

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aspek yang penting untuk suatu perusahaan dalam meraih keberhasilan. Menurut Nawawi (2011) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses dalam memanfaatkan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi yang bertujuan untuk mengembangkan potensi psikis dan fisik yang dimiliki dapat berfungsi secara maksimal. Setiap Perusahaan mempunyai Budaya Organisasi masing-masing dalam menjalankan sistem yang berlaku. Budaya organisasi adalah sebuah karakteristik yang sudah terbentuk dan dijunjung tinggi dalam sebuah badan organisasi maupun kehidupan bermasyarakat, hal yang tidak lepas dari ikatan budaya yang turut diciptakan (Habudin, 2020).

Turnover karyawan merupakan pergerakan ataupun perputaran pekerja yang terjadi di pasar tenaga kerja, termasuk adanya perpindahan antar perusahaan, pekerjaan dan profesi serta adanya perubahan dari yang bekerja ke pengangguran (Abbassi & Hollman, 2000). Menurut Price (1977) mendefinisikan *Turnover* sebagai rasio antara jumlah anggota organisasi yang keluar selama periode tertentu dan dibandingkan dengan jumlah rata-rata orang dalam organisasi. Semakin tinggi tingkat anggota yang keluar tentu saja itu memiliki dampak yang buruk bagi suatu organisasi. memiliki SDM yang berkualitas dan kompeten merupakan suatu aspek yang harus dimiliki setiap perusahaan. Karena itu Perusahaan harus menjaga tingkat *turnover* agar tetap rendah dan diperlukannya pemahaman yang dalam tentang *turnover*, terutama sumber-sumber yang menentukan pergantian karyawan, dampak, dan strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meminimalisir adanya pergantian (Ongori, 2007).

Turnover adalah hal yang pasti terjadi di semua perusahaan, namun *turnover* yang rendah adalah hal yang baik untuk perusahaan karena dapat menjaga karyawannya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Windari & Mahayasa, 2023) terdapat dua hotel di Bali yang mengalami *turnover* lebih dari 10% dalam rentang waktu 2017-2021. Pada Hotel ASTON Pasteur menurut penuturan dari direktur

HRD di sana mereka memiliki *turnover* yang terjaga, sejak hotel mereka beroperasi tidak pernah mengalami lonjakan *turnover* yang begitu signifikan.

Hotel ASTON Pasteur pertama kali beroperasi pada tanggal 25 Oktober 2016 dengan fasilitas 215 kamar. ASTON Pasteur berada dibawah naungan dari Archipelago *International*. Archipelago adalah *International Chain Hotel* yang perkembangannya sangat pesat khususnya di Asia Tenggara sudah mengoperasikan lebih dari 200 hotel yang beroperasi di Asia Tenggara dan sedang dikembangkan di Karibia dan Timur Tengah dan juga lebih dari 40.000 kamar yang beroperasi di 60 destinasi yang berbeda, serta memperoleh berbagai penghargaan dengan berbagai brand meliputi ASTON, *Collection by ASTON*, Alana, Huxley, Kamuela, Harper, Quest, Neo, Fave, Nordic (File ASTON Pasteur Hotel, 2022).

Hotel ASTON Pasteur memiliki nilai budaya organisasi yang harus diterapkan oleh seluruh karyawan, hal yang sudah menjadi pedoman bagi karyawan bagaimana cara mereka bersikap dan bertindak dalam bekerja, nilai yang sudah ada merupakan nilai budaya organisasi dari hotel ASTON Pasteur yaitu *Integrity* (Integritas), *Enthusiasm* (Antusias), *Excellence* (Unggul), *Ownership* (kepemilikan), *Compassion* (Kasih sayang). Nilai-nilai ini yang harus diterapkan oleh seluruh karyawan hotel ASTON Pasteur dan ini juga merupakan pedoman mereka dalam melakukan pekerjaan. Begitu pula dengan visi dan misi dari Hotel ASTON Pasteur yang berorientasi kepada kemajuan perusahaan dan juga mengembangkan kapasitas dari karyawannya. Nilai-nilai itulah yang menjadi landasan bagaimana karyawan di hotel ASTON Pasteur akan melakukan pekerjaannya, namun apakah karyawan dari hotel ASTON Pasteur sudah menjalankan nilai-nilai dari budaya organisasi dengan semestinya, hal ini yang mendasari peneliti untuk melakukan penelitian dengan aspek budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang menyebarkan kepercayaan dan nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengatur pola perilaku anggotanya (Soedjono, 2005). Dengan kata lain budaya organisasi merupakan segala sesuatu yang diciptakan dari pendiri suatu organisasi yang memiliki pengaruh besar dan nilai-nilai yang tercipta dari pola pikiran pendiri organisasi dengan tujuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu

Ghaniy Hakim Chaikal Putra, 2023

IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI DAN BUDAYA KERJA DALAM MENJAGA TURNOVER (STUDI KASUS HOTEL ASTON PASTEUR BANDUNG)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

organisasi. Habudin (2020) mengungkapkan bahwa Budaya Organisasi dapat dibentuk secara bertahap. Tahap awal yaitu seorang pendiri memiliki ide dan gagasan atas pikirannya yang menuntun pada pembentukan organisasi yang baru, kemudian pendiri organisasi akan membawa satu atau lebih orang yang bisa menjadi kunci untuk menentukan visi dan tujuan organisasinya, setelah terbentuk visi dan tujuan organisasi tersebut akan melakukan tindakan untuk menciptakan organisasi yang semestinya, seperti menentukan jenis dan tempat untuk melakukan usaha dan hal lain yang relevan. Langkah akhir, orang-orang yang dibawa menjadi anggota organisasi menjalankan tujuan organisasinya secara maksimal. Hal-hal tersebut yang membentuk adanya Budaya Organisasi sehingga tercipta nilai-nilai yang akan menjadi pedoman bagaimana organisasi tersebut akan berjalan.

Nilai inti yang tercipta dari adanya budaya organisasi dapat juga diartikan sebagai satu kesatuan sistem berupa Nilai-Nilai (*Values*), Keyakinan (*Beliefs*), Asumsi (*Assumptions*) atau juga norma yang sudah lama berlaku dan disepakati oleh para anggota organisasi sebagai acuan dan cara berperilaku serta permasalahan yang tercipta (Sutrisno, 2019). Nilai tersebut dijadikan sebagai salah satu sumber untuk peraturan dalam berperilaku dan bertindak, karena pada dasarnya ada aturan yang diterapkan di setiap perusahaan. Peraturan tersebut yang harus diikuti oleh siapapun di dalam ruang lingkup organisasi. Budaya organisasi tidak hanya memiliki pengaruh terhadap anggota organisasi dalam bertindak tapi juga mempengaruhi bagaimana mereka berkomunikasi, berperilaku dan bersikap dalam bekerja (Ulfa, 2019).

Budaya organisasi memiliki kendali penting atas pembentukan sikap dan perilaku karyawan (Huda & Farhan, 2019). Budaya yang positif dapat membuat karyawan menjadi produktif dan memiliki tujuan untuk mengembangkan potensi dari karyawan dan mampu mengembangkan kebiasaan untuk melakukan kolaborasi, kerja sama tim dan rasa tanggung jawab. Dan sebaliknya jika budaya organisasi yang tercipta buruk hal tersebut dapat menimbulkan adanya rasa tidak percaya, sifat yang buruk dan juga rendahnya produktivitas yang dapat menimbulkan rasa tidak nyaman di lingkungan kerja. Jika muncul rasa tidak nyaman dalam lingkungan kerja itu akan menyebabkan adanya penurunan kualitas dari karyawan, memberikan hasil yang buruk dan juga dapat menghambat tujuan

Ghaniy Hakim Chaikal Putra, 2023

IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI DAN BUDAYA KERJA DALAM MENJAGA TURNOVER (STUDI KASUS HOTEL ASTON PASTEUR BANDUNG)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

suatu organisasi. Hal ini dapat memicu adanya pemutusan hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan. Faktor tersebut dapat memicu dampak yang tidak baik untuk perusahaan.

Dampak positif dan negatif dari budaya organisasi dapat menciptakan suatu pengaruh bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Adanya pembentukan sikap, sifat dan hasil pekerjaan. Sudirman (2005) mengungkapkan sikap kerja memiliki arti seorang pegawai melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya berdasarkan perilaku, pemikiran, pendirian dan emosi. Sifat dalam pekerjaan menyangkut bagaimana kebiasaan dan perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaan dan hasil kerja merupakan bukti dari bagaimana karyawan menyelesaikan tugas yang diberikan. Faktor-faktor tersebutlah yang merupakan hasil dari budaya organisasi yang berdampak pada karyawan. Hal tersebut yang dapat membentuk suatu budaya kerja, budaya kerja berdasarkan proses manajemen berdasar pada sumber daya manusia dengan prinsip kelompok dengan tim yang memiliki hubungan baik vertikal maupun horizontal (Sudirman, 2005).

Budaya kerja adalah suatu sistem nilai, pandangan, perilaku dan keyakinan yang dipegang oleh setiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna dari pekerjaan dalam mewujudkan tujuan organisasi dan individu (Silvia & Bagia, 2020). Budaya kerja memiliki peranan yang signifikan dalam membentuk kebiasaan dalam suatu organisasi (Joseph & Francis, 2015).

Setiap individu pasti memiliki budaya kerja dalam dirinya. Budaya kerja yang dimiliki individu bisa dijadikan sebagai motivasi untuk berkembang dan maju. Dalam lingkup individu budaya kerja seseorang tercipta karena adanya faktor kebutuhan dan keinginan. Kebutuhan yang dimaksud adalah individu melakukan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan primer, sekunder dan tersier. Keinginan untuk mencapai prestasi dan posisi yang lebih tinggi di suatu perusahaan. Pemimpin perusahaan juga harus mempertimbangkan dan mampu untuk meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja, memenuhi fasilitas karyawan, mempertimbangkan kinerja, bersikap adil, melakukan evaluasi kelayakan jabatan dan juga adanya penghargaan bagi karyawan yang melebihi ekspektasi dalam bekerja. Hal-hal ini lah yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Herwanto & Radiansyah, 2022).

Ghaniy Hakim Chaikal Putra, 2023

IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI DAN BUDAYA KERJA DALAM MENJAGA TURNOVER (STUDI KASUS HOTEL ASTON PASTEUR BANDUNG)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Barkow (2002) menjelaskan beberapa faktor dari budaya kerja yaitu faktor kemampuan beradaptasi, moral, integrasi sosial dan persepsi terhadap pekerjaan. Faktor yang berhubungan satu sama lain yang dapat menentukan keberlangsungan karyawan di suatu perusahaan yang berpengaruh terhadap budaya kerja. Jika budaya kerja tidak mendukung kenyamanan dari karyawan maka akan timbul rasa ingin keluar dari karyawan hal ini lah yang beresiko adanya pergerakan dari karyawan untuk *resign*.

Menurut Sudirman (2005) dampak positif dari budaya organisasi yang positif yaitu menciptakan budaya kerja yang baik, dua aspek yang saling berhubungan antara budaya organisasi yang mencerminkan nilai, norma, kepercayaan dan perilaku yang diyakini dan diikuti oleh seluruh anggota organisasi dan budaya kerja merujuk pada norma dan nilai yang ada pada cara kerja dan orang-orang yang berinteraksi di lingkungan kerja. Jika keduanya memiliki dampak yang positif tentu saja dapat mendukung kemajuan untuk perusahaan dan karyawan. Dengan adanya peningkatan kepuasan dari karyawan dapat menghasilkan suasana yang baik dan produktivitas yang bagus. Oleh karena itu menjaga budaya organisasi dan budaya kerja yang ada di perusahaan dapat meminimalisir adanya *turnover rate* yang tinggi.

Budaya kerja yang ada di ASTON Pasteur menerapkan kepada kualitas karyawan dalam memberikan pelayanan yang baik dan juga aspek kedisiplinan, hal ini yang menjadi tonggak untuk hotel ASTON Pasteur menjadi salah satu perhotelan yang selalu dipilih bagi konsumen, namun ada beberapa budaya kerja yang dirasa kurang maksimal dan optimal dalam pelaksanaannya, terkadang adanya perilaku kurang disiplin dari beberapa karyawan ASTON Pasteur. Hal ini kurang sejalan dengan nilai yang terkandung dalam budaya organisasinya, karyawan harus menunjukkan integritas tinggi dalam bekerja seperti yang terkandung dalam nilai budaya organisasinya masih harus dijalankan dengan semestinya agar hasil dari pekerjaan dapat optimal dan maksimal, penelitian ini memiliki tujuan untuk mencari tahu bagaimana manajemen menjaga kualitas dari budaya kerja yang ada di sana.

Hotel ASTON Pasteur sendiri memiliki cara untuk menjaga karyawannya karena tingkat turnover mereka terjaga dengan baik oleh karena itu melihat dari Ghaniy Hakim Chaikal Putra, 2023

IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI DAN BUDAYA KERJA DALAM MENJAGA TURNOVER (STUDI KASUS HOTEL ASTON PASTEUR BANDUNG)

fenomena yang jarang terjadi di hotel ini peneliti sangat tertarik untuk melakukan penelitian dengan batasan yang diteliti meliputi aspek budaya organisasi dan budaya kerja, kemudian penelitian ini juga dilakukan atas dasar penerapan ilmu yang telah dipelajari selama perkuliahan yaitu mata kuliah Sumber Daya Manusia dan juga berkaitan dengan ilmu penjurusan akomodasi perhotelan. maka sesuai hal-hal yang sudah dijabarkan judul dari penelitian ini yaitu “**Implementasi Budaya Organisasi dan Budaya Kerja Dalam Menjaga *Turnover* (Studi Kasus Hotel ASTON Pasteur Bandung)**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah yang akan dibahas adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi *turnover* di Hotel ASTON Pasteur
2. Bagaimana Implementasi Budaya Organisasi yang dapat menjaga *turnover* di Hotel ASTON Pasteur?
3. Bagaimana Budaya Kerja yang ada di Hotel ASTON Pasteur?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi *turnover* di Hotel ASTON Pasteur.
2. Mengidentifikasi Implementasi Budaya Organisasi di Hotel ASTON Pasteur
3. Mengidentifikasi Budaya Kerja di Hotel ASTON Pasteur.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

1. Peneliti memiliki harapan hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat untuk penelitian selanjutnya yang mencakup perhotelan untuk program studi Manajemen Resort dan Leisure
2. Peneliti memiliki harapan hasil dari penelitian ini mampu menjadi referensi tambahan bagi yang ingin mengkaji lebih lanjut tentang Budaya Organisasi dan Budaya kerja dan keterkaitannya terhadap *turnover* di Hotel.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Peneliti berharap hasil dari penelitian ini bisa dijadikan sebagai kajian untuk perhotelan agar dapat mengkaji dan mempertahankan bahkan memperbaiki serta turut mengembangkan sistem yang sudah berlangsung agar tetap menjaga *turnover* karyawan.

Ghaniy Hakim Chaikal Putra, 2023

IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI DAN BUDAYA KERJA DALAM MENJAGA TURNOVER (STUDI KASUS HOTEL ASTON PASTEUR BANDUNG)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

2. Peneliti berharap agar dijadikan sebagai referensi dan informasi tambahan untuk perusahaan agar dapat menjalankan sistem Budaya Organisasi dan Budaya kerja yang optimal dan baik.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini merupakan tugas akhir skripsi yang disusun berdasarkan sistematika penulisan pada Buku Pedoman Karya Tulis Ilmiah milik Universitas Pendidikan Indonesia. Adapun sistematika penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bab perkenalan yang akan menguraikan latar belakang masalah penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan

2. BAB II: KAJIAN PUSTAKA

Bab ini merupakan bab yang akan memaparkan landasan konsep, teori ataupun model yang sesuai untuk menjadi dasar penelitian. Dalam bab ini juga akan dipaparkan kerangka penelitian serta hipotesisnya.

3. BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan metode-metode yang digunakan dalam penelitian. Bab ini juga akan memaparkan penjelasan lokasi, populasi, sampel, variabel, instrumen penelitian, dan analisis data.

4. BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan hasil temuan penelitian berdasarkan data yang telah diolah dan dianalisis, kemudian dipaparkan penjelasan-penjelasan untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan.

5. BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi penafsiran penulis berdasarkan hasil temuan penelitian dan merekomendasikan hal-hal yang dapat dimanfaatkan oleh berbagai pihak.

6. DAFTAR PUSTAKA

Penulisan skripsi diakhiri dengan sumber bacaan tertulis yang melandasi dan mendukung kajian teori dalam penelitian.