

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang Masalah

Kota Bandung selain dikenal sebagai salah satu kota tujuan utama para wisatawan, baik yang berasal dari dalam negeri maupun mancanegara. Perkembangan tersebut tentunya memicu pengembangan fasilitas-fasilitas guna menunjang wisatawan, diantaranya akomodasi hotel ([bandungtourism.com](http://bandungtourism.com)). Seiring dengan menjadinya Bandung sebagai salah satu kota tujuan untuk para wisatawan, dituntut untuk menyediakan fasilitas bagi wisatawan sebagai salah satunya dengan banyak didirikannya hotel-hotel baru yang bermunculan.

Hotel adalah sarana tempat tinggal umum untuk wisatawan dengan syarat pembayaran serta memberikan pelayanan makanan dan akomodasi. Bandung adalah Ibu Kota di Jawa Barat yang memiliki potensi dimana bisnis perkembangan dengan baik, dan salah satunya adalah jenis perhotelan. Hal itu dibuktikan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata kota Bandung mengatakan bahwa jumlah pengunjung yang datang ke Bandung lebih besar yang menginap dari pada yang tidak menginap. Berikut adalah data yang ditunjukkan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung memperlihatkan adanya peningkatan wisatawan yang menginap.

**Tabel 1. 1**

**Data Wisatawan yang menginap di Kota Bandung tahun 2012-2016**

Wisatawan menginap	Jumlah Tahun 2012	Jumlah Tahun 2013	Jumlah Tahun 2014	Jumlah Tahun 2015	Jumlah Tahun 2016
Wisatawan Mancanegara	158.848	170.982	176.487	130.039	140.025
Wisatawan Nusantara	3.354.857	3.726.447	4.242.294	3.874.453	4.324.162

Jumlah Wisatawan Menginap	3.513.705	3.897.429	4.418.781	4.004.492	4.464.187
Jumlah Wisatawan Tidak Menginap	1.743.734	1.667.295	1.388.783	2.056.602	2.042.231

Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung, tahun 2017

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa terjadi fluktuasi selama lima tahun terakhir. Peningkatan jumlah wisatawan yang menginap di Kota Bandung semakin bertambah setiap tahunnya. Tetapi penurunan terjadi pada tahun 2015 yaitu sebesar 414.289 orang dari jumlah wisatawan yang menginap pada tahun 2014. Peningkatan jumlah wisatawan yang menginap kembali terjadi pada tahun 2016 yaitu sebesar 459.695 dari jumlah wisatawan sebelumnya. Dalam hal ini menyebabkan persaingan antara hotel di Bandung semakin tinggi, karena banyaknya hotel-hotel baru yang bermunculan di kota Bandung. Menjamurnya hotel di Bandung berdampak pada semakin menurunnya tingkat okupansi, kondisi seperti ini menjadikan hotel-hotel di kota Bandung dituntut bersaing dengan sangat ketat dan masing – masing hotel perlu menciptakan keunggulan bersaing agar hotel tersebut memiliki nilai lebih dibandingkan hotel pesaingnya. Keunggulan bersaing dapat ditinjau dari segi kualitas, produk, pelayanan, pemasaran, biaya atau *cost*, maupun sumber daya manusia yang berkualitas sehingga suatu perusahaan dapat mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Hotel Horison Bandung merupakan sebuah hotel berbintang empat dengan konsep hotel “*Business, convention & family*”. Hotel Horison Bandung sebagai hotel Ibu kota provinsi Jawa Barat dapat dibuktikan dengan kelengkapan fasilitas yang tersedia. Hotel Horison Bandung juga memiliki beberapa kategori kamar dengan kelengkapan fasilitas yang berbeda-beda. Hotel ini mempunyai visi yaitu “Menjadikan Hotel Termuka dan Terpercaya”, adapun misinya yaitu “Senantiasa bertekad memberikan Produk yang bermutu tinggi guna memenuhi harapan pelanggan melalui pengembangan Sumber Daya dan Manajemen Kelas Dunia”.

Ashfira Silmi Fadhilla, 2017

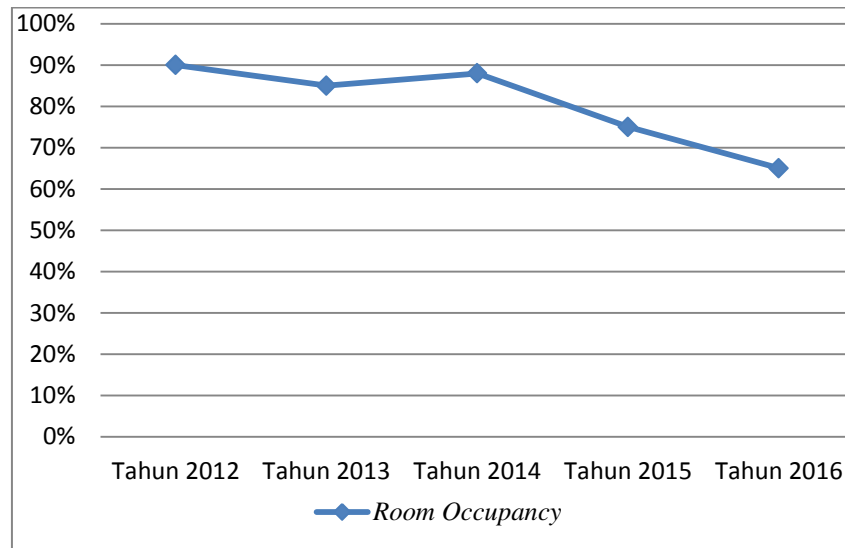
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA HOTEL HORISON BANDUNG

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

Hotel Horison Bandung telah memiliki tata nilai budaya perusahaan yaitu *General Ability, Communication, Tech. Knowledge, Think Ability, Action Ability* dan *Selling Technic*. Keenam nilai ini yang diterapkan sebagai panduan dan pedoman dalam bertindak dan berperilaku bagi seluruh karyawan Hotel Horison Bandung.

Untuk mencapai visi misi tersebut tentunya memerlukan sumber daya manusia yang mendukung. Sumber daya manusia yang profesional atau unggul diperlukan guna meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan. Kinerja yang baik menuntut karyawannya untuk berperilaku sesuai dengan harapan organisasi. Perilaku sesuai yang menjadi tuntutan organisasi saat ini tidak hanya perilaku *in-role*, yaitu sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan peran yang diberikan, tetapi juga perilaku *ekstra-role*. Perilaku *ekstra-role* atau peran tambahan yang dimiliki oleh karyawan disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Organ, 2006). *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebuah tipe spesial dari kebiasaan kerja yang mendefinisikan sebagai perilaku individu yang sangat menguntungkan untuk organisasi dan merupakan kebebasan memilih, secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal (Organ, 1988 dalam Hoffman, 2007).

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat terjadi di organisasi manapun termasuk di Hotel Horison Bandung, Namun pada kenyataannya Hotel Horison Bandung belum memenuhi kriteria dari perilaku OCB. Hal ini disebabkan oleh penurunan okupansi, berikut merupakan data penurunan *room occupancy* seperti gambar 1.1 di bawah ini:

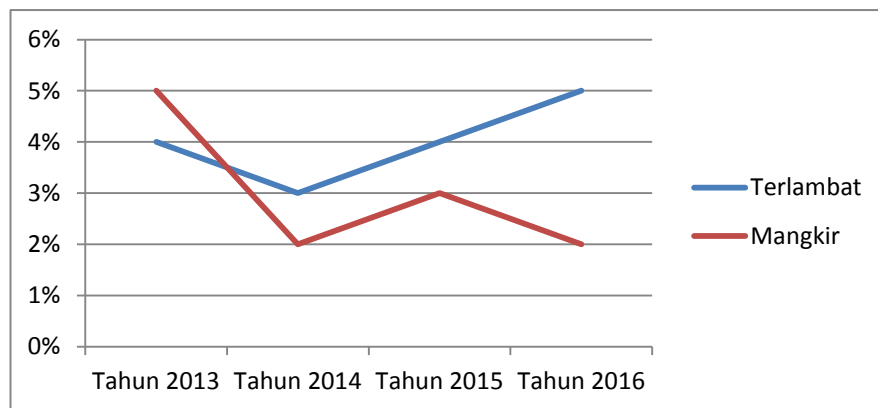


Sumber : Hotel Horison Bandung tahun 2017

**Gambar 1. 1**  
**Room Occupancy Hotel Horison Bandung**

Pada gambar 1.1 menunjukkan *room occupancy* Hotel Horison Bandung pada tahun 2012 mencapai 90%, menurun pada 2013 sebesar 85%, dan pada tahun 2014 persentasenya meningkat sebesar 88%, pada tahun 2015 mengalami penurunan lagi sebesar 75%, dan pada tahun 2016 hanya mencapai 65% saja. Ukuran kinerja perhotelan dapat dilihat dari perkembangan *room occupancy* setiap tahunnya. Menurut hasil wawancara dengan Manajer HRD Hotel Horison Bandung, bahwa penurunan okupansi disebabkan rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* karyawan hotel yang menyebabkan kinerja karyawan yang tidak optimal. Terdapat tindakan karyawan yang tidak mendukung efektivitas dan efesiensi dalam bekerja. Karyawan bekerja hanya untuk pencapaian individu dan untuk memenuhi tuntutan kewajiban individu kepada perusahaan. Akibatnya, muncul sikap individualis pada karyawan yang menghambat kerja tim. Karyawan tidak memiliki kesadaran secara sukarela untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan pekerjaan. Karyawan merasa pekerjaan tersebut adalah bukan tanggung jawabnya. Dalam kaitan hal ini dapat dikatakan sebagai sikap *alturism* karyawan yang masih rendah.

Adapun, hasil wawancara dengan Manajer HRD Hotel Horison Bandung, menyatakan bahwa kepatuhan dan kedisiplinan karyawan pada perusahaan menurun. Berikut merupakan rekapitulasi absensi karyawan Hotel Horison Bandung:



Sumber : Hotel Horison Bandung tahun 2017

**Gambar 1. 1**

### **Data Keterlambatan dan Mangkir Hotel Horison Bandung**

Berdasarkan Gambar 1.2 di atas, dapat dilihat adanya kenaikan dan penurunan keterlambatan kerja karyawan dan mangkir karyawan yang fluktuatif di empat tahun terakhir. Menurut hasil wawancara oleh Manajer HRD Hotel Horison Bandung, Kepatuhan karyawan pada perusahaan menurun, ditunjukkan dengan ketidakdisiplinan pada peraturan seperti terlambat dan masih ada karyawan yang mangkir. Dampaknya akan terjadi pula keterlambatan penyelesaian tugas dan menghambat target suatu perusahaan. Dalam kaitan hal ini dapat dikatakan sebagai sikap *conscientiousness* karyawan yang rendah.

Disamping itu melalui hasil kuesioner pra penelitian yang dilakukan terhadap 20 responden telah memberikan gambaran OCB seperti rekapitulasi pada tabel 1.2 dibawah ini :

**Tabel 1. 2**  
**Rekapitulasi Hasil Pra Penelitian**

Dimensi	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		Selalu	Sering	Kadangkadang	Jarang	Tidak pernah
<i>Altruism</i>	Saya membantu teman kerja yang kesulitan dalam pekerjaannya	40%	20%	25%	10%	5%
	Saya menyelesaikan tugas temen yang tidak masuk kerja	-	30%	50%	25%	10%
<i>Conscientiousness</i>	Saya berusaha datang lebih awal ke tempat kerja dari waktu yang telah ditentukan	5%	25%	35%	20%	15%
	Saya mematuhi setiap aturan-aturan yang diterapkan perusahaan	60%	40%	10%	-	-
<i>Civic Virtue</i>	Saya mau menasehati rekan kerja yang menjelek-jelekan perusahaan	20%	30%	35%	15%	-
	Saya aktif mengikuti kegiatan perusahaan	15%	30%	35%	10%	10%
<i>Courtesy</i>	Saya berusaha mencegah timbulnya masalah atau konflik	55%	25%	20%	-	-
	Saya menghargai hak dan kewajiban rekan kerja	45%	30%	25%	-	-
<i>Sportmanship</i>	Saya bersemangat dalam bekerja	20%	25%	35%	25%	-
	Saya dapat memaklumi ketidaknyamanan dalam perusahaan	35%	25%	30%	10%	-

Sumber : Hasil Pengolahan Data Kusisioner Pra Penelitian Tahun 2017

Berdasarkan Tabel 1.2 Dapat dikemukakan bahwasikap *altruism* pekerja masih rendah. Hal tersebut ditunjukkan dengan jawaban atas pernyataan

kesediaan responden untuk menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk kerja, mayoritas jawaban responden yang menyatakan kadang-kadang, jarang dan tidak pernah mendominasi jawaban responden atas pernyataan, yaitu sebanyak 85%. Karyawan tidak memiliki kesadaran secara sukarela untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan pekerjaan. Karyawan merasa pekerjaan tersebut adalah bukan tanggung jawabnya.

Kemudian sikap *conscientiousness* juga masih rendah hal ini ditunjukkan dengan pernyataan karyawan berusaha datang lebih awal ketempat kerja dari waktu yang telah ditentukan, jawaban responden yakni sebanyak 70% karyawan menjawab kadang-kadang, jarang, dan tidak pernah.

Berdasarkan tabel 1.2 bahwa karyawan masih jarang mengikuti kegiatan perusahaan dapat dilihat di Jawaban responden pada pernyataan no 6 menunjukan 55% mayoritas pekerja menjawab kadang-kadang, jarang, dan tidak pernah. Hal ini menunjukkan bahwa sikap *civic virtue* pekerja masih rendah.

Selain itu sikap *sportmanship* masih rendah hal ini ditunjukkan dengan pernyataan no 9 bahwa 60% pegawai mendominasi alternatif jawaban kadang-kadang, jarang, dan tidak pernah. Rendahnya semangat kerja karyawan ini disebabkan beban pekerjaan yang banyak dan kejenuhan mengerjakan kerjaan yang sama.

Untuk menciptakan *Organizational Citizenship Behavior* yang baik, organisasi perlu mengetahui faktor-faktor apa yang menyebabkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan menjadi baik atau meningkat. Menurut Organ, dkk (2006), *Organizational Citizenship Behavior* dapat ditingkatkan atau dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu Faktor internal yang berasal dari diri karyawan, antara lain yaitu adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, modal karyawan, motivasi, dan lain sebagainya. Faktor eksternal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain yaitu gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

Budaya organisasi sebagai kondisi awal utama yang dapat memicu terjadinya *organizational citizenship behavior* pada karyawan sehingga budaya organisasi dapat berperan besar dalam mempengaruhi terciptanya *organizational citizenship behavior* yang baik pada setiap individu. Menurut Robbins(2015), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasinya, apakah organisasi tersebut dapat mendorong karyawan untuk kerja tim atau tidak, kemudian menghargai inovasi, dan melumpuhkan prakarsa, sehingga budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (Robbins & Judge, 2015).

Melihat permasalahan tersebut maka, budaya organisasi perlu di internalisasikan kepada setiap karyawan karena dianggap mampu memotivasi, mempengaruhi, dan menciptakan sikap dan perilaku pegawai sesuai dengan deskripsi pekerjaan (*in-role*) serta diluar deskripsi pekerjaan (*extra-role*). Oleh karena itu, untuk menciptakan *Organizational Citizenship Behavior* yang baik pada anggota perusahaan, salah satunya perlu didasari oleh internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dilakukan secara konsisten kepada seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya *Organizational Citizenship Behavior* (Organ, 1995).

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan ringkas mengenai budaya organisasi dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Hotel Horison Bandung. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik melakukan penelitian **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Hotel Horison Bandung”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, Dapat diketahui bahwa belum optimalnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada Hotel Horison Bandung. Hal ini ditandai dengan kurangnya inisiatif dan



ketersediaan karyawan membantu rekan kerjanya. Akibatnya, muncul sikap individualis pada karyawan yang menghambat kerja tim. Dan masih ada karyawan yang terlambat dan masih ada karyawan yang mangkir hal ini menyebabkan keterlambatan penyelesaian tugas dan menghambat target suatu perusahaan.

Pelaksanaan budaya organisasi dengan nilai-nilai yang disepakati bersama antara karyawan dan manajemen perusahaan mampu menciptakan stabilitas di dalam perusahaan yang dapat memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* pada masing-masing karyawan, sehingga peningkatan kinerja perusahaan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dibuat, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran Budaya Organisasi pada Hotel Horison Bandung?
2. Bagaimana gambaran *Organizational Citizenship Behavior* pada Hotel Horison Bandung?
3. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Hotel Horison Bandung?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui:

1. Gambaran Budaya Organisasi pada Hotel Horison Bandung.
2. Gambaran *Organizational Citizenship Behavior* pada Hotel Horison Bandung.
3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Hotel Horison Bandung.

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian pada Subbab 1.4, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua kegunaan sebagai berikut :

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Secara Praktis

a. Sebagai bahan masukan bagi Hotel Horison Bandung sehingga diharapkan dengan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* maka akan meningkatkan kinerja dan kualitas karyawan Hotel Horison Bandung.

b. Bagi akademisi, praktisi, mahasiswa untuk menambah serta meningkatkan ilmu pengetahuan dan pemahaman penulis khususnya informasi upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* melalui peran Budaya Organisasi