

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Grand Mercure Bandung Setiabudi

Grand Mercure merupakan salah satu dari 13 brand hotel yang dimiliki oleh jaringan hotel International, yaitu Accorhotels. Grand Mercure Bandung Setiabudi Setiabudi adalah hotel dengan klasifikasi hotel bintang lima yang terletak Seiabudi Bandung. Hotel ini berlokasi strategis ke arah berbagai tujuan wisata. seperti area Lembang, Amazing Art world, Great Asia Africa, Farm house, Tangkuban Perahu dan masih banyak lainnya. Hotel dengan bintang lima tingkat internasional ini memiliki fasilitas lengkap dengan jumlah kamar 205, dan terbagi dalam beberapa kelas dari yang terendah Superior Room, Deluxe Room, Classic Room, Classic Room, Business Suites, Executive Suites serta yang paling tinggi yaitu Penthouse. Lobby yang besar dan mewah menjadi salah satu trademark dari Grand Mercure Setiabudi Bandung, diikuti dengan Aircrew Lounge, Catappa Restaurant milik hotel yang menyajikan makanan dengan cita rasa Asia yang terletak di lobby, juga Plumeria Lounge untuk bersantai dan menikmati variasi minuman yang dihidangkan khusus bagi para pengunjung maupun tamu hotel. Untuk convention center terdiri dari 11 meeting rooms, satu grand ballroom dengan kapasitas hingga 1700 orang.

Selain itu, fasilitas dari hotel ini adalah fitness center, swimming pool, karaoke maupun spa juga tersedia di hotel ini. Di dunia e-commerce, Grand Mercure juga memiliki partner travel agent meliputi TripAdvisor.com, Booking.com, Agoda.com, google-business dan juga Traveloka.com, dimana semua itu terhubung dengan platform Trustyou. Tidak hanya travel agent, Grand Mercure juga bekerjasama dengan Zomato.com untuk meningkatkan brand awareness terhadap Restraurant. Hotel ini menyediakan akses mudah dan nyaman untuk setiap bagian dari kota dan berbagai tujuan.

1.1.2 Visi dan Misi Grand Mercure Bandung Setiabudi

Hotel Mercure Bandung City Centre dalam menjalankan bisnis usahanya memiliki visi dan misi untuk mencapai tujuan, adapun visi dan misi Hotel Mercure Bandung City Centre adalah sebagai berikut :

“ Mercure Bandung City Centre is strategically located in the heart of Bandung, right on the business district and near Bandung heritage area .”

1.1.3 Logo Grand Mercure Bandung Setiabudi



Gambar 1. 1 Logo Grand Mercure Bandung Setiabudi

Sumber: grandmercurebandung.com

Logo Grand Mercure Bandung membuat diferensiasi dan keunggulan komepetitif, serta untuk menciptakan kesadaran dan preferensi. Esensi utama dari merek Grand Mercure Bandung yaitu mengenai:

1. Berkomunikasi dengan jelas, dengan kata lain benang merah yang mendukung celah penyebrangan penjualan.
2. Untuk mengungkapkan gagasan inti Grand Mercure Jakarta Kemayoran, secara konsisten melalui semua titik sentuhan.
3. Untuk mengaktifkan perubahan, mengatasi persepsi negativedan membangun kekuatan.
4. Untuk menarik dan mempertahankan bakat staf, konsumen dan mitra.

1.1.4 Struktur Organisasi Grand Mercure Bandung Setiabudi

Grand Mercure Bandung Setiabudi Setiabudi memiliki struktur organisasi yang dikepalai oleh General Manager bersama dengan Executive Assistant Manager yang memiliki 8 departemen dibawahnya, berikut merupakan Organization Chart yang dimiliki Grand Mercure Bandung Setiabudi Setiabudi:



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi Grand Mercure Bandung Setiabudi

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia dalam menjalankan strateginya untuk mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dan pendekatan manajemen yang terintegrasi dalam mengelola aset organisasi yang paling berharga, yaitu manusia yang bekerja dan berkontribusi bagi keberhasilan perusahaan (Armstrong, 2006). Perusahaan perlu memperhatikan pengelolaan yang tepat terhadap sumber daya yang ada agar dapat dimanfaatkan secara optimal. Kinerja karyawan merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan. Hal ini karena kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang maksimal sesuai dengan tujuan perusahaan. Kinerja karyawan salah satunya dipengaruhi oleh motivasi karyawan.

Motivasi kerja karyawan menurut Robbins dan Judge (2017) merupakan bentuk proses yang mencakup intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu dalam upayanya mencapai sasaran. Menurut Gibson et al (2012), teori motivasi dibagi menjadi dua teori yaitu teori berbasis konten dan proses. Teori motivasi berbasis proses menjelaskan bagaimana perilaku ditingkatkan, diarahkan, dipertahankan, atau dihentikan dengan didasarkan pada faktor eksternal. Sedangkan teori motivasi yang berbasis konten mengkaji faktor-faktor yang mendorong, mengarahkan, menggerakkan, atau menghambat suatu perilaku yang disebabkan dari kondisi internal individu. Menurut Priyanto (2016) menyatakan bahwa tidak semua sumber daya di perusahaan bersedia mengerahkan kinerja yang dimilikinya secara optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang dapat memberikan segala kemampuannya tersebut untuk bekerja, daya dorongan tersebut adalah motivasi.

Menurut Toman Tambunan (2015:194) motivasi didefinisikan sebagai alat membuat seseorang menyelesaikan pekerjaan dengan semangat, karena orang itu ingin melakukannya. Menurut Herzberg (2017) terdapat dua dimensi motivasi yaitu motivation factor berupa prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemajuan. Sedangkan hygiene factor berupa kompensasi, kondisi kerja, kualitas supervisi, kebijakan administrasi perusahaan dan hubungan antar pribadi. Pada Grand Mercure Bandung Setiabudi apabila karyawan memiliki prestasi yang baik termasuk memiliki absensi yang baik tiap bulan nya maka manager akan

melakukan promosi terhadap karyawan tersebut. Berikut merupakan data presensi karyawan Grand Mercure Bandung Setiabudi pada tahun 2021:

Tabel 1. 1 Presensi Karyawan Grand Mercure Bandung Setiabudi Tahun 2021

Bulan	Jumlah Ketidakhadiran	Jumlah Kehadiran
Januari	27%	73%
Februari	11%	89%
Maret	9%	91%
April	14%	86%
Mei	17%	83%
Juni	17%	83%
Juli	27%	73%
Agustus	11%	89%
September	21%	79%
Oktober	10%	90%
November	12%	88%
Desember	12%	88%

(Data diolah oleh penulis, 2022)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat jumlah ketidakhadiran karyawan di Grand Mercure Bandung Setiabudi mengalami fluktuatif terutama di Bulan Januari (27%), Juni (27%) dan September (21%). Menurut Mudiarta (2011:93) menyatakan rata-rata absensi 2-3 persen per bulan masih bisa dinyatakan baik dan absensi lebih dari 3 persen menunjukkan semangat kerja yang buruk di dalam suatu perusahaan.

Hasil dari wawancara bersama Head of Division Talent and Culture Management di Grand Mercure Bandung Setiabudi, yang dilakukan pada hari Kamis 13 Januari 2022 terdapat fenomena yang terjadi pada saat pandemi *Covid-19*, Hotel Mercure kehilangan pengunjung secara signifikan sehingga pendapatan hotel pun menurun. Hal ini mempengaruhi sumber daya

manusia di Grand Mercure Bandung Setiabudi. Akibat dari penurunan pengunjung secara drastis mempengaruhi pemasukan hotel yang sangat menurun sehingga kompensasi yang didapat oleh karyawan selama pandemi dikurangi dari yang seharusnya. Komponen *service charge* yang diterima karyawan juga sangat menurun karena komponen tersebut diberikan sesuai dengan jumlah pengunjung karyawan. Selain itu, *training* yang harus dilakukan secara *offline*, perlu dilakukan secara *online*. Padahal perusahaan ini bergerak di bidang *hospitality* dan perlu dilakukan *training* secara langsung karena bersifat praktik.

Pada masa pandemi covid-19 terjadi perubahan kompensasi yang diterima karyawan di Grand Mercure Bandung Setiabudi. Gaji pokok yang diberikan kepada karyawan Grand Mercure Bandung Setiabudi nominalnya tidak sama dengan sebelum pandemi. Pemotongan gaji pokok ini dikarenakan turunnya jumlah pengunjung secara signifikan. Selain itu, *service charge* yang diterima pun menurun drastis karena *service charge* diterima sesuai jumlah pengunjung yang ada. Pada karyawan yang terkena covid-19, pihak perusahaan tidak memberikan bantuan dalam bentuk apapun. Berikut komponen kompensasi karyawan di Grand Mercure Bandung Setiabudi:

Tabel 1.2 Kompensasi Karyawan Grand Mercure Bandung Setiabudi

Komponen Kompensasi Karyawan Grand Mercure Bandung Setiabudi	
Gaji Pokok	Semua karyawan
Service Charge	Semua karyawan
	(Kecuali general manager)
Handphone Allowance	General Manager
	Executive Assistant Manager
	Sales
	Financial Controller
Tunjangan Jabatan	General Manager
	Executive Assistant Manager

(Data diolah oleh penulis, 2022)

Berdasarkan Tabel 1.2 terdapat komponen kompensasi karyawan, yang dimana hanya gaji pokok saja yang diterima oleh seluruh karyawan. Komponen lain seperti *service charge*

tidak diterima oleh *general manager*, *handphone allowance* hanya untuk divisi *sales*, divisi *financial controller*, *general manager* dan *executive assistant manager*. Tunjangan jabatan diberikan kepada *general manager* dan *executive assistant manager*. Tunjangan ini berupa satu unit apartement yang berlokasi di Grand Mercure Bandung Setiabudi.

Menurut Gomez-Mejia et al (2012) kompensasi merupakan bentuk penghargaan dari perusahaan kepada karyawan karena kontribusi mereka. Gomez-Mejia et al (2012) membagi kompensasi ke dalam tiga komponen yaitu kompensasi dasar, insentif, dan benefit (kompensasi tidak langsung). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2018) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Hal ini disebabkan karena dengan adanya imbalan yang ditawarkan lebih membuat para karyawan bersemangat untuk melakukan pekerjaannya.

Selanjutnya mengenai budaya organisasi. Menurut Budhi (2018) proses *training* dapat di implementasikan ke dalam budaya organisasi, karena apa yang telah didapatkan selama training dapat menghasilkan kerangka acuan yang berbasis nilai-nilai normatif dalam menciptakan sebuah karakteristik organisasi. Menurut Akhmal (2017) terdapat beberapa metode *training* yaitu *on the job*, *vestibule*, *demonstration and example*, *simulation* dan *apprenticeship*. Namun pada masa pandemi Grand Mercure Bandung Setiabudi tidak dapat memberikan *training* secara langsung, seperti contoh metode *training on the job*. Metode tersebut seharusnya dilakukan latihan langsung untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Dengan demikian, *training* yang diberikan hanya dapat dilakukan online sehingga nilai-nilai yang disampaikan oleh perusahaan belum tentu dalam pengendalian yang maksimal.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2013). Budaya organisasi berkaitan erat dengan nilai-nilai dan norma yang dipegang dan berlaku oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan menurut Sunyoto (2016) budaya organisasi merupakan kebiasaan, tradisi, dan tata cara umum dalam melakukan suatu dan sebagian besar berasal dari pendiri organisasi. Robbins dan Coulter (2014) mengatakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pranitasari (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh

terhadap motivasi karyawan. Hal ini disebabkan jika budaya organisasi dalam suatu perusahaan berjalan dengan baik dan terarah maka sebagian besar karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih maksimal untuk mewujudkan hasil kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, Hotel Grand Mercure merupakan hotel berskala internasional bintang lima maka sudah seharusnya memiliki kebijakan yang dapat meningkatkan motivasi karyawan. Hal ini dilakukan agar para karyawan dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya dalam menjalankan pekerjaan. Namun pada kenyataannya Grand Mercure Bandung Setiabudi memiliki perubahan kebijakan akibat masa pandemi yang membuat para karyawan perlu meningkatkan kinerjanya karena mendapat pekerjaan tambahan untuk mengganti posisi karyawan yang diberhentikan dengan kompensasi yang tidak seharusnya. Maka dari itu peneliti ingin mengkaji kembali pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan lingkungan organisasi terhadap motivasi karyawan. Pada penelitian ini mengambil objek Grand Mercure Bandung Setiabudi.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini menghasilkan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kompensasi karyawan pada Grand Mercure Bandung Setiabudi ?
2. Bagaimana budaya organisasi pada Grand Mercure Bandung Setiabudi ?
3. Apakah kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan pada Grand Mercure Bandung Setiabudi ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, terdapat tujuan yang ingin diperoleh dari penelitian ini. Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana kompensasi karyawan pada Grand Mercure Bandung Setiabudi.
2. Untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi pada Grand Mercure Bandung Setiabudi.
3. Untuk mengetahui bagaimana kompensasi dan budaya organisasi terhadap motivasi karyawan pada Grand Mercure Bandung Setiabudi.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat bagi pihak-pihak yang terbagi atas dua aspek penting :

1.5.1 Aspek Teoritis

1. Bagi pihak akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengembangan ilmu manajemen khususnya mengenai *human resources* dengan hal-hal yang berpengaruh pada motivasi kerja karyawan.
2. Bagi pihak peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian dapat menjadi referensi tambahan dalam peneliti selanjutnya.

1.5.2 Aspek Praktis

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi mengenai manajemen *human resources* perusahaan terhadap upaya peningkatan motivasi kerja karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Pada penulisan tugas akhir dibutuhkan sistematika penulisan. Sistematika penulisan tersebut terdiri dari Bab I sampai Bab V, sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan gambaran umum objek penelitian, latar belakang yang akan digunakan sebagai acuan dasar bagi penelitian serta menjelaskan teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang dibahas serta teori penunjang dalam memecahkan masalah dan ruang lingkup penelitian sehingga menghasilkan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kegunaan penelitian ini secara teoritis dan praktis serta sistematika penulisan tugas akhir secara umum.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengungkapkan teori - teori secara ringkas dan jelas mengenai kompensasi, budaya organisasi dan lingkungan organisasi terhadap motivasi karyawan. Bab ini juga menguraikan penelitian terdahulu sebagai acuan bagi penulis melakukan penelitian. Selanjutnya terdapat kerangka pemikiran penelitian untuk menguraikan pola pikir dalam menggambarkan masalah penelitian, kemudian dibuat hipotesis yang merupakan jawaban sementara dari permasalahan penelitian dan menjadi acuan dalam pengujian data.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas metode dalam penyusunan penelitian sehingga menghasilkan jawaban dari masalah penelitian. Bab ini meliputi: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi

dan Sampel (kuantitatif) / Situasi Sosial (kualitatif), Pengumpulan Data serta Teknik Analisis Data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil penelitian berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan serta pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Bab ini juga menjelaskan deproposasi hasil penelitian mengenai pengaruh variabel independen (kompensasi, budaya organisasi dan lingkungan organisasi) dengan variabel dependen (motivasi karyawan) dan pembahasan mengenai pengaruh variabel.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat kesimpulan berdasarkan hasil dari penelitian. Bab ini juga memberikan saran dari penulis yang berkaitan dengan manfaat penelitian.