

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan pariwisata di Indonesia sedang mengalami kenaikan, data BPS mengatakan bahwa jumlah kunjungan wisman (wisatawan mancanegara) mulai januari sampai april 2019 mencapai 5,12 juta kunjungan, hal ini menunjukkan kenaikan sekitar 3,22% jika dibandingkan dengan periode yang sama di tahun 2018 yaitu sekitar 4,96 juta kunjungan (www.kumparan.com, 2019). Namun sejak awal tahun 2020 pariwisata mengalami penurunan karena adanya wabah Covid-19 yang melanda seluruh dunia. Ketua umum PHRI Hariyadi Sukamdani mengatakan hingga Senin, 6 April 2020 tercatat sudah 1.226 Hotel tutup, dan sekitar 150.000 karyawan hotel terkena dampaknya (www.money.kompas.com, 2020). Dalam kondisi seperti saat ini setiap hotel memiliki kebijakannya masing - masing pada saat mengatasi masalah yang sedang terjadi saat ini, dan idealnya setiap perusahaan sudah memiliki sebuah budaya perusahaan yang mereka gunakan untuk mengatur atau memantau kinerja para karyawannya dan juga sebagai sarana untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Budaya perusahaan itu sendiri berisi sebuah nilai atau norma, dan panduan untuk karyawan agar mereka bisa bekerja dengan efektif dan efisien. Budaya perusahaan merupakan sebuah pola tatanan norma, nilai, sikap, keyakinan, dan anggapan terhadap cara berperilaku dan melakukan pekerjaan dalam sebuah perusahaan (Armstrong, 2006). Suatu budaya perusahaan terbentuk dari kebiasaan kerja yang terbangun pada suatu

organisasi, yang dibuat oleh pendiri organisasi. Budaya yang berasal dari para pendiri organisasi selanjutnya dikomunikasikan kepada para karyawannya. Budaya ini kemudian dipelajari oleh para karyawan untuk dijadikan sebagai acuan dalam pemecahan masalah, dan juga sebagai panduan mereka dalam bekerja, dan berperilaku sesuai dengan budaya perusahaan yang dimiliki. Selain sebagai sebuah acuan dalam pemecahan suatu masalah yang ada, budaya perusahaan ini juga memiliki peranan penting dalam baik atau tidaknya kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Hal ini sependapat dengan Shane & Glinow (2008) yang mengatakan bahwa dengan memiliki budaya perusahaan yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan dan juga sebaliknya jika budaya perusahaannya lemah mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan.

Budaya perusahaan itu sendiri dapat diartikan sebagai dasar atau pilar yang sangat penting bagi perusahaan baik dalam mencapai tujuannya serta untuk mengatur sumber dayanya agar bisa berjalan sesuai dengan apa yang ingin dicapai dari perusahaan itu sendiri. Lowney (2005) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor penting untuk memotivasi karyawan, yaitu :

- Nilai – nilai Budaya : 58%
- Kebebasan Otonomi : 56%
- Tugas Mengandung Tantangan : 51%
- Pengelolaan yang baik : 50%
- Kompensasi yang tinggi : 23%
- Misi yang mengilhami : 16%

Dari faktor-faktor diatas dapat dilihat bahwa nilai – nilai budaya dalam suatu organisasi sangat mempengaruhi motivasi para anggotanya dalam bekerja. Selain itu budaya perusahaan juga memiliki suatu peranan yang penting dalam suatu perusahaan, Nimran (2004) berpendapat bahwa budaya perusahaan memiliki beberapa peranan, yaitu :

- Membantu karyawan dalam membangkitkan rasa memiliki jati diri bagi anggota.
- Untuk meningkatkan komitmen pribadi dengan perusahaan.
- Membantu stabilitas perubahan sebagai suatu sistem sosial.
- Menyajikan pedoman perilaku pada karyawan dari norma perilaku yang sudah terbentuk.

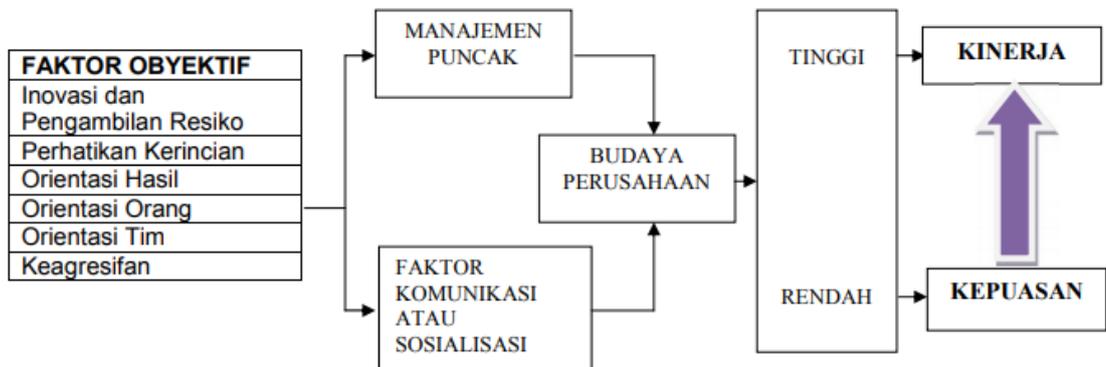
Dalam sebuah budaya perusahaan terdapat beberapa indikator yang ada pada budaya, indikator ini dapat berpengaruh pada perilaku yang bisa mengakibatkan kekeliruan dalam pemahaman nilai – nilai budaya yang ada, serta dapat menimbulkan konflik atau bahkan dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan itu sendiri. Robbins & Coulter (2012) mengemukakan tujuh indikator budaya perusahaan, yaitu :

- Inovasi dan pengambilan resiko
- Perhatian terhadap detail
- Berorientasi kepada hasil
- Berorientasi pada orang
- Berorientasi pada tim
- Sikap agresif
- Stabilitas

Dengan kuatnya nilai - nilai budaya perusahaan akan berdampak secara langsung pada karyawan, seperti adanya kesepakatan nilai yang telah dianut sehingga dapat mengikat para anggota dan memberikan pengaruh yang baik bagi kinerja karyawan. Kinerja karyawan ialah suatu hasil kerja yang diukur dari kuantitas serta kualitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan (Mangkunegara, 2005). Hal ini juga sejalan dengan pendapat Ikhsan & Muhammad (2005) mengatakan bahwa kinerja ialah suatu usaha yang dilakukan oleh karyawan dalam mencapai suatu prestasi didalam perusahaan pada periode tertentu. Maka dari itu budaya perusahaan ialah suatu komponen

yang sangat penting dalam menaikkan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang disampaikan dengan sosialisasi yang baik dapat menentukan kekuatan dari perusahaan, meningkatkan kinerja karyawan serta agar memiliki daya saing dalam jangka panjang (Mangkunegara, 2005).

GAMBAR 1
DAMPAK HUBUNGAN ANTARA BUDAYA PERUSAHAAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN



Sumber : Mangkunegara, (2009:29)

Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik adalah dari komunikasi yang terjadi antar seluruh karyawan sehingga dapat membentuk internalisasi budaya yang kuat serta dapat dipahami sesuai dengan nilai dari budaya perusahaan yang dianut.

Berdasarkan observasi yang pernah dilakukan oleh penulis saat melakukan *Job training* di Novotel Bangka pada 16 Juli 2019 hingga 16 Januari 2020, beberapa masalah yang ada adalah kurangnya kinerja karyawan di section pastry. Novotel Bangka memiliki karyawan sekitar 100 orang, dan untuk dipastry sendiri sekitar 4-5 orang, namun rata-rata karyawan pastry memutuskan untuk berhenti atau pindah ke pekerjaan lain dengan masa kerja

yang rata – rata kurang dari 1 tahun. Berikut adalah data yang penulis dapatkan sebagai data pendukung.

TABEL 1
LAMA KERJA KARYAWAN PASTRY NOVOTEL BANGKA
BULAN JANUARI – DESEMBER 2019



Sumber : Talent & Culture Departmen Novotel Bangka, 2020

Berdasarkan Gambar 2 diatas data bahwa terjadi *turnover* karyawan yang tinggi dalam 1 tahun, dan rata-rata karyawan bekerja kurang dari 1 tahun lalu berhenti atau pindah ke pekerjaan lain. Ini menandakan ada sebuah faktor yang mempengaruhi terjadinya tingginya angka *turnover* karyawan pada *section* pastry tersebut yang disinyalir dari rendahnya kinerja kerja para karyawan pastry di Novotel Bangka. Hal tersebut di perkuat dengan adanya data yang didapatkan langsung dari hasil wawancara dengan *talent & culture* manajer Novotel Bangka mengenai alasan dari keluarnya karyawan tersebut, yang di olah penulis kedalam sebuah tabel :

TABEL 2
ALASAN BERHENTI KERJA KARYAWAN PASTRY
NOVOTEL BANGKA

No.	Nama	Lama Kerja	Section	Alasan Berhenti Kerja
1	Karyawan B	5 Bulan	PASTRY	Dikeluarkan Karena pelanggaran berat
2	Karyawan C	3 Bulan	PASTRY	Kurangnya komunikasi dan kerjasama dalam tim
3	Karyawan D	2 Bulan	PASTRY	<i>Family Reason</i>
4	Karyawan E	4 Bulan	PASTRY	Tidak diperpanjang Kontrak saat masa <i>probation</i>

Sumber : Talent & Culture Departmen Novotel Bangka, 2020

Berdasarkan dari data diatas terlihat bahwa Karyawan B dikeluarkan dari pekerjaan karena melakukan pelanggaran berat yaitu membawa pulang barang hotel, Karyawan C kurangnya kerjasama dan komunikasi dalam tim, Karyawan E tidak diperpanjang kontrak pada masa *probation* (masa percobaan 3 bulan) yang dikarenakan rendahnya kualitas kerja yang dihasilkan dari karyawan tersebut, dan Karyawan D keluar dengan alasan *family reason*. Dari data diatas terdapat beberapa alasan mereka resign dari pekerjaannya, dua dari empat karyawan tersebut *resign* karena terdapat masalah pada kualitas kerja, kerjasama, dan komunikasi dalam tim. Hal ini sejalan dengan pendapat dari (Donni, 2014) tentang beberapa dimensi yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah, kuantitas, kualitas, inisiatif, kemandirian, adaptabilitas, dan kerjasama.

Seperti yang dipahami penulis dari pendapat Mangkunegara (2005) Kinerja karyawan ialah suatu hasil kerja yang diukur dari kuantitas serta kualitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Jika hal ini diabaikan akan berpengaruh kepada kinerja karyawan lainnya, serta terhambatnya proses operasional. Kinerja karyawan yang rendah akan memberikan dampak secara

langsung pada perusahaan, dan menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Diduga dari latar belakang masalah ini Novotel Bangka Hotel & Convention Centre seharusnya dapat memberikan suatu sistem atau tatanan yang dapat mendukung, guna meningkatkan kinerja karyawan yang nantinya akan menjadi suatu kebiasaan yang dilakukan secara rutin dan turun – menurun oleh suatu karyawan ke karyawan generasi selanjutnya. Menurut penulis untuk meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi perusahaan harus mampu menciptakan suatu budaya organisasi yang baik, yang didalamnya terdapat nilai-nilai dari perusahaan, yang dapat membentuk keyakinan sikap sehingga karyawan mampu berperilaku dan melakukan pekerjaannya dengan baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Armstrong (2006) Budaya perusahaan merupakan sebuah pola tatanan norma, nilai, sikap, keyakinan, dan anggapan terhadap cara berperilaku dan melakukan pekerjaan dalam sebuah perusahaan. Dimana didalam budaya perusahaan tersebut perusahaan harus dapat memberikan ruang kepada karyawan untuk melakukan suatu inovasi, serta mendorong karyawannya untuk dapat mengambil keputusan dengan baik, selain itu perusahaan juga harus memberikan suatu perhatian dan berorientasi tidak hanya pada 1 hal, melainkan melihat pada orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim untuk mampu melihat kemampuan karyawan tersebut untuk dikembangkan dan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Dengan kuatnya budaya organisasi tersebut akan berdampak pada tingginya kinerja yang dihasilkan. Hal ini sependapat dengan Shane & Glinow (2008) yang mengatakan bahwa dengan memiliki budaya perusahaan yang kuat dapat

meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya jika budaya organisasinya lemah berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut dirasa perlu melakukan sebuah penelitian di Novotel Bangka Hotel & Convention Centre seharusnya untuk mengatasi masalah yang telah dijabarkan terkait peranan budaya perusahaan terhadap kinerja pastry yang terjadi disana. Sehingga judul yang akan saya angkat dalam proyek akhir ini ialah :

**“Peranan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Pastry di Novotel
Bangka Hotel & Convention Centre”**

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah untuk menjawab penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah Novotel Bangka Hotel & Convention Centre sudah memiliki suatu tatanan nilai – nilai budaya perusahaan yang benar dan sudah terimplementasikan dengan baik sehingga dapat mempengaruhi kinerja kerja dari pastry untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Adapun identifikasi masalah yang ditemukan adalah :

1. Bagaimana Budaya Perusahaan di Novotel Bangka Hotel & Convention Centre ?
2. Bagaimana Kinerja Pastry di Novotel Bangka Hotel & Convention Centre?
3. Bagaimana Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Pastry di Novotel Bangka Hotel & Convention Centre ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui sebesar apa Peranan Budaya Perusahaan di Novotel Bangka Hotel & Convention Centre.
2. Untuk menginvestigasi capaian Kinerja Pastry di Novotel Bangka Hotel & Convention Centre.
3. Untuk mengukur seberapa besar dari Peranan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Pastry di Novotel Bangka Hotel & Convention Centre.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis :

a. Bagi Penulis

Dari penelitian ini diharapkan bisa menjadi pemahaman kepada penulis terhadap teori yang digunakan untuk menjadi suatu jawaban dalam menghadapi masalah yang berhubungan dengan budaya perusahaan dan pengaruhnya kepada kinerja karyawan.

b. Bagi Pembaca

Dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan kepada pembaca mengenai, dan sekaligus menambah pengetahuan pembaca materi yang dibahas pada proyek akhir ini.

2. Manfaat Praktis :

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan saat pengambilan keputusan dari pihak Novotel Bangka dalam mengelola SDM nya agar nilai – nilai budaya perusahaan bisa tertanam dengan baik bagi karyawannya agar kinerja karyawan yang dihasilkan dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan bersama.