

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Bagi suatu organisasi yang mengedepankan pelanggan sebagai aset yang harus dipelihara dan dijaga, maka sangat ditentukan oleh tingkat kinerja dan kemampuan manusia yang bekerja dalam organisasi. Dengan fungsi strategis dan penting yang dimainkan oleh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, tidaklah berlebihan apabila sumber daya manusia menciptakan sumber keunggulan kompetitif pada suatu organisasi.

Keberhasilan dalam memajukan kinerja karyawan sangat dipengaruhi banyak faktor. Salah satu faktor yang cukup berpengaruh adalah faktor sumber daya manusia. Sutrisno (2011) menjelaskan, bahwa sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki pengetahuan, dorongan, daya, akal, perasaan, keinginan, keterampilan, dan karya (rasa, rasio, dan karsa). Semua kemampuan sumber daya manusia tersebut berdampak terhadap cara organisasi dalam mencapai tujuan.

Moehriono (2009:60) mengemukakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Usaha dalam memajukan kinerja karyawan adalah dengan memperhatikan budaya organisasinya.

Menurut Ivancevich (2006:46) budaya organisasi yang kokoh ditandai dengan adanya karyawan yang mempunyai nilai inti bersama. Semakin banyak nilai berbagi dan menerima nilai inti, semakin kokoh budaya, dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku organisasi. Menurut Creemers & Reynolds (2002) menjelaskan budaya organisasi sebagai pola keyakinan dan harapan bersama oleh anggota organisasi.

Kinerja yang baik menuntut karyawan untuk berperilaku sesuai dengan harapan organisasi. Perilaku sesuai yang menjadi tuntutan organisasi saat ini tidak hanya perilaku *inrole*, yaitu sesuai dengan deskripsi dan peran yang diberikan, tapi juga perilaku *extrarole* (Sloat, 1999: 20-23). Menurut Robbins (2006:31) *Organizational Citizenship Behavior* sebagai salah satu bentuk perilaku individu dalam organisasi, namun *Organizational Citizenship Behavior* menjadi indikator individu yang tidak hanya mencakup kemauan dan kemampuannya mengerjakan tugas pokoknya saja tapi juga bersedia melakukan tugas ekstra misalnya kehendak dalam melaksanakan kerjasama dengan karyawan lain.

Hotel adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Dalam keputusan Dirjen Pariwisata no. 14 th 1988, hotel adalah salah satu jenis akomodasi yang menggunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk memberikan jasa pelayanan penginapan, minum, makan dan jasa lain bagi umum dikelola secara komersial, dan melengkapi persyaratan tertentu. Sulistiyono (2008:5) menjelaskan hotel ialah perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan minuman, makanan dan fasilitas kamar untuk tidur kepada

orang-orang yang sedang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus.

Hotel Yusro Jombang merupakan hotel berbintang tiga dan *convention* yang unik, artistik dan ramah. Hotel ini sudah memenuhi klasifikasi hotel bintang tiga yang dikeluarkan oleh Deparpostel. Idealnya terletak di pusat kota Jombang. Sistem kerja yang digunakan oleh Hotel Yusro adalah sistem tetap dan sistem kontrak. Jika karyawan tidak bisa mencapai kerja yang sesuai dengan standar yang berlaku, karyawan akan diberikan teguran sampai dengan memberhentikan sesuai dengan kontrak yang telah disepakati bersama. Sedangkan untuk jam kerja Hotel Yusro memberlakukan dua hingga tiga shift tergantung pada divisi dimana jadwal kerja karyawan diperbarui setiap bulan.

Hotel Yusro selama 4 bulan terakhir selama tahun 2019, mengalami permasalahan – permasalahan kinerja karyawannya. Hal tersebut dapat dilihat dari daftar pelanggaran – pelanggaran yang dilakukan sebagai berikut

**Tabel 1.1**  
**Daftar Pelanggaran Karyawan Hotel Yusro Jombang**  
**Periode Januari - April tahun 2019**

<b>NO</b>	<b>Pelanggaran</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Total Jumlah Karyawan</b>
1	Terlambat masuk kerja	7 orang	80
2	Tidak menjalankan prosedur pemakaian <i>Log Book Hotel</i>	0 orang	80
3	Melalaikan tugas dan tanggung jawab	4 orang	80
4	Merokok di area tempat kerja	3 orang	80
5	Tidur disaat jam kerja	3 orang	80

*Sumber : Hotel Yusro Jombang*

Data tersebut menunjukkan bahwa pada periode Januari sampai April 2019 dari 80 karyawan, adapun pelanggaran ringan seperti datang terlambat hingga pelanggaran berat seperti tidur disaat jam kerja. Dengan adanya kondisi tersebut tentu akan mempengaruhi kinerja dari tiap karyawan. Adapun data mengenai jumlah keluhan tamu hotel pada tahun 2018 sebagai berikut

**Tabel 1.2**  
**Jumlah keluhan Tamu Hotel Yusro**  
**Tahun 2018 (Triwulan)**

<b>Triwulan</b>	<b>Jumlah Keluhan</b>	<b>Peningkatan/Penurunan</b>
<b>I</b>	<b>26</b>	<b>-</b>
<b>II</b>	<b>29</b>	<b>11,53 %</b>
<b>III</b>	<b>40</b>	<b>37,93 %</b>
<b>IV</b>	<b>53</b>	<b>32,50 %</b>

Data mengenai jumlah keluhan yang disampaikan oleh tamu hotel pada Hotel Yusro dapat diketahui dari kotak saran yang terdapat di perusahaan dan selanjutnya pihak manajemen melakukan rekap data jumlah keluhan. Dari daftar komplain dan survey dari para konsumen yang penulis lakukan di Hotel Yusro yaitu terdapat fasilitas yang tidak berfungsi seperti AC, atau remote tv, kurangnya ketanggapan seperti pada satpam pos depan kepada konsumen yang akan menyebrang masuk hotel, selain itu penyajian makan yang tidak tepat waktu.

Penurunan kinerja pada Hotel Yusro Jombang juga diduga disebabkan karena adanya karyawan yang penyelesaian tugasnya kurang teliti, adanya

karyawan yang penyelesaian tugasnya bergantung pada karyawan lainnya, adanya karyawan yang tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan seringkali karyawan mengalami *stagnasi* karena merasa jenuh atau bosan pada pekerjaannya.

Setiap organisasi memiliki budayanya tersendiri yang menjadi ciri khas suatu organisasi. Budaya sebuah organisasi memegang fungsi yang cukup penting dalam organisasinya karena budaya yang baik akan dapat menciptakan kenyamanan yang menunjang peningkatan kinerja anggota. Sebaliknya, budaya organisasi yang kurang sesuai dengan pribadi anggotanya akan memicu penurunan kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari fenomena di lapangan yaitu masih adanya karyawan yang lebih mementingkan urusan pribadi daripada pekerjaannya, masih adanya karyawan yang tidak suka bekerja sama satu dengan yang lain karena tuntutan kerja masing – masing karyawan berbeda, dan juga masih adanya karyawan yang kurang berinovasi dalam bekerja sehingga tidak ada pembaruan terhadap proses maupun hasil kerjanya.

Selain itu, fenomena *Organizational Citizenship Behavior* berdasarkan hasil pengamatan penulis menemukan masih adanya karyawan menghabiskan waktu berbicara di saat jam kerja, adanya karyawan yang menghabiskan waktu istirahat secara berlebihan serta enggan meluangkan waktu untuk membantu karyawan lain berhubungan dengan masalah pekerjaan.

Fungsi variabel mediasi digunakan ketika variabel independen tidak dapat berperan secara optimal terhadap variabel dependennya. Sehingga

peran dari variabel mediasi sangat dibutuhkan. Hal ini dibuktikan dengan penelitiannya Miftakhul Huda bahwa pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* lebih besar daripada pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap karyawan. Jadi dapat diartikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai *intervening* antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan sangat penting bagi Hotel Yusro Jombang untuk mengetahui dan memperhatikan apakah budaya organisasi mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* yang berdampak pada Kinerja Karyawan. Berdasarkan pemaparan diatas maka penulis mengajukan judul yaitu: **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan yang dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior pada Hotel Yusro Jombang”** dalam menyusun tugas akhir ini.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka permasalahan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan pada Hotel Yusro Jombang?
2. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Hotel Yusro Jombang?
3. Apakah terdapat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan pada Hotel Yusro Jombang?

4. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan yang dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* pada Hotel Yusro Jombang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Yusro Jombang
2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Hotel Yusro Jombang
3. Untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan Hotel Yusro Jombang
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* Hotel Yusro Jombang

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan mempunyai manfaat, yaitu :

1. Bagi penulis, untuk mengembangkan ilmu dibidang MSDM yang berkaitan dengan Budaya Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan.
2. Bagi akademik, dapat menambah pengetahuan dan literature guna pengembangan ilmu ekonomi, sehingga dapat dijadikan referensi untuk

penelitian selanjutnya mengenai Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

3. Bagi perusahaan atau instansi terkait, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan ilmiah yang dapat berguna untuk bahan kajian atau informasi bagi pihak - pihak yang membutuhkan.