

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi sekarang ini, perkembangan suatu usaha semakin tinggi dan mulai banyak pendatang-pendatang baru dengan segala kemajuan yang dimilikinya untuk dapat bersaing di dalam dunia usaha. Untuk dapat mempertahankan konsistensi suatu organisasi yang telah lama ada, organisasi atau perusahaan harus dapat menentukan strategi dan kebijakan manajemennya untuk tetap dapat bersaing di dalam dunia usaha. Tak terlepas dari bagaimana suatu organisasi atau suatu perusahaan mampu mentreatment SDM yang dimilikinya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan hal terpenting yang harus dimiliki organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan elemen utama suatu organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lain. Menurut Sutrisno (2014:3) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya serta karya (rasio, rasa dan karsa) dimana semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya dari tujuan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia haruslah dikelola dengan baik. Suatu organisasi harus mampu bahkan dituntut untuk dapat mengelola sumber daya yang ada di dalam lingkungan organisasi tersebut demi keberhasilan organisasi tersebut, dimana keberhasilan organisasi ditentukan berdasarkan tercapainya hasil kinerja yang baik oleh karyawan.

Perkembangan bisnis perhotelan dalam upaya penyediaan jasa akomodasi pariwisata di Indonesia setiap tahunnya semakin menunjukkan perkembangan yang pesat. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.65 Tahun 2011 tanggal 31 September 2001 Pasal 1, menjelaskan bahwa “hotel merupakan bangunan yang khusus disediakan bagi orang untuk dapat menginap atau istirahat, memperoleh pelayanan dan atau fasilitas lainnya dengan dipungut biaya, termasuk

bangunan lainnya yang menyatu dikelola dan dimiliki oleh pihak yang sama kecuali untuk pertokoan dan perkantoran.”

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 5 sampai dengan non bintang. Berikut ini merupakan jumlah hotel yang ada di Bandung dari tahun 2012 sampai 2016:

**Tabel 1.1**  
Jumlah Hotel di Bandung Tahun 2012 - 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Hotel Bintang 5	9	9	10	9	9
Hotel Bintang 4	25	26	28	32	32
Hotel Bintang 3	30	35	40	41	42
Hotel Bintang 2	25	25	25	25	25
Hotel Bintang 1	10	9	9	10	10
Hotel Non Bintang	241	203	270	275	218

Sumber: <https://bandungkota.bps.go.id/publication>

Tabel diatas merupakan jumlah hotel yang berada di Bandung. Jika dilihat dari tabel tersebut, hotel bintang 3 mengalami pertumbuhan yang cukup signifikan tiap tahunnya. Mulai dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 hanya hotel bintang 3 yang selalu mengalami penambahan jumlah hotel.

Salah satu hotel bintang tiga yang ada di Bandung ialah *The Cipaku Garden Hotel*. *The Cipaku Garden Hotel* berada di Jl. Cipaku Indah XI/2 Setiabudhi, Bandung. *The Cipaku Garden Hotel* memiliki fasilitas umum seperti: ,meeting room, tempat penukaran valuta asing, internet umum, restoran, layanan kamar, layanan 24 jam, kebun, pemancingan. *The Cipaku Garden Hotel* mengusung tema nuansa alam yang di dukung dengan tata letak hotel yang di sekitarnya banyak pepohonan. Dengan tema nuansa alam ini, menjadikan *The Cipaku Garden Hotel* berbeda dari hotel bintang tiga lainnya.

Hotel *The Cipaku Garden Hotel* berusaha untuk berupaya membuat karyawan yang dimilikinya memiliki komitmen yang tinggi. Berdasarkan hasil

wawancara dengan HR Manager Bapak Ade Sudharmono pada Kamis, 2 Agustus 2018 memaparkan bahwa untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap hotel, The Cipaku Garden Hotel memberikan segala hak karyawan berdasarkan UUD No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 156 ayat 1-4 serta memberikan kebebasan dengan membentuk serikat pekerja. Berdasarkan perjanjian kerjasama ketenagakerjaan antara PT.Cipaku Indah dengan Serikat Pekerja Pariwisata Unit kerja Hotel Cipaku Indah Bab II Ketentuan Umum pasal 1 poin 7 menjelaskan bahwa serikat pekerja adalah serikat pekerja yang terdaftar di Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung dan diakui oleh perusahaan yang mana merupakan wadah penyalur aspirasi dari anggota (pekerja). Dengan demikian *The Cipaku Garden Hotel* memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk menyalurkan aspirasi para karyawan yang apabila dirasa karyawan dalam segala bentuk hak karyawan tidak diperoleh dengan utuh atau dengan kata lain hak karyawan yang di rampas. Dengan adanya serikat pekerja ini, diharapkan bagi *The Cipaku Garden Hotel* yaitu meningkatnya komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hal lainnya yang *The Cipaku Garden Hotel* lakukan untuk meningkatkan komitmen karyawan adanya penghargaan atau reward bagi karyawan yang berprestasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini dilihat dari segala aspek, mulai dari pelayanan pada tamu-tamu yang dianggap oleh tamu perusahaan sebagai “*extra ordinary*” (luar biasa) dan “*extra caring*”(penuh perhatian), prestasi kehadiran kerja, produktifitas dan perilaku serta kerjasama yang harmonis dengan sesama kolega. Dengan segala upaya yang dilakukan *The Cipaku Garden Hotel* untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasinya, masih saja ada karyawan yang dinilai komitmen terhadap pekerjaannya kurang. Hal ini disebabkan karena sanksi yang diterapkan oleh *The Cipaku Garden Hotel* terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran ringan cukup membuat karyawan merasa harus berhati-hati dalam bekerja. Berdasarkan Perjanjian kerja bersama Bab X Tata Tertib dan Disiplin Kerja Pasal 55 tentang klasifikasi pelanggaran ringan terdapat 14 jenis pelanggaran ringan:

- 1) Masuk dan pulang kerja tidak melalui pintu yang sudah ditentukan oleh perusahaan dan berada di Departemen lain tanpa ada kepentingan tugas.

- 2) Mengabaikan ketentuan-ketentuan mengenai time keeping, seperti tidak melakukan pencetakan/punch in atau punch out kartu kerja, baik saat masuk ataupun pulang kerja.
- 3) Hasil kerja yang tidak memuaskan karena efisiensi kerja yang rendah, malas dan tidak berkompeten.
- 4) Berada di area perusahaan ketika sedang libur atau cuti tanpa seijin resmi dari departemen yang bersangkutan.
- 5) Membuang sampah dan atau meludah disembarang tempat.
- 6) Bersikap dan berbicara tidak pantas dan tidak sopan terhadap tamu, atasan, komunitas perusahaan dan sesama rekan kerja. Berperilaku tidak senonoh seperti tertawa terbahak-bahak, bercanda kasar, berlari atau berteriak ataupun melakukan perbuatan yang tidak layak seperti: makan, minum, merokok, tidur-tiduran, menonton televisi, bermain game, dan lain-lain bukan pada tempatnya dalam jam kerja dilingkungan perusahaan.
- 7) Menerima tamu luar untuk kepentingan pribadi pada waktu kerja tanpa ijin atasan. Penerimaan tamu pribadi dari luar diijinkan di pos security selama maksimal 15 menit.
- 8) Keluar dari lokasi perusahaan untuk kepentingan pribadi dengan menggunakan seragam kerja.
- 9) Tidak melaporkan perubahan alamat, status keluarga, jumlah anggota keluarga dan data lainnya yang diperlukan perusahaan.
- 10) Meninggalkan tugas sebelum petugas pengganti datang.
- 11) Parkir kendaraan di luar tempat yang ditentukan.
- 12) Melanggar ketentuan standard grooming.
- 13) Tidak mendukung saving water and energy.
- 14) Melanggar ketentuan yang mengatur tentang pemanfaatan fasilitas karyawan tidak turut memelihara kebersihan dan keterlibatannya dalam menggunakan fasilitas karyawan yang disediakan.

Jenis pelanggaran ringan diatas tentu saja terdapat ketentuan yang berlaku apabila karyawan melakukan beberapa pelanggaran yang tertera diatas. Apabila karyawan melakukan pelanggaran ringan 1 kali maka akan diberlakukan teguran tertulis. Apabila karyawan melakukan pelanggaran ke 2 maka diberlakukan surat peringatan ke 1 (SP1) yaitu adanya pengurangan hak uang service sebesar 10% dan apabila karyawan melakukan pelanggaran ke 3, maka diberlakukan surat peringatan ke 2 (SP2) yaitu pengurangan hak uang service sebesar 20%.

Bapak Ade Sudharsono selaku HR Manager mengungkapkan bahwa masih adanya karyawan yang melakukan beberapa jenis pelanggaran ringan seperti meroko pada saat jam kerja, menerima tamu pribadi melebihi batas waktu yang telah ditentukan, berada di departemen lain tanpa adanya kepentingan mengenai

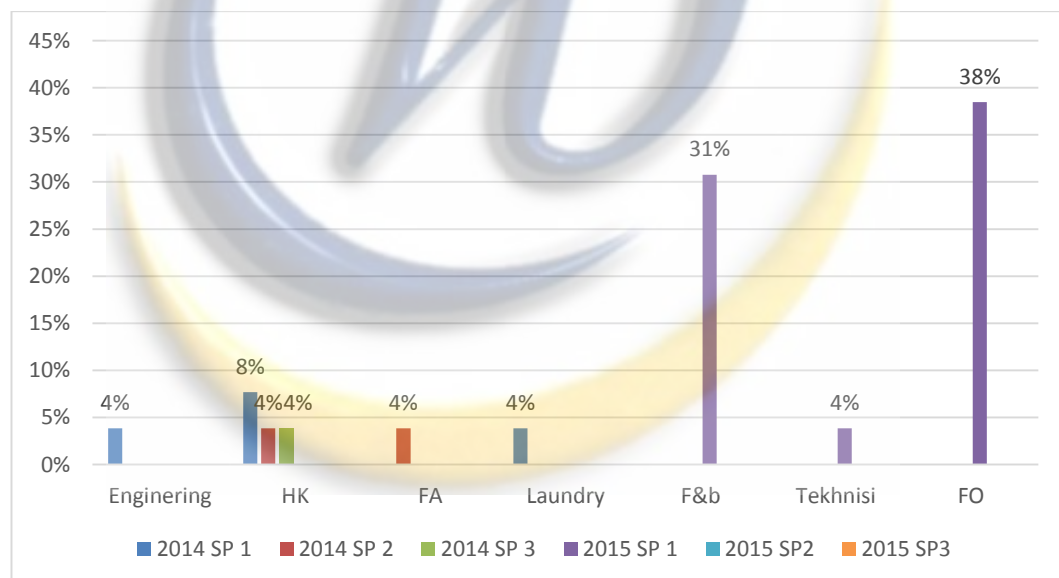
pekerjaan di saat jam kerja. Sehingga rasa komitmen karyawan terhadap pekerjaannya kurang dan berdampak pada tingkat kinerja atau hasil kerja yang diciptakan kurang maksimal dan tentu saja dapat menjadikan penilaian kinerja karyawan akan rendah. Dari hasil wawancara tersebut didapat data mengenai perolehan surat peringatan (SP) pada karyawan yang melakukan pelanggaran ringan pada bagian kerja tertentu tahun 2014 – 2015:

**Tabel 1.2**  
**Perolehan Surat Pernyataan Tahun 2014-2015**

DEPARTEMEN	JABATAN	JENIS SP	START	END
Engineering	Supervisor	SP 1	19-Agu-14	19-Nov-14
House Keeping	Gardener	SP 2	16-Agu-14	16-Feb-15
Financial Accounting	General Cashier	SP 2	25-Agu-14	25-Feb-15
House Keeping	Supervisor	SP 1	27-Agu-14	27-Nov-14
Laundry	Coordinator	SP 1	05-Agu-14	05-Feb-15
House Keeping	Room Checker	SP 3	02-Okt-14	02-Apr-15
House Keeping	Laundry	SP1	27-Nov-14	27-Feb-15
Food And Beverage	Waiter Banquet	SP1	16-Apr-15	16-Jul-15
Food And Beverage	Waiter Banquet	SP1	16-Apr-15	16-Jul-15
Food And Beverage	Waiter Banquet	SP1	16-Apr-15	16-Jul-15
Food And Beverage	Waiter Banquet	SP1	16-Apr-15	16-Jul-15
Food And Beverage	Waiter Banquet	SP1	16-Apr-15	16-Jul-15
Food And Beverage	Waiter Banquet	SP1	16-Apr-15	16-Jul-15
Food And Beverage	Waiter Banquet	SP1	16-Apr-15	16-Jul-15
Food And Beverage	Waiter Banquet	SP1	16-Apr-15	16-Jul-15
Tekhnisi	IT	SP1	25-Apr-15	25-Jul-15
Front Office	Bell Boy	SP1	04-Mei-15	04-Agu-15
Front Office	R & C	SP1	04-Mei-15	04-Agu-15
Front Office	R & C	SP1	04-Mei-15	04-Agu-15
Front Office	R & C	SP1	04-Mei-15	04-Agu-15
Front Office	Bell Boy	SP1	04-Mei-15	04-Agu-15
Front Office	Supervisor	SP1	04-Mei-15	04-Agu-15
Front Office	R & C	SP1	04-Mei-15	04-Agu-15
Front Office	R & C	SP1	04-Mei-15	04-Agu-15
Front Office	R & C	SP1	04-Mei-15	04-Agu-15
Front Office	Manager	SP1	04-Mei-15	04-Agu-15

*Sumber: Bagian HRD The Cipaku Garden Hotel*

Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa pada tahun 2014 tepatnya pada bulan agustus sampai dengan bulan november tidak begitu terlihat banyak yang mendapatkan surat peringatan, namun terdapat surat peringatan 3 (SP 3), dengan kata lain jenis pelanggaran yang dilakukan karyawan pada bagian house keeping termasuk ke dalam golongan pelanggaran berat dan pada tahun 2014 terdapat supervisor yang memperoleh surat peringatan 1 (SP 1) pada bagian engineering dan house keeping. Pada tahun 2015 merupakan tahun yang paling banyak karyawan mendapatkan surat peringatan tepatnya pada bulan april dan mei. Dilihat dari tabel tersebut, pada tahun 2015 bagian food and beverage dan front office lebih banyak mendapatkan surat peringatan. Dan pada tahun 2015 kembali terjadi pada pimpinan yang mendapatkan surat peringatan yaitu supervisor dan manajer pada bagian front office. Lebih lanjut penulis menggambarkan data tersebut kedalam bentuk grafik.



Sumber: Bagian HRD The Cipaku Garden Hotel (Data di olah)

**Gambar 1. 1**  
**Grafik Perolehan Surat Peringatan Tahun 2014-2015**

Berdasarkan grafik di atas, didapat bahwa pada tahun 2014 perolehan surat peringatan untuk karyawan yang terlihat paling banyak yaitu pada bagian house keeping (HK) yaitu 8% pada SP1. Pada bagian house keeping juga terdapat perolehan SP2 dan SP3, yaitu masing-masing sebesar 4%. Hal ini menunjukkan

bahwa pada bagian house keeping pada tahun 2014 paling sering melakukan pelanggaran ringan bahkan ada yang melakukan pelanggaran berat sampai di dapatnya SP3. Pada tahun 2015, terlihat pelanggaran yang dilakukan karyawan The Cipaku Garden Hotel meningkat, tetapi bukan pada bagian house keeping (HK), meningkatnya pelanggaran yang dilakukan karyawan terlihat pada bagian food and beverage (F&B) sebesar 31% dan front office (FO) sebesar 38%. Walaupun pada tahun ini, tidak ada yang memperoleh SP2 atau bahkan SP3, tetapi banyaknya pelanggaran ringan yang dilakukan, menunjukkan kurangnya komitmen karyawan terhadap pekerjaannya.

Di *The Cipaku Garden Hotel* menerapkan sebuah ketentuan yaitu Demosi. Berdasarkan perjanjian kerja bersama bab III tentang hubungan kerja pasal 13 tentang peralihan tugas poin 2 dijelaskan bahwa demosi terjadi apabila karyawan dinilai tidak mampu memegang suatu jabatan, maka pimpinan perusahaan dapat menetapkan peralihan tugas yang bersifat demosi. Dalam peralihan tugas yang bersifat demosi, maka akan mempengaruhi penerimaan upah karyawan. Dengan adanya demosi ini, dianggap akan menghasilkan 2 kemungkinan, yaitu meningkatnya kinerja dan menurunnya kinerja. Karyawan akan sebisa mungkin untuk tidak mendapatkan demosi dengan menghindari keteledoran dalam bekerja sebaliknya dengan adanya demosi, karyawan akan merasa hati-hati dalam bekerja dan ke hati-hatian karyawan dalam bekerja menghasilkan rasa takut untuk melaksanakan pekerjaan yang nantinya akan menciptakan hasil kerja yang kurang maksimal. Tentu saja dengan diterapkannya demosi ini, merupakan salah satu hal yang akan mempengaruhi penilaian performa karyawan.

Penilaian kedisiplinan di *The Cipaku Garden Hotel*, didasari dari masuknya karyawan, off, cuti, ijin, alpa, surat dokter dan surat biasa. Untuk penilaian performa dilakukan berdasarkan pengamatan dan evaluasi atasan langsung dan hasil dari nilai test standarisasi jabatan. Dengan mengisi form penilaian yang didalamnya memuat sebanyak 20 kriteria penilaian, seperti tabel di bawah ini:

**Tabel 1. 3**  
**Kriteria Penilaian Performa**

<b>Personal Skills</b>	<b>Self Rating</b>	<b>Manager Rating</b>
1. Attitude		
2. Grooming and Uniform		
3. Independence		
4. Team work		
5. Friendliness and Helpfulness		
6. Empathetic and Caring		
7. Ability to anticipate guests needs		
<b>Multitasking</b>		
8. Engaging and Inquisitive		
9. Knowledgeable about local area		
10. A great ambassador for hotel		
<b>Equipment and Software</b>		
11. Knowing how to operate all equipment at FO		
12. Able to use software in generally		
<b>Job Knowledge and Skill</b>		
13. Knowledge at work		
14. Able to describes (How to handle...)		
15. Quality of work		
<b>Comunication and Cooperation</b>		
16. Willing to make good conversation with guest		
17. Internal department relation		
18. Giving the information to other department		
<b>Attendance</b>		
19. Punctuality at work		
20. Always give information and reports		

*Sumber: Bagian HRD The Cipaku Garden Hotel*

Berdasarkan tabel di atas, menjelaskan bahwa terdapat 20 kriteria yang dijadikan acuan dalam penilaian kinerja di *The Cipaku Garden Hotel*. Penilaian kinerja ini dilakukan oleh diri sendiri dan manajer dengan pengamatan secara langsung dan hasil evaluasi. Dari hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan, maka akan disimpulkan ke dalam standarisasi yang berlaku di *The Cipaku Garden Hotel*. Terbagi kedalam 5 kategori yang ditentukan untuk melihat kinerja karyawan di *The Cipaku Garden Hotel*. Berikut ini merupakan tabel kategori yang ditentukan untuk melihat kinerja karyawan:



**Tabel 1.4**  
**Kategori Performa (%)**

Kategori	Jumlah
Excellent	100
Good	$\geq 90$
Acceptable	$\geq 80$
Fair	$\geq 70$
Poor	$\leq 69$

*Sumber: Bagian HRD The Cipaku Garden Hotel*

Tabel di atas merupakan kategori dari performa yang diterapkan di *The Cipaku Garden Hotel*. Setiap hasil dari penilaian performa akan di sandingkan dengan kategori yang terkait.

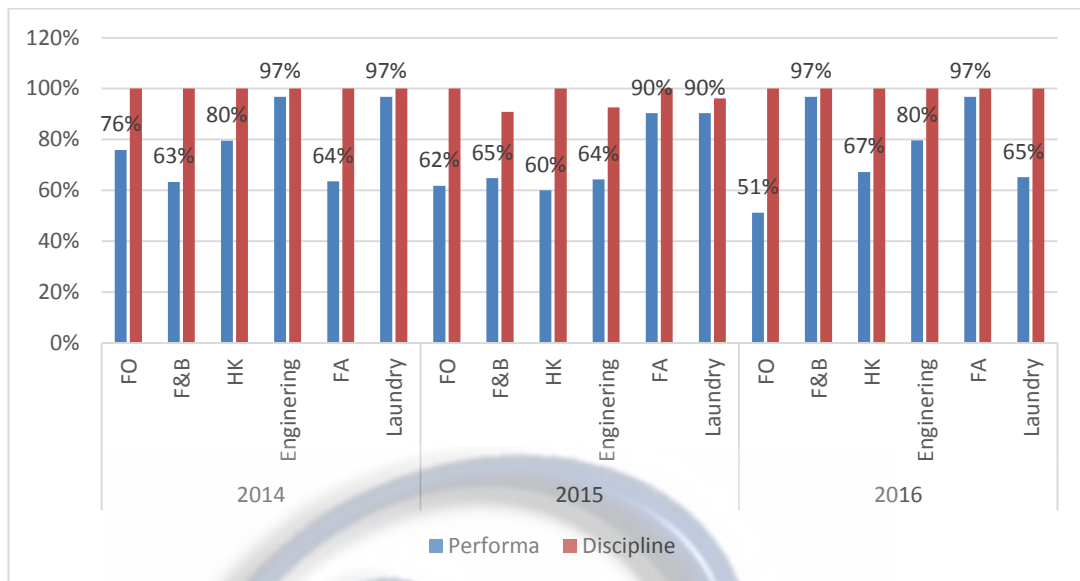
Berikut ini data yang diperoleh mengenai performa dan kedisiplinan karyawan di *The Cipaku Garden Hotel* tahun 2014-2016.

**Tabel 1.5**  
**Data Performa dan Kedisiplinan Tahun 2014-2016**

Divisi	2014		2015		2016	
	Performa	Discipline	Performa	Discipline	Performa	Discipline
FO	75,90%	100,00%	61,77%	100,00%	51,23%	100,00%
F&B	63,33%	100,00%	64,78%	90,91%	96,77%	100,00%
HK	79,56%	100,00%	60,00%	100,00%	67,23%	100,00%
Engineering	96,77%	100,00%	64,36%	92,59%	79,68%	100,00%
FA	63,57%	100,00%	90,32%	100,00%	96,77%	100,00%
Laundry	96,77%	100,00%	90,32%	96,15%	65,23%	100,00%

*Sumber: Bagian HRD The Cipaku Garden Hotel.*

Dari tabel tersebut terlihat jelas bahwa selama tiga tahun mulai dari 2014 sampai 2016 performa dari karyawan *The Cipaku Garden Hotel* belum dapat dikatakan *excellent*. Untuk lebih jelasnya dalam pemahan data tersebut, penulis menyajikan juga dalam bentuk grafik.



Sumber: *Bagian HRD The Cipaku Garden Hotel (Data di olah)*

**Gambar 1. 2**  
**Grafik Performa & Kedisiplinan**

Berdasarkan grafik di atas, menunjukkan bahwa untuk kedisiplinan karyawan di The Cipaku Garden Hotel menunjukkan hasil yang memuaskan, karena selama tiga tahun dari 2014-2016 bisa dikatakan 100% tingkat kedisiplinan karyawan. Tapi untuk hasil performa, menunjukkan bahwa performa karyawan di *The Cipaku Garden Hotel* belum dapat dikatakan excellent karena selama 3 tahun belum ada yang mencapai 100%. Dimana pada tahun 2014 performa yang paling tinggi menunjukkan pada departemen engineering dan laundry dengan masing-masing persentasi sebesar 97% artinya pada departemen ini dapat dikatakan *good* dan pada tahun ini terdapat departemen yang masuk pada kategori *poor* dengan hasil performa sebesar 63% pada departemen *food and beverage* serta 64% untuk departemen FA. Pada tahun 2015 menunjukkan dua departemen memperoleh hasil yang sama yaitu 90% pada departemen FA dan laundry, hasil ini menunjukkan bahwa kedua departemen tersebut masuk pada kategori *good*. Pada tahun ini juga mengalami penurunan performa dengan banyaknya departemen yang termasuk pada kategori *poor*. Terdapat empat departemen yang masuk pada kategori *poor* yaitu 62% pada bagian FO, 65% pada bagian F&B, 60% pada bagian HK dan 64% pada bagian engineering. Selanjutnya pada tahun 2016 hasil penilaian performa

tertinggi pada tahun ini, belum mampu dikatakan excellent. Pada tahun ini hasil tertinggi hanya masuk pada kategori *good* dengan persentase sebesar 97% pada departemen F&B dan FA. Selain itu pada tahun ini terdapat tiga departemen yang masuk pada kategori *poor* yaitu 51% pada bagian FO, 67% pada bagian HK dan 65% pada bagian laundry.

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.

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh seorang karyawan, dimana karyawan tersebut telah melakukan tugasnya sesuai tanggung jawabnya 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 tujuan organisasi tidak tercapai sesuai apa yang diharapkan. Sebaliknya, jika kinerja karyawan tinggi maka akan memberikan keberhasilan bagi organisasi atau perusahaan tersebut. Maka sebuah organisasi haruslah menjaga dan memperhatikan setiap karyawannya. Menurut Timpe dalam (Mangkunegara 2010:15) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dilihat berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal (disposisional) merupakan faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja karyawan yang baik disebabkan karena memiliki kemampuan yang tinggi dan merupakan tipe pekerja keras. Faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang muncul dari lingkungan sekitar. Misalnya, perilaku, sikap serta tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau bahkan pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, terdapat salah satunya yaitu sikap. Dimana, sikap jika dilihat dari perilaku organisasi dapat dihubungkan dengan tiga sikap, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan pekerjaan dan komitmen organisasi. Umam (2010:80) dalam Wijaya (2017:197) memaparkan tipe-tipe sikap, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen pada organisasi. Selanjutnya, yang akan menjadi topik pada penelitian ini yaitu salah satunya komitmen organisasi.

Sebuah perusahaan akan selalu berusaha untuk mencapai tujuannya dengan baik, oleh sebab itu perlu adanya komitmen dari pihak-pihak yang ada didalamnya. Sebuah komitmen yang kuat akan selalu menciptakan sebuah loyalitas untuk selalu setia pada apa yang diharapkan. Komitmen organisasi merupakan suatu dorongan yang timbul dari dalam diri individu untuk bertindak sesuatu yang nantinya akan dapat ikut serta dan menunjang keberhasilan organisasi. Adanya komitmen yang kuat akan senantiasa mempengaruhi kinerja karyawan untuk melakukan setiap tugas yang di emban dengan baik.

Robbins (2011:67) menjelaskan bahwa kualitas sumber daya manusia yang berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi adalah komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan memiliki potensi yang besar untuk dapat memperbaiki kinerja individu, kelompok bahkan organisasi.

Mathis dan Jackson (2010) menjelaskan bahwa komitmen organisasi yaitu dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Tentu saja hal ini akan senantiasa meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri bahkan akan berpengaruh juga terhadap rendahnya turnover karyawan. Terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dan produktivitas kerja, hal ini terlihat pada komitmen afektif, dimana memiliki suatu hubungan yang lebih tinggi terhadap hasil organisasi seperti kinerja dan perputaran karyawan dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lainnya. Robbins (2008) menjelaskan bahwa terdapat suatu penelitian dimana komitmen afektif merupakan pemrediksi dari berbagai hasil (persepsi karakteristik tugas, kepuasan karier serta niat untuk pergi) dalam 72% kasus, dibandingkan dengan 36% untuk komitmen normatif serta 7% untuk komitmen berkelanjutan.

Sebelum lebih lanjut dalam melakukan penelitian ini, disini peneliti melakukan sebar kuesioner pra survey kepada 20 orang karyawan di *The Cipaku Garden Hotel* dengan hasil sebagai berikut:

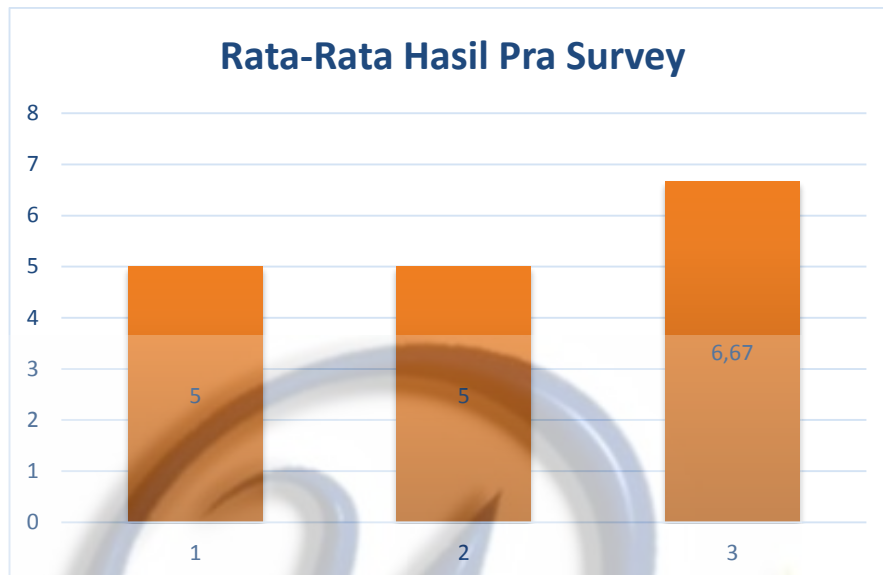
**Tabel 1.6**  
**Hasil Kuesioner Pra Survey**

Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah Responden
Karyawan Merasa bahagia bekerja dalam organisasi	-	2	3	10	5	20
Karyawan merasa memiliki kewajiban untuk setia pada perusahaan	2	-	6	7	5	20
Karyawan merasa tidak memiliki alternatif kerja ditempat lain yang lebih menarik	-	-	6	8	6	20

*Sumber: Kuesioner Pra Survey 2018*

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa untuk pernyataan 1 dimana 10 dari 20 orang karyawan *The Cipaku Garden Hotel* mendominasi untuk menjawab S atau Setuju, dimana pernyataan 1 yaitu karyawan merasa bahagia bekerja dalam organisasi, berarti karyawan setuju untuk menghabiskan sisa karir di *The Cipaku Garden Hotel* hal ini berkenaan dengan komitmen afektif. Selanjutnya untuk pernyataan 2 dimana 7 dari 20 orang karyawan *The Cipaku Garden Hotel* mendominasi untuk menjawab S atau Setuju, dimana pernyataan 2 menunjukkan bahwa karyawan merasa memiliki kewajiban untuk setia pada perusahaan, hal ini berkenaan pada komitmen normatif. Selanjutnya untuk pernyataan 3 dimana 8 dari 20 orang karyawan *The Cipaku Garden Hotel* memilih jawaban S atau Setuju, dimana pernyataan 3 menunjukkan bahwa karyawan merasa tidak memiliki alternatif kerja ditempat lain yang lebih menarik, hal ini berkenaan dengan komitmen berkelanjutan. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa karyawan *The Cipaku Garden Hotel* senang untuk menghabiskan sisa karir di *The Cipaku Garden Hotel* dibuktikan berdasarkan hasil kuesioner pra survey yaitu 10 dari 20 orang karyawan memilih untuk berkarir di *The Cipaku Garden Hotel* yang berkenaan dengan komitmen afektif. Tetapi secara rata-rata menunjukkan hasil

yang berbeda, disini peneliti juga menyajikan nilai rata-rata hasil kuesioner pra survey dalam bentuk diagram.



*Sumber: Kuesioner Pra Survey 2018*

**Gambar 1. 3**  
**Rata-Rata Hasil Pra Survey**

Berdasarkan diagram diatas, diketahui bahwa untuk hasil rata-rata tertinggi ditunjukkan pada pernyataan 3, dimana pernyataan 3 berkenaan dengan komitmen organisasi berkelanjutan yaitu sebesar 6,67 . Selanjutnya pernyataan 1 dan pernyataan 2 yang berkenaan dengan komitmen organisasi afektif dan komitmen organisasi normatif menunjukkan hasil rata-rata yang sama yaitu sebesar 5.

Dari hasil beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang komitmen organisasi dan kinerja, ternyata terdapat hasil yang berbeda tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Menurut Razian, Syahir, Harnida (2017) berdasarkan penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkelanjutan menunjukkan hasil yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut didukung dengan adanya karyawan yang tidak muda lagi yang jenuh berpikir dan tidak ada semangat dalam bekerja. Selanjutnya menurut Parinding (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi (afektif, normatif dan berkelanjutan) memiliki hasil yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Lolyta (2016) menunjukkan bahwa

diantara ketiga komitmen organisasi, komitmen organisasi afektif menunjukkan hasil yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sebaliknya untuk komitmen organisasi normatif dan komitmen organisasi berkelanjutan memberikan hasil yang negatif dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasi normatif dan berkelanjutan tidak akan berpengaruh pada kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai komitmen organisasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja yang dituangkan dalam judul “Pengaruh Komitmen Organisasi Dalam Perpektif Afektif, Normatif dan Berkelanjutan Terhadap Kinerja Karyawan di *The Cipaku Garden Hotel* Bandung.”

### **1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, yang menjadi permasalahan pada penelitian ini adalah kinerja karyawan, yang dirumuskan dalam pertanyaan sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan di *The Cipaku Garden Hotel*?
2. Seberapa besar pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja karyawan di *The Cipaku Graden Hotel*?
3. Seberapa besar pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kinerja karyawan di *The Cipaku Garden Hotel*?
4. Seberapa besar komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan secara simultan mempengaruhi 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. Mengetahui besarnya pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan di *The Cipaku Garden Hotel*.

2. Mengetahui besarnya pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja karyawan di *The Cipaku Garden Hotel*.
3. Mengetahui besarnya pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kinerja karyawan di *The Cipaku Garden Hotel*.
4. Mengetahui besarnya pengaruh komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan secara simultan 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 komitmen organisasi dalam perspektif afektif, normatif dan berkelanjutan 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 komitmen organisasi yang tinggi sehingga kinerja karyawan terus meningkat..