

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh seorang karyawan, dimana karyawan tersebut telah melakukan tugasnya sesuai keahliannya masing-masing. Tugas yang telah diberikan kepada karyawan haruslah dikerjakan dengan sungguh-sungguh oleh karyawan, agar hasil yang dicapai dapat memuaskan bagi karyawan tersebut bahkan bagi organisasi.

Kinerja karyawan, dapat mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi. Apabila kinerja karyawan rendah maka dapat mengakibatkan sebuah organisasi atau perusahaan gulung tikar. Sebaliknya, jika kinerja karyawan tinggi maka akan memberikan keberhasilan bagi organisasi atau perusahaan tersebut. Maka sebuah organisasi haruslah menjaga dan memperhatikan setiap karyawannya.

Kota Bandung merupakan salah satu kota besar yang berada di Indonesia. Setiap kota besar yang berada di Indonesia, banyak para pengusaha yang membangun usaha di bidang jasa tepatnya di bidang perhotelan. Bandung merupakan surga bagi para pengusaha untuk mendirikan hotel. Banyak hotel berdiri di Bandung, mulai dari bintang 1 sampai bintang 5.

Dari sekian banyak hotel yang berada di Bandung, hotel yang terhitung paling banyak yaitu hotel bintang tiga seperti The Naripan Hotel, The Travelhotel Cipaganti, Hotel Cemerlang, Hotel Santika, Nalendra, *The Cipaku Garden Hotel* dan hotel bintang tiga lainnya dimana dengan hotel bintang tiga yang berada di Bandung banyak memberikan kualitas yang baik serta fasilitas-fasilitas

kenyamanan bagi para pengunjung. Begitu juga dengan *The Cipaku Garden Hotel* yang memberikan kenyamanan bagi para tamu yang datang.

The Cipaku Garden Hotel adalah salah satu hotel bintang tiga yang berada di kota Bandung. *The Cipaku Garden Hotel* berada di Jl. Cipaku Indah XI/2 Setiabudhi, Bandung. *The Cipaku Garden Hotel* memiliki fasilitas seperti: swimming pool, kolam pemancingan, karaoke dan jogging track. *The Cipaku Garden Hotel* mengusung tema nuansa alam yang di dukung dengan tata letak hotel yang di sekitarnya banyak pepohonan. Dengan tema nuansa ala mini, menjadikan *The Cipaku Garden Hotel* berbeda dari hotel bintang tiga lainnya.

Tapi faktanya walaupun *The Cipaku Garden Hotel* merupakan hotel bintang tiga dengan segala fasilitas yang baik, tetapi dalam pencapaian target tidaklah sesuai dengan harapan yang diinginkan hotel, hal ini disebabkan:

1. Kurangnya dalam pemasaran, hal ini menyebabkan kurangnya pengunjung atau tamu yang datang ke *The Cipaku Garden Hotel*.
2. Kurang adanya inisiatif, kemampuan dan komunikasi yang dilakukan karyawan. Hal ini akan mengakibatkan misalnya pencapaian target rendah.
3. Kurangnya kreativitas karyawan yang diduga karena budaya organisasi yang ada di *The Cipaku Garden Hotel*.

Kesuksesan usaha di bidang jasa terutama dibidang perhotelan sangatlah tergantung dengan kenyamanan dari hotel tersebut. Dimana kenyamanan ini dapat dilakukan oleh SDM. Selain kenyamanan, pelayanan yang baik dari setiap hotel sangatlah diperlukan. Pelayanan baik ini dilakukan oleh SDM yang berkualitas tinggi agar tamu yang datang dapat merasakan kepuasan.

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan bagian HRD, yaitu Bapak Budi Nugraha pada hari Senin, tanggal 7 Februari 2014, diketahui bahwa di *The Cipaku Garden Hotel* kurang adanya kemampuan organisasi untuk meningkatkan dalam pencapaian target, sedikitnya dalam pemberian motivasi kepada karyawan. Selain itu diperoleh hasil bahwa terjadinya penurunan kinerja karyawan yang dapat dilihat pada tabel data absensi karyawan sebagai berikut:

Tabel 1. 1
Data Absensi Karyawan *The Cipaku Garden Hotel*
Tahun 2013

Bulan	Tingkat Kehadiran (%)	Ket (%)	Tingkat Absensi (%)
Januari	72,6	-	27,4
Februari	79	Naik -6.4	21
Maret	60,7	Turun 18.3	39,3
April	77,8	Naik 17.1	22,2
Mei	80	Naik 2.2	20
Juni	73	Turun 7	27
Juli	76,6	Naik 3.6	23,4
Agustus	77,7	Naik 1.1	22,3
September	78,4	Naik 0.7	21,6
Oktober	76,4	Turun 2	23,6
November	75,4	Turun 1	24,6
Desember	74,5	Turun 0.9	25,5

Sumber : Bagian HRD The Cipaku Garden Hotel (data diolah)

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa kehadiran karyawan pada *The Cipaku Garden Hotel* mulai dari bulan Januari sampai bulan Desember tahun 2013 tidak menunjukkan peningkatan yang menonjol. Terlihat pada bulan februari ke bulan maret terjadi penurunan kehadiran karyawan sebesar 18.3% dimana pada bulan februari tingkat kehadiran mencapai 79% tetapi memasuki bulan maret kehadiran karyawan menurun sehingga mencapai 60.7%. Lalu terjadi lagi

penurunan karyawan selama tiga bulan berturut-turut dari bulan oktober sampai bulan desember. Sebelum memasuki bulan oktober, pada bulan September kehadiran karyawan mencapai 78.4% tetapi memasuki bulan oktober kehadiran karyawan menurun sebesar 2% sehingga mencapai 76.4%. selanjutnya memasuki bulan November kembali terjadi penurunan karyawan sebesar 1% sehingga kehadiran karyawan mencapai 75.4%. memasuki bulan desember, kembali lagi terjadi penurunan kehadiran karyawan sebesar 0.9% sehingga kehadiran karyawan mencapai 74.5%. penurunan kehadiran karyawan yang terjadi 3 bulan terakhir tidak begitu menunjukkan penurunan yang drastis, namun tetap saja terjadinya penurunan kehadiran karyawan akan tetap mengakibatkan hasil kerja yang tidak memuaskan.

Selain dari data absensi yang mempengaruhi kinerja seseorang menurun, di bawah ini terdapat beberapa fenomena yang terjadi di *The Cipaku Garden Hotel* yang mengakibatkan kinerja karyawan menurun:

1. Mengalami kejenuhan dalam bekerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya karyawan yang bermain game di handphone pada saat jam kerja.
2. Kurangnya komunikasi dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini sering mengakibatkan terjadinya kesalah pahaman antara bawahan dan atasan, begitu juga antar sesama karyawan. Dimana hasil pekerjaan yang diperoleh kurang begitu memuaskan.
3. Kemampuan untuk bekerja sama minim. Di *The Cipaku Garden Hotel* terdapat beberapa divisi, dari setiap divisi ini kurang adanya kerjasama antar

karyawan, dimana setiap karyawan selalu ingin menonjolkan kemampuannya masing-masing.

Selanjutnya, hal yang membuktikan bahwa kinerja karyawan pada The Cipaku Gaden Hotel menurun dilihat dari data kinerja 2009-2013. Dibawah ini merupakan data kinerja yang diperoleh pada bagian HRD *The Cipaku Garden Hotel*:

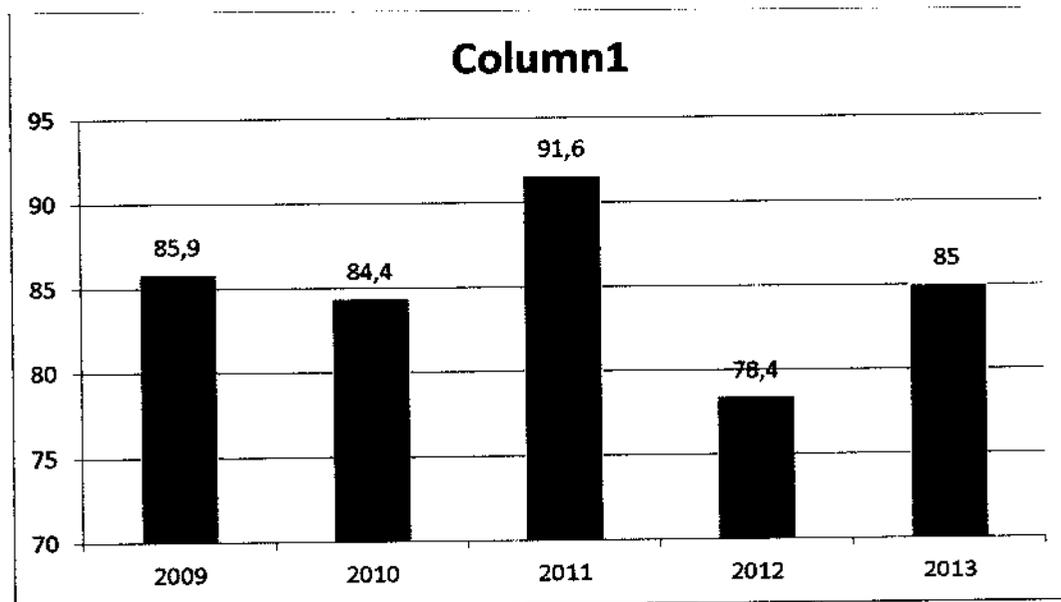
Tabel 1. 2
Data Kinerja Karyawan *The Cipaku Garden Hotel*
Tahun 2009-2013
(%)

Tahun	Keterangan (%)			Jumlah
	Karyawan tidak memenuhi harapan	Karyawan memenuhi harapan	Karyawan melebihi harapan	
2009	18.5	60.9	6.5	85.9
2010	18.9	60	5.5	84.4
2011	15.6	70	6	91.6
2012	17.5	54.6	6.3	78.4
2013	18.5	60.5	6	85

Sumber: Bagian HRD The Cipaku Garden Hotel

Dilihat dari tabel diatas, terjadi penurunan secara fluktuatif dari tahun 2009 sampai tahun 2013. Untuk lebih jelasnya penulis memberikan gambaran secara grafik mengenai hasil kinerja karyawan pada *The Cipaku Garden Hotel*.

Gambar 1. 1
Grafik Kinerja karyawan *The Cipaku Garden Hotel*
Tahun 2009-2013
(%)



Sumber: Bagian HRD The Cipaku Garden Hotel

Gambar di atas menunjukkan kinerja karyawan pada lima tahun terakhir dari 2009 sampai 2013. Pada tahun 2009 dari ketiga kategori berdasarkan kinerja karyawan diperoleh persentasi sebesar 85.9%. Tahun berikutnya yaitu 2010, mengalami penurunan kinerja karyawan, berdasarkan dari ketiga kategori kinerja karyawan diperoleh persentase sebesar 84.4%. Tahun 2011 mengalami peningkatan kinerja karyawan, berdasarkan ketiga kategori kinerja karyawan, diperoleh persentasi sebesar 91.6% hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan di *The Cipaku Garden Hotel* dalam kondisi baik. Selanjutnya tahun 2012, kinerja karyawan kembali menurun, berdasarkan ketiga kategori kinerja karyawan, diperoleh persentasi mencapai 78.4%. Selanjutnya pada tahun 2013,

kembali mengalami peningkatan kinerja karyawan, berdasarkan ketiga kategori kinerja karyawan diperoleh persentasi sebesar 85%.

Berdasarkan penjelasan tersebut terlihat bahwa dari lima tahun terakhir yaitu 2009-2013 kinerja karyawan yang memperoleh persentasi tertinggi yaitu pada tahun 2011, dimana kinerja karyawan pada tahun ini memperoleh persentasi 91.6%. Sedangkan, kinerja karyawan dengan persentasi terendah berada pada tahun 2012, pada tahun ini kinerja karyawan memperoleh persentasi sebesar 78.4%

Upaya untuk menjamin kesuksesan hotel yang berdiri yaitu adanya dukungan yang berupa sumber daya manusia yang bermutu. Hal ini sangat berperan dalam mewujudkan tujuan jangka panjang bagi hotel tersebut. Moeljono (2005:1) menjelaskan bahwa pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan memerlukan dukungan dalam empat pilar utama, yaitu sumber daya manusia yang bermutu, sistem dan teknologi yang terpadu, strategi yang tepat, serta logistik yang memadai. Sumber daya manusia yang bermutu sangat berkaitan dengan kinerja karyawan dalam perusahaan yang pada akhirnya akan menentukan kinerja organisasi.

Moeljono (2006:43) berdasarkan pengalamannya dan bahan bacaan yang menyangkut budaya organisasi, terdapat dugaan yang sangat kuat bahwa ada kaitan hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang berwujud produktivitas sehingga berpengaruh pula terhadap kinerja organisasi.

Fenomena penurunan kinerja karyawan harus secepatnya diatasi, karena berdampak pada target penyewaan hotel. Kinerja dapat menentukan

keberlangsungan suatu perusahaan. Dengan kinerja yang baik dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

Solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan adanya peningkatan motivasi, adanya reward serta dibekali pelatihan kerja. Peningkatan kinerja merupakan salah satu upaya yang ditempuh hotel dengan mengembangkan sumber daya manusia untuk menghasilkan produktivitas, efisiensi serta efektivitas yang maksimal.

Fenomena yang telah dijelaskan di atas, memberikan kesempatan bagi peneliti untuk melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan untuk memecahkan masalah rendahnya kinerja karyawan, yaitu menggunakan teori perilaku organisasi Gibson.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terutama mengenai budaya organisasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja yang dituangkan dalam judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di *The Cipaku Garden Hotel*”.

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kuat atau lemahnya budaya organisasi di *The Cipaku Garden Hotel*?
2. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan di *The Cipaku Garden Hotel*?

3. Seberapa besar pengaruh budaya organisai terhadap kinerja karyawan di *The Cipaku Garden Hotel*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran kuat atau lemahnya budaya organisasi di *The Cipaku Garden Hotel*.
2. Untuk mengetahui gambaran tingkat kinerja karyawan di *The Cipaku Garden Hotel*.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di *The Cipaku Garden Hotel*.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang baik bagi *The Cipaku Garden Hotel*. Manfaat penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Dengan adanya penelitian ini peneliti dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Peneliti juga berharap dengan hasil penelitian ini dapat menjadikan bahan pertimbangan serta referensi bagi peneliti lain yang akan mengadakan penelitian dengan judul atau materi yang sama.

2. Manfaat Praktis

Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan saran serta pemikiran yang bermanfaat bagi *The Cipaku Garden Hotel*, dalam menciptakan

budaya organisasi yang nyaman bagi karyawan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

