BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam menghadapi era globalisasi, persaingan industri akan semakin ketat khususnya dalam sektor jasa. Salah satu sektor jasa yang menjadi andalan di Indonesia adalah industri pariwisata. Pariwisata merupakan salah satu industri yang mampu mempercepat pertumbuhan perekonomian dan juga penyediaan lapangan kerja, standar hidup, serta peningkatan penghasilan.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No.10 Tahun 2009 tentang kepariwisataan pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah, dan pemerintah daerah (www.kemenpar.go.id). Kota Bandung merupakan ibu kota dari Provinsi Jawa Barat, menjadi tempat destinasi wisata unggulan Jawa Barat baik domestik maupun mancanegara. Berdasarkan dari data traveloka tahun 2019, jumlah hotel bintang empat di Kota Bandung berjumlah 59 hotel (www.traveloka.com). Selain itu, berdasarkan data booking tahun 2019, jumlah hotel bintang empat di Kota Bandung berjumlah 58 hotel (www.booking.com). Banyaknya bisnis perhotelan mengakibatkan tingkat persaingan antar hotel yang semakin ketat, sehingga untuk menghadapi suatu

persaingan, perusahaan membutuhkan pengetahuan mengenai efektivitas budaya organisasi yang perlu diidentifikasi dan dikembangkan. Budaya perusahaan tidak dapat dipisahkan dari perusahaan itu sendiri dan tentunya sesuai dengan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi di dalam lingkup perusahaan. Selain itu budaya perusahaan juga digunakan untuk menjadi identitas bagi karyawan-karyawannya. Jika setiap karyawan mampu bekerja dan berinteraksi sesuai dengan budaya organisasi perusahaan maka akan mendorong karyawan dalam mencapai target perusahaan. Kesuksesan suatu perusahaan dapat ditentukan dari seberapa cocok budaya organisasi yang dihayati karyawan dengan kebutuhan yang dituntut oleh lingkungan. Misalnya *Clan Culture* yang kuat dan dominan, juga *Market Culture* yang lemah padahal berada dalam industri yang agresif, akan sulit untuk bertahan karena tidak kecocokan antara budaya dan lingkungan. Budaya organisasi harus mempunyai kecocokan dengan kebutuhan yang dituntut oleh lingkungan (Cameron & Quinn, 2011).

Hotel "X" Kota Bandung adalah salah satu hotel yang merupakan hotel berbintang empat yang didirikan pada bulan Desember tahun 2015 yang berlokasi di jalan Cihampelas, Bandung. Hotel ini di kelola oleh manajemen *SAS Hospitality* yang telah mengelola seluruh hotel "X" yang ada di Indonesia. *SAS Hospitality* dibentuk untuk menyelaraskan visi, misi, serta nilai-nilai yang menjadi koridor hotel dalam bekerja, sehingga dapat mewujudkan makna *hospitality* yang sesungguhnya.

Hotel "X" Kota Bandung memiliki kamar dengan jumlah 363 kamar dan karyawan dengan jumlah 153 orang. Hotel "X" ini membagi kelas kamarnya

dalam tiga kelas yaitu, *Superior, Deluxe,* dan *Suite*. Karyawan pada hotel ini juga terbagi dalam sembilan departemen yaitu *house keeping, engineering, food and beverage service, food and beverage product, sport and recreation, front office, sales and marketing, accounting,* dan *human resource departement.*

Hotel "X" memiliki nilai-nilai yang selama ini dipegang dan menerapkan nilai-nilai perusahaan tersebut terhadap karyawannya. Nilai-nilai tersebut berupa *Sincerity* yaitu menjadikan semua pekerjaan yang dilakukan sebagai sarana amal dan ibadah, bekerja dengan jujur dan melayani pelanggan internal dan memberi kontribusi yang baik melalui sinergi dengan lingkungan dan masyarakat. Selanjutnya *Ownership* yaitu memiliki rasa keterikatan dengan perusahaan, disiplin, bertanggung jawab dan dapat diandalkan. *Uniqueness* yaitu mengedepankan keunikan kearifan lokal budaya Indonesia, mengutamakan fokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan, mendengar, memahami, dan memberikan pelayanan terbaik di setiap lini bisnisnya dan yang terakhir *Learning* yaitu selalu belajar hal-hal yang baru dan memperkuat kompetensi di pekerjaan masing-masing senantiasa mengembangkan diri melalui pelatihan internal, eksternal atau mandiri.

Selain nilai-nilai tersebut, Hotel "X" juga memiliki visi misi perusahaan. Visi perusahaan yaitu menjadi perusahaan bidang jasa yang terbaik di Indonesia yang mendatangkan kebaikan bagi pengunjung, masyarakat, dan Negara sehingga menjadi aset berharga di dunia pariwisata. Misi perusahaan yaitu mengembangkan konsep bisnis jasa yang berkah, ramah, nyaman, untuk semua pengunjung dan mengutamakan pelayanan terhadap pelanggan, memberikan kualitas tinggi pada

pengembangan lini bisnis pariwisata yang dikelola serta mengkombinasikan dengan keunikan kearifan lokal budaya Indonesia, dan memberikan kualitas tinggi pada pengembangan lini bisnis pariwisata yang dikelola serta mengkombinasikan dengan keunikan kearifan lokal budaya Indonesia.

Berdasarkan survey awal yang telah dilakukan pada 30 orang karyawan Hotel "X" Kota Bandung, diperoleh hasil sebanyak 100% (30 orang) merasa akrab dengan rekan kerjanya, seperti antar karyawan, karyawan dengan atasan begitupun sebaliknya. Hal ini juga dapat dilihat bahwa adanya *social media* yang diikuti oleh karyawan untuk berkomunikasi dan menjalin hubungan lebih dekat melalui aplikasi *whatsapp*, selain itu juga sering diadakan *suprise* bagi karyawan yang sedang berulang tahun.

Dilihat dari segi peraturan yang ada di Hotel "X" Kota Bandung, sebanyak 80% (24 orang) mengungkapkan bahwa dalam menjalankan tugas-tugas didalam pekerjaan banyak peraturan yang harus dipenuhi. Contohnya dilihat adanya prosedur tertentu dalam menjalankan tugas pekerjaan, karyawan diharuskan memakai baju formal/seragam yang sudah ditentukan oleh pihak perusahaan, tata cara dalam melayani pelanggan, terdapat prosedur tertentu pada setiap departemen, untuk mengurus suatu dokumen penting baik itu untuk perusahaan dan administrasi harus melalui berbagai prosedur yang tentunya harus disetujui oleh manajer disetiap departemen. Sebanyak 20% (6 orang) merasa dalam menjalankan tugas-tugas didalam pekerjaan tidak banyak peraturan yang harus dipenuhi.

Sebanyak 100% (30 orang) mengungkapkan bahwa dalam mengerjakan tugasnya sangat dibutuhkan inovasi dan kreatifitas. Seluruh karyawan merasa bahwa berinovasi dan menjadi kreatif adalah hal yang penting untuk dilakukan, terutama pihak hotel sering mengadakan promo-promo tertentu, reservasi dapat dilakukan secara *online*, dan juga terdapat berbagai menu pilihan *buffet* yang disediakan.

Sebanyak 96,60% (29 orang) mengungkapkan bahwa ingin Hotel "X" Kota Bandung unggul dibandingkan hotel lainnya terutama di Kota Bandung. Seluruh karyawan mengatakan memikirkan cara-cara agar nama Hotel "X" Kota Bandung dapat dikenal masyarakat dan dapat unggul terutama di Kota Bandung. Salah satu cara yang dilakukan adalah melalui *update* di *social media*, men*share* informasi promo-promo atau *event* yang terdapat di Hotel "X" Kota Bandung. Selain itu juga, meningkatkan pelayanan terhadap pelanggap, serta pelayanan terbaik kepada pelanggan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Sebanyak 3,33% (1 orang) merasa bahwa tidak memikirkan cara-cara agar nama Hotel "X" Kota Bandung dapat unggul di antara hotel lainnya.

Budaya yang menonjol dan dirasakan oleh karyawan Hotel "X" di Kota Bandung adalah budaya *clan* dan *hierarchy*. Hal ini sejalan dengan survey dan observasi yang peneliti lakukan. Permasalahannya adalah Hotel "X" tergolong perusahaan yang baru berdiri sekitar 4 tahun, dan seharusnya Hotel "X" memiliki budaya *market* dan *adhocracy* agar dapat bersaing dengan hotel lain. Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian guna mengetahui bagaimana

gambaran tipe budaya organisasi pada karyawan Hotel “X” Kota Bandung saat ini.

Penelitian ini nantinya merupakan penelitian awal untuk membantu Hotel “X” dalam menghadapi persaingan kedepannya dengan menggunakan konsep budaya organisasi yang telah dikemukakan oleh Cameron & Quinn.

1.2 Identifikasi Masalah

Peneliti ingin mengetahui bagaimana tipe budaya organisasi yang dirasakan karyawan di Hotel “X” Kota Bandung saat ini.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Untuk memperoleh gambaran mengenai tipe budaya organisasi yang dirasakan karyawan Hotel “X” Kota Bandung saat ini.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui seberapa sesuai tipe budaya organisasi yang dirasakan karyawan Hotel “X” Kota Bandng dengan visi misi perusahaan saat ini.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi tambahan mengenai penelitian budaya organisasi khususnya dalam bidang kajian Psikolgi Industri dan Organisasi. Selain itu juga, penelitian ini dapat memberi masukan

kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik serupa dan mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan budaya organisasi.

Jika budaya organisasi yang dirasakan saat ini belum sesuai dengan visi misi perusahaan. Peneliti nantinya akan memberikan masukan terhadap pihak HRD Hotel "X" untuk melakukan sosialisasi nilai-nilai budaya yang ditetapkan oleh Hotel "X" agar dapat mencapai budaya organisasi yang efektif bagi Hotel "X" di Kota Bandung.

1.5 Kerangka Pikir

Hotel "X" Kota Bandung merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan. Hotel "X" merupakan hotel berbintang empat yang berada di Kota Bandung. Namun Hotel "X" bukan satu-satunya hotel bintang empat di Kota Bandung. Terdapat sejumlah 59 hotel bintang empat yang berada di Kota Bandung. Semakin banyak hotel bintang empat di Kota Bandung, maka semakin ketat pula persaingan yang terjadi.

Visi Hotel "X" yaitu menjadi perusahaan bidang jasa yang terbaik di Indonesia yang mendatangkan kebaikan bagi pengunjung, masyarakat, dan Negara sehingga menjadi aset berharga di dunia pariwisata. Sedangkan misi perusahaan yaitu mengembangkan konsep bisnis jasa yang berkah, ramah, nyaman, untuk semua pengunjung dan mengutamakan pelayanan terhadap pelanggan, memberikan kualitas tinggi pada pengembangan lini bisnis pariwisata yang dikelola serta mengkombinasikan dengan keunikan kearifan lokal budaya

Indonesia, dan memberikan kualitas tinggi pada pengembangan lini bisnis pariwisata yang dikelola serta mengkombinasikan dengan keunikan kearifan lokal budaya Indonesia.

Strategi yang dijalankan oleh Hotel "X" untuk tetap dapat mempertahankan eksistensinya dalam pasar adalah dengan mempertahankan eksistensi perusahaan yang telah sesuai dengan standar ISO 9001-2000 yang merupakan pengakuan bahwa manajemen mutu Hotel "X" telah memenuhi standar mutu internasional.

Saat ini Hotel "X" menjalankan nilai-nilai yang selama ini dipegang dan menerapkan nilai-nilai perusahaan tersebut terhadap setiap karyawan. Nilai-nilai tersebut berupa *Sincerity* yaitu menjadikan semua pekerjaan yang dilakukan sebagai sarana amal dan ibadah, bekerja dengan jujur dan melayani pelanggan internal dan memberi kontribusi yang baik melalui sinergi dengan lingkungan dan masyarakat. Selanjutnya *Ownership* yaitu memiliki rasa keterikatan dengan perusahaan, disiplin, bertanggung jawab dan dapat diandalkan. *Uniqueness* yaitu mengedepankan keunikan kearifan lokal budaya Indonesia, mengutamakan fokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan, mendengar, memahami, dan memberikan pelayanan terbaik di setiap lini bisnisnya. Terakhir *Learning* yaitu selalu belajar hal-hal yang baru dan memperkuat kompetensi di pekerjaan masing-masing, senantiasa mengembangkan diri melalui pelatihan internal, eksternal atau mandiri.

Visi dan Misi yang telah dijelaskan di atas menjelaskan nilai-nilai suatu budaya yang melekat pada karyawan di Hotel "X". Hal tersebut menggambarkan

bahwa untuk mencapai target perusahaan, budaya organisasi yang telah disepakati menjadi acuan bagi setiap karyawan dalam berperilaku kerja sehingga Hotel "X" Kota Bandung dapat mencapai tujuannya untuk menjadi Budaya organisasi perusahaan bidang jasa yang terbaik di Indonesia yang mendatangkan kebaikan bagi pengunjung, masyarakat, dan Negara sehingga menjadi aset berharga di dunia pariwisata. Para karyawan Hotel "X" Kota Bandung yang telah melewati tahapan sosialisasi lebih dari satu tahun dapat merasakan dan mengevaluasi budaya organisasi yang berkembang di perusahaan saat ini. Budaya organisasi yang dirasakan oleh seluruh karyawan direpresentasikan ke dalam tipe budaya organisasi sehingga menggambarkan tipe budaya yang berkembang di perusahaan.

Nilai-nilai yang telah dijelaskan di atas merupakan suatu budaya yang melekat pada karyawan Hotel "X" Kota Bandung. Budaya organisasi menyampaikan rasa identitas dari karyawan yang tidak tertulis dan menyampaikan batasan yang tidak dikomunikasikan mengenai bagaimana berkecimpung di dalam organisasi. Menurut Cameron & Quinn (2011) Budaya organisasi merepresentasikan "bagaimana keadaan kita di sini" juga merefleksikan ideologi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Budaya inilah yang nantinya digunakan sebagai perekat sosial untuk mempersatukan karyawan dalam organisasi (Cameron, 1999) dan berdasarkan Robbins & Judge (2008) budaya organisasi adalah suatu sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain, maka secara tidak

langsung dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan identitas sebuah organisasi.

Cameron & Quinn membagi 6 aspek kunci budaya organisasi yaitu pertama *dominant characteristic* yang menggambarkan organisasi secara keseluruhan di mana aspek ini menunjukkan karakteristik apa yang mudah dilihat dan paling menonjol di dalam organisasi, kedua *organizational leadership* yang menggambarkan pendekatan yang melekat di dalam organisasi di mana aspek ini menunjukkan gaya kepemimpinan apa yang ada di organisasi, model kepemimpinan, dan persepsi bawahan terhadap model kepemimpinan yang ada, ketiga *management of employees* yang menggambarkan cara organisasi memperlakukan karyawan dan gambaran kerjanya di mana aspek ini menunjukkan gaya manajemen yang dirasakan oleh karyawan yang diimplementasikan oleh perusahaan terhadap karyawan, baik manajemen kelompok ataupun secara individu, keempat *organizational glue* yang menggambarkan mekanisme yang mengikat organisasi di mana aspek ini menunjukkan nilai-nilai apa yang dipakai dalam merekatkan segala sumber daya yang ada di sebuah organisasi, kelima *strategic emphases* yang menggambarkan fokus area yang dijalankan oleh strategi organisasi di mana aspek ini menunjukkan bagaimana carfa organisasi untuk memfokuskan segala elemen di dalam pencapaian misi strategis yang ada, dan keenam *criteria of success* yang menggambarkan makna kesuksesan dan sesuatu yang layak mendapatkan penghargaan di mana aspek ini menunjukkan bagaimana perusahaan menetapkan standar di dalam pencapaian tujuan yang ada (Cameron & Quinn, 1999)

Cameron & Quinn menjelaskan konsep budaya organisasi dari sudut pandang *the competing value framework*. Berdasarkan sudut pandang tersebut, budaya organisasi dilihat melalui dua dimensi sehingga dapat menghasilkan 4 tipe budaya organisasi. Dimensi pertama membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas, keluasan, dan dinamika dengan kriteria keefektifan yang menekankan stabilitas, perintah dan kontrol. Pada dimensi ini apakah karyawan Hotel "X" lebih menunjukkan struktur organisasi yang fleksibel dinamis, dan leluasa dalam bekerja seperti contohnya karyawan Hotel "X" lebih mudah beradaptasi dengan perubahan yang ada dan sebaliknya apakah karyawan Hotel "X" lebih stabil, teratur, dan terkontrol yang jika di aplikasikan karyawan Hotel "X" kurang dapat menerima perubahan dari eksternal maupun internal. Dimensi kedua membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi, dan kesatuan dengan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi dan persaingan. Dimensi kedua ini apakah karyawan Hotel "X" memiliki keharmonisan secara internal dan justru berhubungan antara karyawan sebaliknya lebih sering berkompetisi.

Berdasarkan 6 aspek yang telah dibahas sebelumnya, dari 2 dimensi yang terbentuk dari *the competing value framework* maka akan dihasilkan 4 kuadran dimana setiap kuadran memiliki nilai-nilai yang berbeda antara satu sama lain, perbedaan ini muncul karena dimensi yang mempengaruhi. Kemudian berdasarkan 4 kuadran ini Cameron & Quinn mengemukakan 4 tipe budaya organisasi, yaitu: *clan culture, adhocracy culture, market culture,* dan *hierarchy culture*. Tidak ada organisasi yang secara keseluruhan memiliki karakteristik dari

satu jenis tipe budaya, namun yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya adalah budaya yang paling dominan diantara keempat tipe budaya tersebut yang pada akhirnya menjadikan identitas organisasi.

Karyawan Hotel "X" Kota Bandung dengan tipe *clan culture* maka akan memfokuskan pada pemeliharaan internal dengan derajat fleksibilitas yang tinggi. Hotel "X" merupakan organisasi yang dirasakan para karyawan yang memiliki sifat kekeluargaan. Atasan Hotel "X" dianggap sebagai mentor atau figur orang tua. Lingkungan kerja yang cocok dengan *clan culture* adalah lingkungan yang kurang kompetitif dan menganggap bahwa rekan kerja adalah keluarganya.

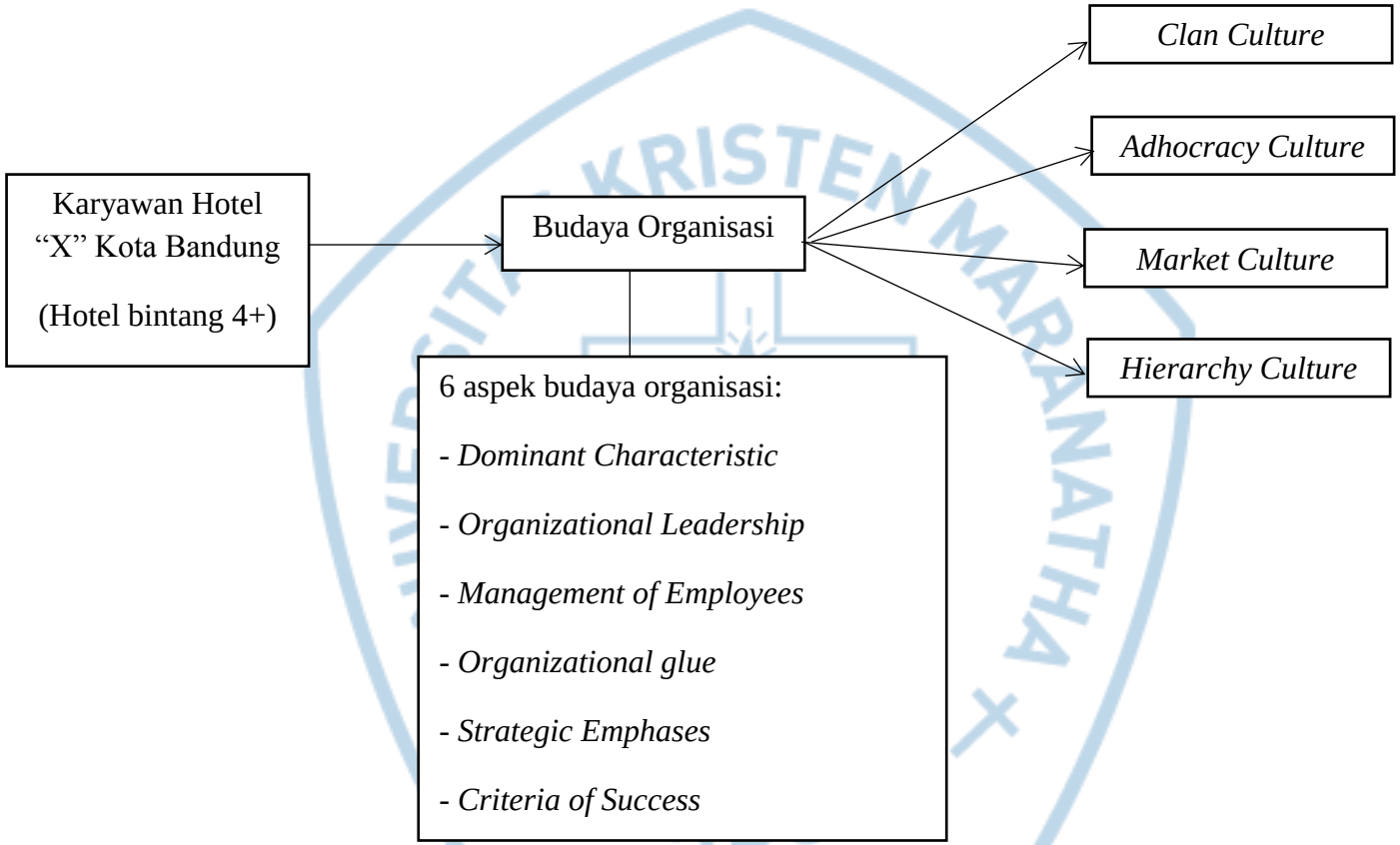
Karyawan Hotel "X" Kota Bandung dengan tipe *adhocracy culture* maka akan berfokus pada *positioning* eksternal dengan derajat fleksibilitas dan individualitas yang tinggi. Karyawan merasa organisasi merupakan tempat bekerja yang dinamis dan bersifat kewirausahaan. Para karyawan berani untuk mengambil resiko dan dianggap sebagai innovator dan berani mengambil resiko.

Karyawan Hotel "X" Kota Bandung dengan tipe *market culture,* maka akan berfokus pada eksternal dengan menjaga stabilitas dan kontrol. Para Karyawan berorientasi pada hasil dimana keperdulian utama adalah mementingkan pada penyelesaian pekerjaan. Para karyawan sangat kompetitif dan berorientasi pada *goal* atau tujuan. *Market culture* cocok dengan lingkungan bisnis dengan kompetisi jasa perhotelan yang ketat, karena organisasi dengan tipe ini berkaitan dengan tuntutan yang tinggi dari visi untuk memenangkan persaingan.

Karyawan Hotel “X” Kota Bandung dengan tipe *hierarcy culture*, maka akan berfokus pada pemeliharaan internal yang menekankan pada stabilitas dan kontrol. Karyawan merasa organisasi merupakan tempat bekerja yang formal dan terstruktur. Jika Hotel “X” memiliki budaya organisasi dengan tipe *hierarchy* maka akan memiliki karakteristik yang terstruktur dengan jelas dan sangat formal. Terdapat prosedur tertentu yang mengatur apa yang harus dilakukan oleh karyawan. *Hierarchy culture* cocok dengan lingkungan bisnis yang stabil dan dapat diprediksi. Keselaran tipe budaya organisasi pada Hotel “X” Kota Bandung tentunya sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

Budaya yang merupakan suatu pedoman perilaku bagi seluruh elemen karyawan berperan penting dalam membawa kesuksesan dalam mencapai tujuan yaitu menjadi perusahaan bidang jasa yang terbaik di Indonesia yang mendatangkan kebaikan bagi pengunjung, masyarakat, dan Negara sehingga menjadi aset berharga di dunia pariwisata. Ketika terjadi perbedaan nilai-nilai yang dianut mengenai budaya organsiasi maka akan berdampak pada perilaku kerja karyawan Hotel “X” Kota Bandung yang tentunya terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan. Kesuksesan suatu perusahaan dapat ditentukan dari seberapa cocok budaya organisasi yang dihayati karyawan dengan kebutuhan yang dituntut oleh lingkungan (Cameron & Quinn, 2011).

Berikut adalah bagan kerangka pikir yang menjelaskan hal di atas.



Bagan 1.1 Bagan Kerangka Pikir

1.6 Asumsi Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir yang telah dituliskan di atas maka akan dapat diasumsikan bahwa:

1. Hotel "X" Kota Bandung memiliki budaya yang dominan diantara keempat tipe budaya organisasi.
2. Hotel "X" Kota Bandung dapat dikatakan memiliki budaya yang didominasi oleh *clan culture* apabila nilai-nilai yang dianut oleh organisasi didasarkan pada budaya organisasi yang bercirikan kekeluargaan.
3. Hotel "X" Kota Bandung dapat dikatakan memiliki budaya yang didominasi oleh *adhocracy* apabila nilai-nilai yang dianut oleh organisasi didasarkan pada budaya organisasi yang bercirikan tempat bekerja yang dinamis dan bersifat kewirausahaan.
4. Hotel "X" Kota Bandung dapat dikatakan memiliki budaya yang didominasi oleh *market culture* apabila nilai-nilai yang dianut oleh organisasi didasarkan pada budaya organisasi yang bercirikan kuatnya persaingan.
5. Hotel "X" Kota Bandung dapat dikatakan memiliki budaya yang didominasi oleh *hierarchy culture* apabila nilai-nilai yang dianut oleh organisasi didasarkan pada budaya organisasi yang bercirikan kontrol dan stabilitas.