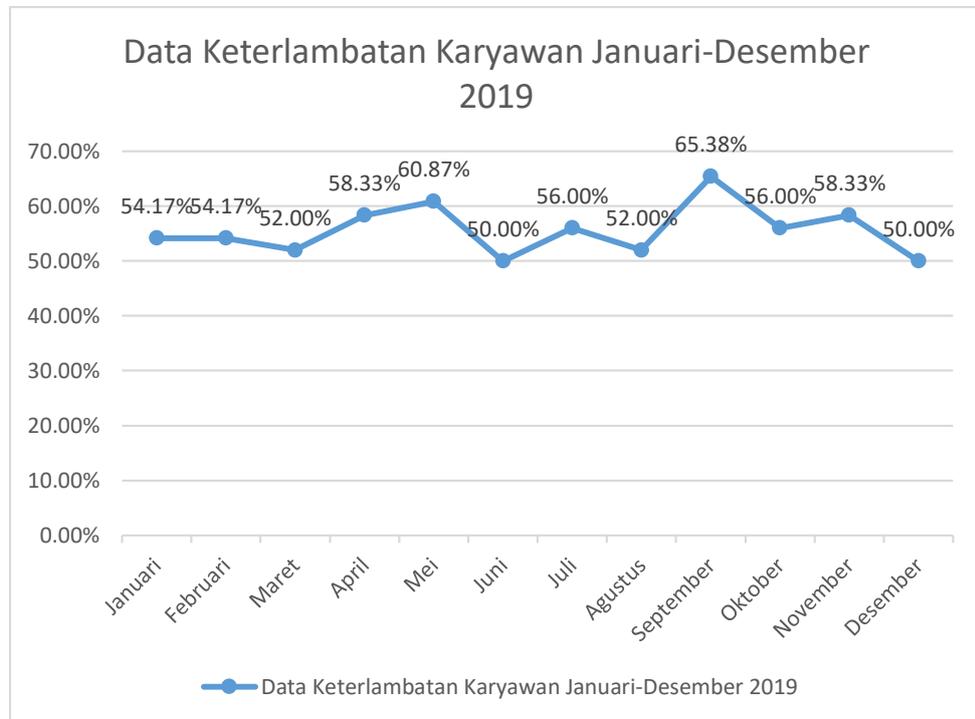
TABEL 1
REKAPITULASI KETERLAMBATAN KARYAWAN MEIZE
HOTEL BANDUNG PERIODE JANUARI - DESEMBER 2019

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Terlambat Lebih Dari 3x	
			Orang	%
1	Januari	24	13	54.17
2	Februari	24	13	54.17
3	Maret	25	13	52.00
4	April	24	14	58.33
5	Mei	23	14	60.87
6	Juni	24	12	50.00
7	Juli	25	14	56.00
8	Agustus	25	13	52.00
9	September	26	17	65.38
10	Oktober	25	14	56.00
11	November	24	14	58.33
12	Desember	24	12	50.00
Rata-Rata		24	14	56

Sumber: Data Rekapitulasi Absensi Meize Hotel, 2020

Berdasarkan tabel di atas, rata-rata jumlah karyawan Meize Hotel di tahun 2019 adalah sebanyak 24 orang dengan rata-rata keterlambatan dengan lebih dari tiga kali sebanyak 14 orang. Bila melihat persentase keterlambatan karyawan lebih dari tiga kali dalam satu bulan, didapatkan nilai rata-rata dalam kurun waktu setahun sekitar 56%. Nilai ini terbilang cukup tinggi karena berdasarkan wawancara penulis sebelumnya dengan pihak HRD bahwa batas toleransi keterlambatan adalah 30 menit dan dilakukan pemotongan gaji. Data di atas dapat dibuat gambaran dalam grafik sebagai berikut.

GAMBAR 3
GRAFIK KETERLAMBATAN KARYAWAN MEIZE HOTEL
BANDUNG PERIODE JANUARI-DESEMBER 2019



Sumber: Data Rekapitulasi Absensi Meize Hotel, 2020

Dilihat dari grafik diatas, jumlah keterlambatan karyawan Meize Hotel di tahun 2019 mengalami fluktuasi dalam kurun waktu satu tahun. Penurunan tingkat keterlambatan karyawan terjadi di bulan Maret, Juni, Agustus, Oktober dan Desember, namun ketujuh bulan lainnya mengalami peningkatan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya penurunan presensi kehadiran yang ditunjukkan dengan persentase keterlambatan karyawan di tahun 2019.

Selain rekapitulasi keterlambatan karyawan yang penulis dapatkan dari pihak HRD Meize Hotel, adapun data berupa skor dari penilaian kinerja karyawan Meize Hotel di tahun 2019. Menurut pihak HRD Meize Hotel, apabila dilihat dari hasil *appraisal performance*, beberapa karyawan masih

memiliki skor dibawah rata-rata dengan penilaian tertinggi berada pada angka 90. Hal tersebut ditunjukkan pada tabel berikut.

TABEL 2
DATA SKOR APPRAISAL PERFORMANCE KARYAWAN MEIZE
HOTEL BANDUNG PERIODE JANUARI - DESEMBER 2019

No.	Jabatan	Nilai
1	General Cashier	72
2	Storekeeper	71
3	Chief Security	74
4	Front Desk Agent	72
5	Front Desk Agent	82
6	Front Desk Agent	72
7	Driver	65
8	Driver	75
9	HK Supervisor	74
10	HK Supervisor	68
11	General Admin	72
12	SPV Engineering	69
13	Engineering staff	73
14	Head Chef	66
15	Sous Chef	66
16	Waitress	79
17	AR/IA	72
Rata-rata		72

Sumber: Data Skor *Appraisal Performance* Meize Hotel, 2020

Dari tabel diatas, terdapat data dari 17 karyawan yang tersebar di beberapa outlet dengan rata-rata penilaian berada pada angka 72 dari 90. Dapat dilihat bahwa terdapat 6 karyawan dari 17 karyawan yang skornya berada di bawah rata-rata. Berdasarkan data tersebut, terlihat masih belum optimalnya kinerja karyawan secara menyeluruh di semua outlet yang tersebar.

Salah satu indikator sebagai tolak ukur penilaian kinerja karyawan yang disebutkan John Miner (dalam Sudarmanto, 2009) antara lain

pemakaian waktu kerja yang melingkupi ketidakhadiran, keterlambatan, dan jam kerja yang dianggap efektif. Dengan adanya penurunan presensi kehadiran yang dibuktikan dengan jumlah keterlambatan karyawan, menunjukkan bahwa banyak karyawan yang tidak tepat waktu. Hal ini akan berdampak pada kelancaran operasional menjadi terganggu, ditambah terhambatnya pencapaian visi dan misi hotel dikarenakan masih adanya kinerja karyawan yang belum optimal.

Berlandaskan latar belakang yang telah penulis uraikan diatas, diduga bahwa budaya organisasi Meize Hotel yang kurang kuat terhadap para karyawan membuat kinerja karyawan menjadi tidak optimal. Penulis tertarik untuk mengambil penelitian serta menganalisa fenomena yang berlangsung di Meize Hotel Bandung dimana budaya organisasi yang diterapkan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu penulis mengangkat judul:

**“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja
di Meize Hotel Bandung”**

B. Rumusan Masalah

Bersandarkan latar belakang yang sudah dijabarkan, maka perumusan masalah pada penelitian ini yaitu “mengetahui budaya organisasi di Meize Hotel Bandung apakah sudah baik dan dapat mendorong kesuksesan kinerja karyawan yang optimal”. Hal tersebut dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi di Meize Hotel Bandung?

2. Bagaimana kinerja karyawan di Meize Hotel Bandung?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi yang diterapkan terhadap kinerja karyawan di Meize Hotel Bandung?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dipaparkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui budaya organisasi di Meize Hotel Bandung.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan di Meize Hotel Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi yang diterapkan terhadap kinerja karyawan di Meize Hotel Bandung.

D. Batasan Penelitian

Beralaskan rumusan masalah serta latar belakang yang telah dipaparkan maka perlu adanya pembatasan masalah sehingga penelitian menjadi lebih terfokuskan, maka penelitian ini dibatasi pada:

1. Bahasan penelitian yang fokus terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan di Meize Hotel Bandung.
2. Subjek penelitian ini yaitu seluruh karyawan Meize Hotel Bandung.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dan disusun dengan harapan dapat memberi kontribusi dan manfaat positif bagi pihak-pihak sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan peneliti terhadap ilmu manajemen SDM yang terfokus pada budaya organisasi dan kinerja karyawan.

2. Bagi Pembaca

Sebagai bahan referensi yang berkaitan dengan budaya organisasi serta kinerja karyawan khususnya di bagian operasional hotel dan diharapkan dapat menyampaikan masukan bagi penelitian selanjutnya yang masih berkaitan.

3. Bagi Industri Hotel

Hasil dari penelitian ini dimaksudkan sebagai bahan informasi dan masukan bagi industri perhotelan khususnya Meize Hotel Bandung dalam menciptakan budaya organisasi yang memberikan pengaruh lebih baik terhadap kinerja karyawan di bagian operasional hotel secara optimal.