

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN OPERASIONAL
(STUDI KASUS PADA HOTEL HARPER PURWAKARTA)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Manajemen

Oleh:

**Amelia Sonia Maria Holtrop
2017120231**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**

Terakreditasi oleh BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/VII/2018

BANDUNG

2021

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON
OPERATIONAL EMPLOYEE PERFORMANCE
(CASE STUDY AT HARPER PURWAKARTA HOTEL)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements for
Bachelor's Degree in Management

By:
Amelia Sonia Maria Holtrop
2017120231

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT**

Accredited by BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/VII/2018

BANDUNG

2021

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN OPERASIONAL
(STUDI KASUS PADA HOTEL HARPER PURWAKARTA)**

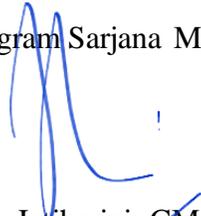
Oleh:

Amelia Sonia Maria Holtrop

2017120231

Bandung, Februari 2021

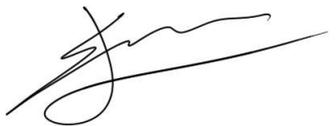
Ketua Program Sarjana Manajemen,


Dr. Istiharini, CMA.

Pembimbing Skripsi,


Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si

Ko-pembimbing Skripsi,


Elaine V.B. Kustedja, S.E., MA.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Amelia Sonia Maria Holtrop
Tempat, tanggal lahir : Bekasi, 10 Oktober 1997
NPM : 2017120231
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

JUDUL

“Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Operasional (Studi Kasus Pada Hotel Harper Purwakarta)”

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. dan Elaine V. B. Kustedja, S.E., MA.

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 22 Februari 2021

Pembuat pernyataan :



(Amelia Sonia Maria Holtrop)

ABSTRAK

Industri pariwisata merupakan salah satu sektor yang penting dalam perekonomian, baik sebagai sumber penghasil devisa negara, pencipta lapangan kerja dan kesempatan berusaha, serta pemerataan pendapatan di Indonesia. Kabupaten Purwakarta menjadi salah satu daerah yang sedang bertransformasi menjadi kawasan industri dan pariwisata di Indonesia dan sejalan dengan itu maka akan banyak wisatawan lokal, internasional dan pekerja bisnis yang berdatangan. Peningkatan tren pariwisata dan wisatawan perlu diimbangi dengan pelayanan akomodasi yang dapat disediakan. Salah satu hotel yang turut serta berperan dalam sektor jasa akomodasi untuk memberikan layanan terbaik di Kabupaten Purwakarta adalah Hotel Harper Purwakarta.

Peran karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam keberlangsungan operasional perusahaan di industri pariwisata terutama pada perhotelan. Penting bagi perusahaan untuk bisa mengelola dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan memuaskan salah satunya dengan memperhatikan faktor iklim organisasi. Apabila karyawan merasa lingkungan kerja dan persepsi mereka terhadap perusahaan kurang baik dan menyenangkan maka akan timbul penurunan kinerja karyawan dan rasa tidak puas saat bekerja yang akhirnya akan menjadi masalah besar bagi perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat dan mengetahui apakah ada pengaruh positif dari iklim organisasi terhadap kinerja karyawan operasional Hotel Harper Purwakarta. Penelitian ini memiliki dua variabel yaitu iklim organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Dalam penelitian ini, obyek yang digunakan adalah seluruh populasi karyawan operasional Hotel Harper Purwakarta yang berjumlah sebanyak 45 orang karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode eksplanatori dan kausal. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis yaitu dengan cara wawancara, pembagian kuesioner serta studi literatur. Pengolahan data yang dilakukan menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis koefisien determinasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel iklim organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

Kata Kunci: iklim organisasi, kinerja karyawan

ABSTRACT

The tourism industry is one of the most important sectors in the economy, both as a source of foreign exchange earning, creating jobs and business opportunities, as well as income distribution in Indonesia. Purwakarta Regency is one of the areas that is being transformed into an industrial and tourism area in Indonesia and in line with that there will be many local, international tourists and business workers arriving. Increasing trends in tourism and tourists need to be balanced with accommodation services that can be provided. One hotel that plays a role in the accommodation services sector to provide the best service in Purwakarta Regency is the Harper Purwakarta Hotel.

The role of employees is one of the important factors in the sustainability of company operations in the tourism industry, especially in hotels. It is important for companies to be able to manage and create a comfortable and satisfying work environment, one of which is by paying attention to organizational climate factors. If employees feel that the work environment and their perceptions of the company are not good and pleasant, there will be a decrease in employee performance and a feeling of dissatisfaction while working which will eventually become a big problem for the company.

This study aims to see and determine whether there is a positive effect of organizational climate on the operational employee performance of Harper Purwakarta Hotel. This study has two variables, namely organizational climate as the independent variable and employee performance as the dependent variable. In this study, the object used is the entire population of operational employees of Harper Purwakarta Hotel, amounting to 45 employees. The research method used is explanatory and causal methods. The data collection technique used by the author is by interviewing, distributing questionnaires and studying literature. Data processing is done using simple regression analysis and analysis of the coefficient of determination.

The results of this study indicate a positive and significant influence of organizational climate variables on employee performance variables.

Keywords: *organizational climate, employee performance*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis sampaikan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat yang diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Operasional (Studi Kasus Pada Hotel Harper Purwakarta)”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana di Fakultas Ekonomi Program Sarjana Manajemen.

Keterbatasan penulis dalam menyusun karya skripsi ini membuat penulis sadar bahwa tanpa adanya dukungan moril maupun materil dari berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan maka skripsi ini tidak akan berhasil dan selesai tepat pada waktunya. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. **Tuhan Yesus Kristus** atas berkat dan rahmat-Nya dalam pengerjaan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat selesai tepat pada waktunya.
2. **Kedua orang tua** penulis yang telah memberikan semangat, motivasi dan dukungan selama ini sehingga skripsi dan waktu tempuh pendidikan dapat selesai tepat pada waktunya.
3. **Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.** selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaga untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.
4. **Ibu Elaine Vashti Bestari Kustedja, S.E., MA.** selaku ko-pembimbing skripsi yang juga sudah meluangkan waktu, tenaga serta saran yang membangun bagi skripsi penulis.
5. **Ibu Dr. Budiana Gomulia** selaku Dosen Wali yang tanpa lelah sudah membantu keperluan akademik penulis selama menjalani perkuliahan.
6. **Seluruh Pimpinan, Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi Program Sarjana Manajemen Universitas Katolik Parahyangan** yang telah membantu penulis untuk

berkembang secara akademis maupun nonakademis dan telah memberikan banyak sekali ilmu yang bermanfaat selama masa perkuliahan.

7. **Satria Putra Kanugrahan** yang selalu menemani dan menjadi *partner* dalam penyusunan skripsi dan tesis masing-masing, memberikan dukungan, kekuatan, apresiasi dan inspirasi dalam banyak hal serta selalu siap sedia untuk membantu dalam keadaan apapun. *You are truly the one I can always look up to and I am forever grateful to find you out of 7 billion beating hearts in the world.*
8. **Luuk Scherpenhuijzen** yang sudah menemani lika-liku hidup penulis sejak tahun 2014 dan tidak pernah lelah untuk memberikan dukungan, bantuan dan tiada hentinya mengingatkan bahwa penulis bisa melakukan hal-hal hebat dan menggapai impian yang ingin dicapai di dunia ini. *Bedankt dat je altijd in me gelooft.*
9. **New Phamily** yang merupakan sahabat-sahabat penulis yakni Agnes Rejeki, Aryo Bimantoro, Clara Mawarsari, Devlin Damara, Evan Abilio, Florencia Edgina, Fransiska Devara, Jason Tan, Marcello Candra, Mega Julia, Patrick Santosa, Rivky Kristian, Vebareksa, Wisnu Sandyawan dan Yohanes Anthony yang sudah menemani dan mengisi hari-hari penulis dengan pertemanan, canda tawa, serta momen-momen berharga dan penuh kenangan sejak hari pertama menjalani perkuliahan.
10. **AIESEC in Bandung** yang sudah menjadi tempat bagi penulis untuk membuka mata dan belajar perspektif baru terhadap permasalahan sosial yang ada di sekitar kita dan memberikan kesempatan bagi penulis untuk memberikan dampak dan *impact* yang berguna sebagai suatu solusi kepada masyarakat yang membutuhkan.
11. **HMPSA 2016/2017** sudah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menjadi bagian dari himpunan dan menjalankan suatu tanggung jawab besar sebagai seorang pemimpin. Terima kasih untuk pengalaman berharganya sehingga penulis bisa mengenal potensi diri dan mengasah kemampuan *leadership*, komunikasi dan bekerja sama dengan orang lain selama satu tahun periode.
12. **HMPSM 2017/2018 dan 2018/2019** sudah memberikan banyak kesempatan untuk berpartisipasi dalam program kerja yang ada sebagai sekretaris, menambah banyak teman baru dan menjadi tempat untuk mengasah kemampuan berorganisasi.

13. **Beswan Djarum 2019/2020** sudah menjadi bagian perjalanan penting bagi penulis sejak awal mendaftar hingga tiba saatnya purna. Terima kasih sudah mengajarkan banyak sekali pelajaran hidup yang sangat penting sebagai seorang calon pemimpin dimasa depan.
14. **Bapak Antonius Gado** atas dukungan dan kepercayaan yang diberikan selama program magang kemarin bahwa penulis bisa menyelesaikan skripsi ini tepat waktu. Tidak lupa juga atas saran dan nasihat yang diberikan kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
15. **Honda Jakarta Center** sudah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menjalankan magang pertama kali di bidang *human resource* dan telah membuka mata penulis tentang bagaimana dunia HR itu sebenarnya sehingga penulis yakin bahwa HR menjadi tempat yang tepat bagi penulis untuk berkembang secara karir.
16. **Kim Nam Joon, Kim Seok Jin, Min Yoon Gi, Jung Ho Seok, Park Ji Min, Kim Tae Hyung dan Jeon Jung Kook** sudah menginspirasi penulis untuk menjadi pribadi yang lebih baik dengan memberikan apresiasi dan semangat kepada diri sendiri terlebih dahulu. Terima kasih sudah menemani penulis saat penulis merasa tidak percaya pada kemampuan diri sendiri dan mengingatkan penulis bahwa kalian bangga dan akan selalu melangkah bersama-sama dengan ARMY di mana pun kami berada.
17. **Uzumaki Naruto dan teman-teman ninja di Desa Konoha** sudah menunjukkan bahwa tidak ada jalan yang mudah untuk mencapai impian yang kita inginkan. Terima kasih sudah menunjukkan bahwa berjuang itu tidak pernah mulus pasti ada jatuh bangunnya dan penuh dengan titik darah penghabisan. Pada akhirnya penulis percaya bahwa usaha tidak akan mengkhianati hasil. Terima kasih sudah menemani dan menjadi pengingat kepada penulis saat penulis sudah menyerah dan tidak bersemangat untuk melanjutkan tanggung jawab penulis. *Dattebayo!*

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini jauh dari kata sempurna dan tentu saja masih banyak terdapat kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan,

pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki. Namun penulis berharap semua kritik dan saran akan diterima sebagai masukan untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

Bandung, 4 Februari 2021

Penulis,

Amelia Sonia Maria Holtrop

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Kerangka Pemikiran	10
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 Iklim Organisasi.....	16
2.1.1 Faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi	18
2.1.2 Dimensi Iklim Organisasi	19
2.2 Kinerja	25
2.2.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	26
2.2.2 Dimensi Kinerja.....	27
2.2.3 Pengukuran Kinerja Karyawan	28
2.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	29
2.4 Jurnal Pendukung.....	30

BAB 3 METODE PENELITIAN	33
3.1 Metode dan Jenis Penelitian.....	33
3.1.1 Jenis dan Sumber Data.....	34
3.1.2 Teknik Pengumpulan Data	34
3.2 Populasi Penelitian.....	36
3.3 Identifikasi Variabel.....	36
3.4 Uji Instrumen Penelitian	48
3.4.1 Uji Validitas.....	48
3.4.2 Uji Reliabilitas	57
3.5 Teknik Pengolahan Data.....	59
3.6 Teknik Analisis Data	60
3.6.1 Uji Normalitas.....	60
3.6.2 Analisis Regresi Sederhana.....	60
3.6.3 Koefisien Determinan	61
3.7 Profil Responden.....	62
3.8 Obyek Penelitian.....	65
3.8.1 Profil Perusahaan	66
3.8.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	67
3.8.3 Kapasitas Akomodasi	68
3.8.4 Deskripsi Tugas	70
3.8.5 Struktur Organisasi	83
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	85
4.1 Analisis Iklim Organisasi.....	85

4.1.1 Analisis Terhadap Dimensi di Variabel Iklim Organisasi	159
4.1.2 Rekapitulasi Analisis Terhadap Variabel Iklim Organisasi	185
4.2 Analisis Kinerja Karyawan	188
4.2.1 Analisis Terhadap Dimensi di Variabel Kinerja Karyawan	204
4.2.2 Rekapitulasi Analisis Terhadap Variabel Kinerja Karyawan	211
4.3 Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	212
4.3.1 Pengujian Normalitas	212
4.3.2 Analisis Regresi Linier Sederhana	213
4.3.3 Analisis Koefisien Determinasi	214
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	216
5.1 Kesimpulan	216
5.2 Saran	217
DAFTAR PUSTAKA.....	220
LAMPIRAN	225
RIWAYAT HIDUP.....	247

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Jumlah Hotel Berbintang Tahun 2019 di Indonesia.....	1
Tabel 1. 2 Distribusi Kamar Usaha Akomodasi Menurut Provinsi Tahun 2019	2
Tabel 1. 3 Statistik Jasa Akomodasi di Kabupaten Purwakarta Tahun 2018-2019.....	3
Tabel 1. 4 Tingkat Penghunian Kamar Pada Hotel Bintang Tahun 2019 – 2020 (dalam persen).....	5
Tabel 2 1 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Iklim Organisasi.....	37
Tabel 3. 2 Operasionalisasi Variabel Kinerja Karyawan	47
Tabel 3. 3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Iklim Organisasi Awal.....	50
Tabel 3. 4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Iklim Organisasi Akhir.....	53
Tabel 3. 5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Karyawan Awal	56
Tabel 3. 6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Karyawan Akhir.....	57
Tabel 3. 7 Kriteria Pengukuran Reliabilitas	58
Tabel 3. 8 Uji Reliabilitas.....	58
Tabel 3. 9 Bobot Penilaian Skala Likert	59
Tabel 3. 10 Jenis Kelamin Responden.....	62
Tabel 3. 11 Umur Responden	63
Tabel 3. 12 Pendidikan Terakhir	63
Tabel 3. 13 Lama Bekerja.....	64
Tabel 3. 14 Rincian Obyek Penelitian.....	65
Tabel 4. 1 “Saya memiliki tujuan yang jelas saya melakukan pekerjaan”	85
Tabel 4. 2 “Saya mengerti prioritas yang saya miliki saat bekerja”	86
Tabel 4. 3 “Saya mengerti apa saja yang menjadi tanggung jawab saya”	86
Tabel 4. 4 “Saya tahu apa yang perusahaan harapkan dari saya saat bekerja”	87
Tabel 4. 5 “Saya paham apa yang dikerjakan oleh departemen saya”	88
Tabel 4. 6 “Saya tahu apa yang dikerjakan oleh rekan kerja di sekitar saya”	89

Tabel 4. 7 “Perusahaan memiliki karyawan yang berkualitas”.....	89
Tabel 4. 8 “Saya merasa dihargai oleh rekan kerja saya di departemen yang sama”.....	90
Tabel 4. 9 “Saya menghargai rekan kerja saya di departemen yang sama”.....	91
Tabel 4. 10 “Saya merasa dihargai oleh rekan kerja saya di perusahaan ini”.....	92
Tabel 4. 11 “Saya menghargai rekan kerja saya di perusahaan ini”.....	93
Tabel 4. 12 “Departemen saya menghormati departemen lain”.....	93
Tabel 4. 13 “Departemen saya dihormati departemen lain”.....	94
Tabel 4. 14 “Saya menerima dan memiliki seluruh informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan saya”.....	95
Tabel 4. 15 “Karyawan yang bekerja di perusahaan tidak membuang waktu mereka untuk mengurus hal-hal yang tidak penting”.....	96
Tabel 4. 16 “Saya selalu diberikan informasi yang memadai mengenai masalah genting yang sedang dialami oleh perusahaan”.....	97
Tabel 4. 17 “Departemen saya dapat bekerja dengan baik dengan departemen lainnya”....	98
Tabel 4.18 “Departemen saya menerima seluruh informasi yang diperlukan untuk menjalankan fungsinya”.....	99
Tabel 4. 19 “Departemen saya diberikan informasi yang memadai mengenai permasalahan genting yang dialami oleh perusahaan”.....	99
Tabel 4. 20 “Saya mengerti dengan jelas bagaimana saya dapat berkontribusi untuk tujuan perusahaan”.....	100
Tabel 4. 21 “Saya memiliki kesempatan yang cukup untuk mengemukakan pendapat dan pandangan saya di dalam departemen tempat saya bekerja”.....	101
Tabel 4. 22 “Secara umum komunikasi yang terjalin di perusahaan sudah efektif”.....	102
Tabel 4. 23 “Saya bekerja secara efektif karena karyawan lainnya selalu berkomunikasi rutin dengan saya”.....	103
Tabel 4. 24 “Pekerjaan yang dilakukan dengan baik diakui oleh perusahaan”.....	104
Tabel 4. 25 “Menurut saya atasan saya terlalu memberikan toleransi terhadap karyawan yang kurang maksimal kinerjanya”.....	104

Tabel 4. 26 “Secara umum karyawan diberikan penghargaan yang sesuai dan tepat di dalam perusahaan ini”	105
Tabel 4. 27 “Saya menerima penghasilan yang pantas”	106
Tabel 4. 28 “Saya menerima manfaat (benefit) yang pantas”	107
Tabel 4. 29 “Saya merasa sangat puas saat bekerja di perusahaan ini”	107
Tabel 4. 30 “Menurut saya jumlah penghasilan yang diberikan oleh perusahaan ini kompetitif dengan perusahaan yang sama”	108
Tabel 4. 31 “Adanya perbedaan nominal penghasilan antara karyawan yang memiliki kinerja baik dan buruk”	109
Tabel 4. 32 “Pekerjaan yang saya lakukan selalu ditinjau dan dievaluasi kembali oleh diri saya sendiri”	110
Tabel 4. 33 “Saya mengerti bagaimana sistem penilaian kinerja karyawan dilakukan di perusahaan ini”	111
Tabel 4. 34 “Perusahaan menggunakan cara yang baik dan tepat untuk menilai kinerja saya”	112
Tabel 4. 35 “Saya dapat mengembangkan karir saya di dalam perusahaan ini”	113
Tabel 4. 36 “Saya memiliki kesempatan untuk melihat hasil penilaian perusahaan terhadap kinerja saya dan mendiskusikannya dengan atasan saya”	114
Tabel 4. 37 “Secara umum perusahaan memiliki sistem pengembangan karir yang memadai dan jelas”	115
Tabel 4. 38 “Ada kesempatan bagi saya untuk bekerja di perusahaan ini sampai saya menginjak masa pensiun”	116
Tabel 4. 39 “Karyawan yang bekerja diberikan promosi yang adil di perusahaan ini”	117
Tabel 4. 40 “Pekerjaan saya saat ini menggunakan seluruh kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang saya miliki”	117
Tabel 4. 41 “Perusahaan sangat memperhatikan perkembangan karir karyawannya”	118
Tabel 4. 42 “Pekerjaan yang dilakukan oleh departemen saya terkoordinasi dengan baik”	119

Tabel 4. 43 “Karyawan disini jarang mengerjakan proyek yang baru tanpa memutuskan sebelumnya bagaimana mereka akan menjalankan dan menyelesaikan proyek tersebut secara keseluruhan”.....	120
Tabel 4. 44 “Secara umum perencanaan dilakukan dengan tepat di dalam perusahaan”	121
Tabel 4. 45 “Saya didelegasikan pekerjaan dan wewenang yang sesuai dengan keahlian saya”.....	122
Tabel 4. 46 “Saya diizinkan untuk berpartisipasi dalam keputusan penting yang memengaruhi pekerjaan saya”.....	122
Tabel 4. 47 “Atasan saya sangat menyukai saya saat saya berdiskusi dan berkonsultasi terlebih dahulu dengan dia sebelum saya melakukan pekerjaan yang harus dilakukan”....	123
Tabel 4. 48 “Saya memiliki keyakinan dalam proses pengambilan keputusan penting di perusahaan”.....	124
Tabel 4. 49 “Saya selalu mendapat informasi yang cukup untuk membuat keputusan dengan baik”.....	125
Tabel 4. 50 “Secara umum pemberian delegasi, tanggung jawab dan pengambilan keputusan dilakukan dengan sangat baik di perusahaan ini”.....	126
Tabel 4. 51 “Saya didorong untuk inovatif di dalam pekerjaan”.....	127
Tabel 4. 52 “Departemen saya didorong untuk melakukan inovasi”.....	127
Tabel 4. 53 “Menurut saya perusahaan memiliki perencanaan yang baik untuk masa depan”.....	128
Tabel 4. 54 “Perusahaan merespon dengan cepat terhadap inovasi-inovasi baru di bidang promosi dan teknikal”.....	129
Tabel 4. 55 “Cara bekerja di perusahaan ini cepat berubah menyesuaikan kondisi yang ada”.....	130
Tabel 4. 56 “Kebutuhan karyawan perempuan dan minoritas sangat dihargai oleh perusahaan”.....	131
Tabel 4. 57 “Secara umum semua karyawan di dalam perusahaan ini peka dan tanggap terhadap orang-orang yang memiliki kebutuhan khusus”.....	132
Tabel 4. 58 “Perusahaan fleksibel untuk memenuhi kebutuhan karyawannya”.....	133

Tabel 4. 59 “Perusahaan memperlakukan karyawan perempuan dan minoritas sangat baik dan toleran”	134
Tabel 4. 60 “Departemen saya dapat berkolaborasi baik dengan departemen lain”	135
Tabel 4. 61 “Pada umumnya rekan kerja saya di satu departemen sudah bekerja secara maksimal”	135
Tabel 4. 62 “Saya jarang berada di bawah tekanan kerja yang tidak semestinya oleh rekan-rekan saya”	136
Tabel 4. 63 “Seluruh karyawan di sini saling memberikan dukungan satu sama lain”	137
Tabel 4. 64 “Saya umumnya tidak diminta untuk bekerja di waktu yang sangat lama untuk menyelesaikan pekerjaan saya”	138
Tabel 4.65 “Jarang sekali terjadi kondisi pekerjaan yang terlalu banyak dan waktu kerja yang terlalu sedikit”	139
Tabel 4. 66 “Secara umum perusahaan tempat saya bekerja saat ini yang peduli dan kooperatif terhadap satu sama lain”	140
Tabel 4. 67 “Saat melakukan pelayanan kepada tamu, saya melakukan performa terbaik”	140
Tabel 4. 68 “Saya bangga terhadap kualitas pelayanan yang disediakan oleh perusahaan ini”	141
Tabel 4. 69 “Saya bangga terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh departemen saya”	142
Tabel 4. 70 “Perusahaan ini memiliki standar kualitas yang lebih baik daripada kompetitornya”	143
Tabel 4. 71 “Konflik yang terjadi dapat diselesaikan dengan baik di dalam perusahaan ini”	144
Tabel 4. 72 “Saya didorong untuk menyelesaikan permasalahan yang ada secara cepat ketimbang membiarkannya hilang secara otomatis”	145
Tabel 4. 73 “Terdapat banyak cara untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan ini”	146
Tabel 4. 74 “Jarang terdapat permasalahan antar departemen”	146

Tabel 4. 75 “Secara umum permasalahan dikelola dengan baik dalam perusahaan ini” ...	147
Tabel 4. 76 “Departemen saya memiliki moral yang tinggi”	148
Tabel 4. 77 “Saya memiliki moral pribadi yang tinggi”	149
Tabel 4. 78 “Perusahaan mampu menyelesaikan keseluruhan dari permasalahan penting yang dialami”	150
Tabel 4. 79 “Saya merasa bangga sudah menjadi bagian dari perusahaan ini”	150
Tabel 4. 80 “Saya merasa bahwa saya dihargai sebagai anggota dan bagian dari perusahaan ini”	151
Tabel 4. 81 “Secara umum karyawan di sini sangat berkomitmen kepada perusahaan”	152
Tabel 4. 82 “Adanya orientasi untuk prosedur pekerjaan yang akan dilakukan di dalam perusahaan ini”	153
Tabel 4. 83 “Saya sudah menerima pelatihan yang sesuai untuk melakukan pekerjaan saya dengan maksimal”	154
Tabel 4. 84 “Hampir seluruh karyawan di perusahaan ini berkomitmen untuk saling membantu satu sama lain untuk belajar dari pekerjaan yang sudah dan akan dilakukan” .	155
Tabel 4. 85 “Saya mendapat pelatihan yang saya butuhkan untuk lebih mengembangkan keterampilan yang dimiliki”	156
Tabel 4. 86 “Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan”	156
Tabel 4. 87 “Saya paham mengenai apa yang menjadi bagian saya dan bagaimana caranya dalam membantu perusahaan mencapai tujuannya”	157
Tabel 4. 88 “Tujuan perusahaan di masa depan cemerlang dan baik”	158
Tabel 4. 89 “Keseluruhan karyawan di perusahaan ini memiliki pemahaman yang jelas terhadap ke mana perusahaan ingin berkembang dan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan”	159
Tabel 4. 90 Pedoman Penafsiran Rata-Rata Skor Tanggapan Responden	160
Tabel 4. 91 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Role Clarity</i>	161
Tabel 4. 92 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Respect</i> .	162

Tabel 4. 93 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Communication</i>	163
Tabel 4. 94 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Reward System</i>	166
Tabel 4. 95 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Career Development</i>	168
Tabel 4. 96 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Planning dan Decision Making</i>	170
Tabel 4. 97 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Innovation</i>	173
Tabel 4. 98 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Relationship</i>	174
Tabel 4. 99 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Teamwork and Support</i>	176
Tabel 4. 100 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Quality of Service</i>	178
Tabel 4. 101 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Conflict Management</i>	179
Tabel 4. 102 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Commitment and Morale</i>	181
Tabel 4. 103 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Training and Learning</i>	183
Tabel 4. 104 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Direction</i>	184
Tabel 4. 105 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Variabel Iklim Organisasi	186
Tabel 4. 106 “Saya mampu menyelesaikan hasil kerja sesuai dengan target yang telah disiapkan”	188

Tabel 4. 107 “Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan periode/tenggat waktu yang ditentukan”	189
Tabel 4. 108 “Saya bersedia jika diberikan tugas tambahan”	189
Tabel 4. 109 “Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal sesuai dengan prosedur yang ada”	190
Tabel 4. 110 “Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat”	191
Tabel 4. 111 “Saya mampu bertanggung jawab terhadap kondisi peralatan dan perlengkapan kerja”	192
Tabel 4. 112 “Saya memiliki keterampilan/skill khusus untuk mendukung pekerjaan yang dilakukan”	192
Tabel 4. 113 “Saya memahami pekerjaan yang dilakukan”	193
Tabel 4. 114 “Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja saya saat menyelesaikan pekerjaan”	194
Tabel 4. 115 “Saya mampu berkoordinasi antar departemen”	195
Tabel 4. 116 “Saya memberikan dukungan kepada rekan kerja saya”	195
Tabel 4. 117 “Saya hadir di tempat kerja tepat waktu”	196
Tabel 4. 118 “Saya dapat dipercaya untuk menyelesaikan pekerjaan”	197
Tabel 4. 119 “Saya dapat diandalkan untuk menyelesaikan pekerjaan”	198
Tabel 4. 120 “Saya memiliki semangat yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan yang baru”	198
Tabel 4. 121 “Saya bertanggung jawab untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan saat bekerja”	199
Tabel 4. 122 “Saya berani mengungkapkan kritik dan saran untuk kemajuan perusahaan”	200
Tabel 4. 123 “Saya bersikap jujur saat bekerja”	201
Tabel 4. 124 “Saya bersikap ramah terhadap lingkungan sekitar”	201
Tabel 4. 125 “Saya mengerjakan pekerjaan dengan teliti”	202
Tabel 4. 126 “Hasil kerja saya saat ini lebih produktif”	203

Tabel 4. 127 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Quality of Work</i>	204
Tabel 4. 128 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Quantity of Work</i>	205
Tabel 4. 129 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Job Knowledge</i>	206
Tabel 4. 130 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Cooperation</i>	207
Tabel 4. 131 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Dependability</i>	208
Tabel 4. 132 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Initiatives</i>	209
Tabel 4. 133 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Dimensi <i>Personal Qualities</i>	210
Tabel 4. 134 Rekapitulasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden Pada Variabel Kinerja Karyawan.....	211
Tabel 4. 135 Hasil Perhitungan Uji Normalitas : Kolmogorov Smirnov.....	212
Tabel 4. 136 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana	213
Tabel 4. 137 Koefisien Determinasi.....	214

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kerangka Pemikiran.....	15
Gambar 3. 1 Logo Hotel Harper Purwakarta.....	66
Gambar 3. 2 Eksterior Hotel Harper Purwakarta.....	67
Gambar 3. 3 Guest Room Superior Twin	68
Gambar 3. 4 Meeting Room	69
Gambar 3. 5 Rustik Bistro Bar.....	69
Gambar 3. 6 Struktur Organisasi Harper Purwakarta (Bagian 1)	83
Gambar 3. 7 Struktur Organisasi Obyek Penelitian (Bagian 2).....	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	225
Lampiran 2 Rekapitulasi Hasil Kuesioner – Iklim Organisasi (Variabel X)	237
Lampiran 3 Rekapitulasi Hasil Kuesioner – Kinerja Karyawan (Variabel Y).....	241
Lampiran 4 Methods Successive Interval – Variabel X (Iklim Organisasi)	242
Lampiran 5 Methods Successive Interval – Variabel Y (Kinerja Karyawan)	246

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pariwisata telah menjadi salah satu sektor ekonomi terbesar dan tumbuh paling pesat di dunia. Bagi Indonesia, pariwisata merupakan sektor yang penting dalam perekonomian, baik sebagai sumber penghasil devisa negara, pencipta lapangan kerja dan kesempatan berusaha, serta pemerataan pendapatan. Berbagai program pengembangan pariwisata terus ditingkatkan melalui perluasan dan pemanfaatan potensi pariwisata nasional, sehingga menjadi kegiatan ekonomi yang diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Indonesia menjadi salah satu destinasi wisata yang menarik perhatian wisatawan baik mancanegara maupun dalam negeri. Dengan adanya arus wisatawan dari dalam negeri maupun luar negeri maka perlu diimbangi dengan peningkatan pemberian layanan yang sebaik-baiknya terkait pelayanan jasa akomodasi kepada wisatawan. Salah satu akomodasi yang sering digunakan oleh turis domestik maupun internasional adalah hotel. Menurut Keputusan Menteri Pariwisata dan Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah No. 94/HK/103/MPPT/1987, hotel adalah salah satu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau keseluruhan bagian untuk jasa pelayanan penginapan, penyedia makanan dan minuman serta jasa lainnya bagi masyarakat umum yang dikelola secara komersil.

Tabel 1.1
Data Jumlah Hotel Berbintang Tahun 2019 di Indonesia

Jenis	Jumlah
Hotel Bintang 1	392
Hotel Bintang 2	802

Jenis	Jumlah
Hotel Bintang 3	1.373
Hotel Bintang 4	724
Hotel Bintang 5	225

Sumber: Badan Pusat Statistik

Jumlah usaha penyedia akomodasi di kategori hotel berbintang di Indonesia pada tahun 2019 tercatat paling banyak sebesar 1.373 unit untuk hotel bintang 3, 802 unit hotel bintang 2, 724 unit hotel bintang 4, 392 unit hotel bintang 1 dan 225 unit hotel bintang 5.

Tabel 1. 2
Distribusi Kamar Usaha Akomodasi Menurut Provinsi Tahun 2019

Provinsi	Jumlah
Bali	123.399
Jawa Barat	95.226
Jawa Timur	82.219
DKI Jakarta	74.405
Jawa Tengah	58.010

Sumber: Badan Pusat Statistik

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas dapat dilihat bahwa industri pariwisata dan kebutuhan akan akomodasi bagi turis domestik maupun internasional masih sangat diminati sehingga penyedia jasa akomodasi harus mampu memenuhi kebutuhan konsumennya. Selain itu dapat

dilihat juga bahwa ketersediaan akomodasi penginapan masih tersebar paling banyak di Pulau Jawa dan Bali serta Provinsi Jawa Barat pun berada di peringkat ke-2 sebagai penyedia jasa akomodasi terbanyak di Indonesia.

Menurut informasi yang tersedia oleh Kementerian Perindustrian Indonesia, terdapat 5 terbesar kawasan industri di Jawa Barat antara lain Kabupaten Karawang, Kabupaten Bekasi, Kabupaten Bogor, Kabupaten Purwakarta dan Kabupaten Subang. Di Jawa Barat sendiri kawasan industri paling banyak ditempati oleh dua kabupaten yaitu Bekasi dan Karawang, namun saat ini investasi untuk pertumbuhan industri pun mulai bergeser dan menempati tempat baru salah satunya adalah Kabupaten Purwakarta.

Kabupaten Purwakarta merupakan kota yang mempunyai laju pertumbuhan industri yang tinggi karena berada pada titik-temu tiga jalur utama lalu lintas yang sangat strategis yaitu jalur Purwakarta-Jakarta, Purwakarta-Bandung, dan Purwakarta-Cirebon, menjadikan kabupaten ini sebagai salah satu kawasan favorit bagi para investor. Peningkatan sektor industri pengolahan telah mendorong adanya pertumbuhan di sektor pariwisata salah satunya adalah jasa akomodasi yang memiliki tujuan untuk mengakomodasi kompleksitas perkembangan industri-industri lainnya.

Tabel 1. 3
Statistik Jasa Akomodasi di Kabupaten Purwakarta Tahun 2018-2019

Uraian	2018	2019
Akomodasi (unit)		
Hotel berbintang	3	3
Akomodasi lainnya	27	28

Uraian	2018	2019
Jumlah Kamar (kamar)		
Hotel berbintang	377	378
Akomodasi lainnya	630	665

Sumber: Badan Pusat Statistik Kabupaten Purwakarta

Maka dari itu, berdasarkan Tabel 1.3 dapat diketahui bahwa adanya perkembangan terhadap industri perhotelan dan meningkatnya wisatawan yang menggunakan jasa hotel di Kabupaten Purwakarta. Oleh karena itu, adanya peningkatan wisatawan di Purwakarta akan berdampak pada permintaan pasar terhadap jasa akomodasi terutama ketika wisatawan memerlukan kebutuhan untuk singgah atau menginap saat melakukan kegiatan tertentu di suatu tempat. Adanya peningkatan industri perhotelan di Purwakarta melahirkan banyak peluang bagi masyarakat sekitar seperti kepemilikan dan pengelolaan hotel oleh pihak swasta, salah satunya adalah Hotel Harper Purwakarta.

Namun, pada bulan Maret 2020, seluruh dunia termasuk Indonesia mengalami musibah dalam bentuk wabah penyakit Covid-19 yang sudah dikategorikan ke dalam pandemi oleh WHO. WHO sendiri menyatakan bahwa virus ini memiliki karakteristik penularan yang cepat dan menyebabkan kematian. Penyebaran dari virus Covid-19 terjadi pada tempat umum atau kerumunan, kontak fisik seperti berjabat tangan dan melalui media udara. Oleh karena itu, pemerintah Indonesia pun secara terstruktur mengeluarkan kebijakan baru untuk menghentikan penyebaran virus Covid-19 salah satunya adalah ajakan kepada masyarakat untuk melakukan *physical distancing* atau pemberian jarak dengan orang lain minimal satu meter, menghindari kerumunan dan berbagai pertemuan yang memunculkan perkumpulan. Selain itu pun, ada penerapan kebijakan untuk berkegiatan di rumah saja seperti kerja di rumah (*work from home*), sekolah di rumah (*school from home*) dan aktivitas lainnya yang berhubungan dengan perkumpulan ditiadakan dan diganti dengan media *online*.

Pada kondisi ini, semua sektor yang ada di Indonesia pun mengalami tamparan yang sangat berat, salah satunya di sektor pariwisata dan akomodasi. Mengetahui bagaimana karakteristik penyebaran virus Covid-19 terjadi, hal ini membuat masyarakat Indonesia enggan berpergian dan menggunakan jasa akomodasi selama tahun 2020. Hal ini menyebabkan turunnya penggunaan jasa akomodasi di Indonesia baik secara nasional maupun per provinsi seperti yang dipaparkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. 4
Tingkat Penghunian Kamar Pada Hotel Bintang Tahun 2019 – 2020
(dalam persen)

Tahun	Bulan	Provinsi Jawa Barat	Indonesia
2019	Januari	45,33	51,47
	Februari	51,57	52,44
	Maret	52,69	52,88
	April	53,17	53,90
	Mei	38,79	43,53
	Juni	53,13	52,27
	Juli	54,69	56,73
	Agustus	49,58	54,14
	September	50,60	53,32
	Oktober	56,07	56,77
	November	58,95	58,58
	Desember	62,40	59,39

Tahun	Bulan	Provinsi Jawa Barat	Indonesia
2020	Januari	47,06	49,17
	Februari	50,15	49,22
	Maret	34,55	32,24
	April	10,77	12,67
	Mei	12,92	14,45
	Juni	20,76	19,70
	Juli - Desember	Data belum dipublikasikan	Data belum dipublikasikan

Sumber: Badan Pusat Statistik

Berdasarkan data yang sudah dipaparkan, terlihat bahwa terjadi penurunan drastis di periode 6 bulan pertama tahun 2020 dan paling anjlok di bulan April 2020 sebesar 12,67% penghunian kamar hotel untuk skala nasional. Namun jika dilihat dari Tabel 1.4, terlihat bahwa adanya kenaikan yang terjadi sedikit demi sedikit dari bulan April hingga Juni 2020 walaupun tidak tinggi seperti pada tahun 2019. Sedangkan data untuk bulan Juli 2020 hingga Desember 2020 belum dipublikasikan karena periode publikasi data tahunan oleh Badan Pusat Statistik setiap bulan April.

Hotel Harper Purwakarta sebagai salah satu hotel berbintang di Kabupaten Purwakarta, dikenal dengan gaya hotel modern yang dipenuhi pesona pedesaan dan suasananya yang hangat dan nyaman tentu harus membuat strategi dan kebijakan terutama yang berkaitan dengan ketenagakerjaan agar hotel tetap dapat bertahan dan beroperasi di tengah adanya pandemi Covid-19 yang melumpuhkan semua sektor pariwisata. Implementasi strategi dan kebijakan ini pun tetap perlu memerhatikan sumber daya manusia (SDM) mereka agar di masa pandemi yang berlangsung ini kinerja karyawan (*Employee Performance*) yang juga dapat dipengaruhi oleh beberapa aspek penting yang tergabung di dalam suatu iklim organisasi (*Organizational Climate*) tetap berjalan dengan baik.

Selain itu, Indonesia yang merupakan salah satu negara berkembang dengan penduduk yang tergolong memiliki tingkat konsumerisme yang tinggi. Maka dari itu,

semakin berkembangnya zaman, maka berkembang pula berbagai macam perusahaan yang akan bersaing dalam memenuhi kebutuhan konsumennya dan menjadi perusahaan terbaik di masing-masing industri tempat mereka berada. Di era globalisasi dunia yang ditandai dengan terbukanya persaingan independen di segala bidang merupakan tantangan bagi setiap perusahaan untuk dapat memberikan kinerja dan strategi terbaik yang dimiliki. Apapun yang menjadi pilihan strategi perusahaan, sumber daya manusia akan menjadi salah satu faktor utama yang menjadi penentu dalam keberhasilan suatu bisnis. Oleh sebab itu, perusahaan-perusahaan di Indonesia perlu meningkatkan kemampuan dan kualitas sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan agar dapat bertahan bahkan memenangkan persaingan dengan kompetitor yang ada.

Mondy (2008:4) mengatakan bahwa “*Human Resource Management (HRM) is the utilization of individuals to achieve organizational objectives.*” Jika diartikan, teori ini menjelaskan manajemen insani merupakan pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mengelola sumber daya manusia, perusahaan harus mampu mempertimbangkan berbagai macam faktor yang mendukung dari internal maupun eksternal, dan salah satu faktor internal yang penting untuk dipertimbangkan adalah iklim organisasi.

Wirawan (2007:122) mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang akhirnya menentukan kinerja dari organisasi itu sendiri. Iklim organisasi senantiasa mempengaruhi seluruh kondisi dasar dan perilaku individu dalam perusahaan, dan pemimpin adalah faktor paling dominan yang paling mempengaruhi bentuk dari iklim organisasi, sehingga berdampak terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

Salah satu faktor pencapaian tujuan perusahaan adalah kinerja karyawan perusahaan. Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Simorangkir, 2013). Dengan kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala beban perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada perusahaan dapat teratasi dengan baik.

Penulis telah melakukan penelitian pendahuluan dalam bentuk wawancara dan pengamatan baik kepada manajer *Human Resources* dan karyawan secara acak dari tiap divisi yang ada di Hotel Harper Purwakarta. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada manajer *Human Resources*, dapat diketahui bahwa Hotel Harper Purwakarta sudah memiliki sistem pengelolaan karyawan yang terencana dengan matang seperti sistem rekrutmen *online* yang cepat dan efektif, perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan, sistem komunikasi yang terjalin baik dan komunikatif, sistem *reward* dan apresiasi kepada karyawan hingga pembagian jam kerja. Didapati masalah utama yang dihadapi oleh manajemen Hotel Harper Purwakarta adalah sikap karyawan yang terlalu santai, tidak kritis dan rendahnya semangat untuk mengerjakan tugas tambahan atau tugas baru yang diberikan oleh atasan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan, penulis mendapatkan informasi terkait bagaimana perasaan, minat dan permasalahan yang dialami selama bekerja di Hotel Harper. Secara garis besar, mereka merasa puas bekerja di Hotel Harper Purwakarta bahkan mau untuk merekomendasikan kerabatnya agar bekerja di Hotel Harper. Namun, selama sesi wawancara berlangsung, sebagian dari karyawan mengeluh bahwa mereka enggan untuk melaksanakan tugas tambahan atau tugas baru yang diberikan karena selama ini pun mereka merasa pekerjaan yang dilakukan sudah banyak. Karyawan pun mengungkapkan bahwa masih terdapat masalah karena salah paham antar rekan kerja bahkan departemen, misalnya ketika terjadi miskomunikasi dan kesalahan informasi yang diberikan dari departemen *housekeeping* ke *front office* terutama saat mereka harus *handle* tamu hotel.

Hal lain yang penulis temukan saat melakukan wawancara adalah karyawan bercerita bahwa mereka merasa tidak ada perkembangan jenjang karir yang memuaskan serta tingkat persaingan antar karyawan yang tinggi sehingga banyak dari mereka memutuskan untuk tidak bekerja dalam jangka waktu yang lama di Hotel Harper. Selain itu pun, mereka merasa walaupun selama ini perusahaan telah memiliki program pelatihan namun ternyata topik yang diberikan itu-itu saja. Sayangnya, mereka tidak berani dan tidak mau mengungkapkan aspirasi, saran dan kritik kepada *supervisornya* sehingga cenderung untuk mengabaikannya.

Berdasarkan hasil wawancara ini diketahui bahwa kondisi lingkungan kerja yang terjadi di Hotel Harper sudah memadai namun masih perlu pengembangan di beberapa aspek yang dikeluhkan oleh kedua belah pihak. Litwin & Stringer (1968) mengatakan persepsi subjektif seseorang terhadap kondisi lingkungan organisasinya akan berpengaruh pada sikap, keyakinan, nilai, dan motivasinya dikatakan sebagai suatu iklim organisasi. Hal ini memberikan pengaruh terhadap beberapa besar usaha yang akan digerakkan sebagai antisipasi terhadap kondisi yang akan dihadapinya itu.

Jika ditarik garis besar dari fenomena yang telah dipaparkan sebelumnya maka karyawan operasional merasa bahwa lingkungan kerjanya di Hotel Harper Purwakarta dapat membawa dirinya mencapai aktivitas yang maksimal walaupun masih ada kekurangan yang dirasakan dan menjadi fokus pada penelitian kali ini seperti manajemen konflik, rendahnya semangat karyawan mengerjakan pekerjaan yang baru, rendahnya inisiatif karyawan untuk mengungkapkan kritik dan saran serta bagaimana responsivitas manajemen Hotel Harper Purwakarta terhadap kondisi yang ada saat pandemi Covid-19 berlangsung. Maka, untuk menjadi *leading hotel* di Purwakarta terutama di tengah kondisi pandemi dan penuh ketidakpastian maka diharapkan aspek-aspek yang dikeluhkan oleh kedua belah pihak dapat diberikan perbaikan dan pengembangan yang sesuai agar kinerja karyawan, kualitas layanan dan lingkungan kerja yang tercipta dapat mengalami peningkatan ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Operasional (Studi Kasus pada Hotel Harper Purwakarta)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis akan merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana iklim organisasi pada karyawan operasional Hotel Harper Purwakarta?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada karyawan operasional Hotel Harper Purwakarta?
3. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan operasional Hotel Harper Purwakarta?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui iklim organisasi di Hotel Harper Purwakarta.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan operasional di Hotel Harper Purwakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan operasional operasional di Hotel Harper Purwakarta.

1.4 Kerangka Pemikiran

Iklim organisasi memiliki sejarah penelitian yang luas sejak tahun 1960. Namun, topik penelitian terkait iklim organisasi mulai menjadi sangat populer sekitar tahun 1970 (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Iklim organisasi secara luas didefinisikan sebagai persepsi akan kebijakan, praktik, prosedur, dan rutinitas organisasi formal dan informal (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Penelitian mengenai iklim organisasi telah berkembang selama bertahun-tahun sejak penelitian Lewin tentang iklim sosial yang diciptakan secara eksperimental. Lewin dan rekan-rekannya tertarik untuk meneliti iklim yang diciptakan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda dan konsekuensi dari iklim yang

berbeda ini terhadap perilaku dan sikap anggota dalam kelompok yang dalam hal ini adalah anak laki-laki.

Melanjutkan penelitian Lewin, riset di akhir tahun 1950 hingga awal tahun 1970 menekankan pada konteks manusia dalam organisasi khususnya di tingkat individu dan kinerja suatu organisasi (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Hal ini pun dikuatkan dengan beberapa pendapat dari para ahli diantaranya McGregor (1960) yang mengemukakan bahwa konteks sosial, iklim, atau suasana yang diciptakan di tempat kerja memiliki konsekuensi yang penting sehingga kondisi yang diciptakan di tempat kerja dapat mempengaruhi sejauh mana seorang karyawan merasa puas dan mampu melakukan pekerjaannya dengan sepenuh hati untuk mencapai tujuan organisasi.

Iklim organisasi muncul melalui berbagai mekanisme diantaranya kepemimpinan, komunikasi, pelatihan dan sebagainya. McGregor (1960) menekankan bahwa iklim organisasi pun didasarkan pada perilaku seorang atasan sehari-hari, selain kebijakan, praktik, struktur, dan filosofi umum organisasi dan dapat direspon secara positif atau negatif oleh karyawan. Maka dari itu, iklim organisasi yang baik menjadi salah satu faktor penentu yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Schneider, Ernhart & Macey (2013), “*Organizational climate is the shared meaning organizational members attach to the events, policies, practices, and procedures they experience and the behaviors they see being rewarded, supported, and expected.*” sehingga secara tidak langsung pengertian iklim organisasi tidak hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat fisik, tetapi juga ada di dalam hal-hal yang bersifat psikologis dan dapat dianggap sebagai *personality* suatu organisasi. Maka, iklim organisasi yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap karyawan yang berada di dalam lingkungan tersebut.

Iklim organisasi dan budaya organisasi merupakan dua hal yang berbeda namun sampai saat ini masih dipersepsikan serupa. Budaya organisasi menurut Schein (2010) adalah “*a pattern of shared basic assumptions learned by [an organization] as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to*

perceive, think, and feel in relation to those problems ". Hal ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi merupakan pola sikap, perilaku, keyakinan setiap anggota organisasi yang mengandung norma, nilai-nilai dan mengacu pada sistem nilai-nilai bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi yang digunakan untuk membedakan diri dari organisasi lain.

Perbedaan ini pun diperkuat dengan pernyataan dari Svyantek and Bott (2004) bahwa "*Organizational culture is defined as a set of shared values and norms held by employees that guide their interactions with peers, management, and clients. Organizational climate is more behaviorally oriented in that climates for creativity, innovation, safety, or service, for example, may be found in the workplace. These climates represent employees' perceptions of organizational policies, practices, and procedures, and subsequent patterns of interactions and behaviors that support creativity, innovation, safety, or service in the organization*". Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pembahasan yang lebih luas dan mencakup tentang *employee experience* di tempat kerja, sedangkan iklim organisasi didefinisikan secara lebih sempit mengenai persepsi bersama dari karyawan tentang kebijakan, praktik, prosedur, dan *reward system* suatu organisasi.

Kesimpulannya bahwa semakin kuat budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku anggota organisasi maka semakin tinggi tingkat kinerja anggota organisasi secara menyeluruh. Jika penerapan budaya organisasi terhadap perilaku anggota dapat berpengaruh secara positif, maka pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku anggota dapat bersifat positif dan dapat pula bersifat negatif. Hal ini dikarenakan iklim organisasi bersifat relatif sementara dan dapat berubah dengan cepat.

Menurut Cambell & Beauty (1971), Pritchard & Karasick (1973), Steers & Porter (1979) dalam Davis (2002:22-23) menyebutkan terdapat 10 dimensi iklim organisasi yang mempengaruhi operasional suatu organisasi yaitu: struktur tugas, hubungan *reward punishment, decision centralization, achievement emphasis, training & development, security versus risk, openness versus defensiveness*, status dan moral, *competency* dan fleksibilitas umum organisasi. Kurang maksimalnya penerapan aspek-aspek di dalam iklim

organisasi akan mempengaruhi berbagai hal penting salah satunya adalah kinerja karyawan di dalam perusahaan.

Perusahaan maupun organisasi dapat melakukan pengukuran iklim organisasi secara rutin. Hal ini penting dilakukan karena iklim organisasi yang baik akan menjadi dasar bagi suatu organisasi untuk beroperasi dengan maksimal mengingat iklim organisasi berkontribusi besar terhadap kesejahteraan karyawan, rasa memiliki, motivasi kerja dan kinerja karyawan itu sendiri. Terdapat berbagai macam cara untuk menentukan iklim organisasi. Beberapa mengukur hanya satu atau dua dimensi sementara yang lain dapat mengukur hingga 19 dimensi yang berbeda. Beberapa jenis metode pengukuran yang bisa digunakan antara lain: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Survey of Organizational Research Climate (SoORC)*, *Organizational Climate Questionnaire (OCQ)*, *Organizational Climate Index (OCI)* dan *Organizational Climate Measure (OCM)*.

Setelah melakukan pengukuran iklim organisasi, maka perlu diingat bahwa iklim organisasi bervariasi karena tidak ada dua jenis organisasi yang sama. Setiap organisasi memiliki karyawan, kebijakan, prosedur, dan administrasi yang berbeda yang mempengaruhi persepsi masing-masing anggotanya dan dengan demikian terciptalah iklim organisasi yang unik. Hasil dari iklim organisasi yang sudah diukur pun akan berpengaruh pada hasil akhir di tingkat individu, kelompok dan level organisasi. Hal ini termasuk sikap pemimpin, tingkat *turnover*, kepuasan kerja, kinerja individu dan kinerja organisasi (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).

Kinerja karyawan sendiri berkaitan dengan hasil kerja yang mampu diberikan karyawan secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2003). Dengan kata lain, hal ini merupakan sebuah sikap yang merefleksikan seberapa baik karyawan menjalankan tanggung jawab yang diberikan dimana karyawan mampu menunjukkan perhatiannya terhadap perusahaan serta keberhasilan dan kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Robbins (2003:115), kinerja karyawan memiliki beberapa kriteria utama yang menjadi bahan pertimbangan yaitu: *Quantity of work*, *Quality of work*, *Creativeness*, *Cooperative*, *Dependability*, *Initiative*, dan *Personal qualities*. Penilaian kinerja merupakan

suatu penjelasan yang sistematis dari hubungan kekuatan suatu pekerjaan dan kelemahannya secara individu maupun kelompok.

Beberapa penelitian terdahulu pun telah membuktikan bahwa memang terdapat pengaruh signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Raja, S., Dr. C. Madhavi dan Dr. S.Sankar dalam *Suraj Punj Journal for Multidisciplinary Research* Vol 9(3) tahun 2019 dengan judul “Influence of Organizational Climate on Employee Performance in Manufacturing Industry”, penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang baik akan memberikan banyak manfaat yang baik untuk kelangsungan organisasi salah satunya adalah kepercayaan antar karyawan dan perusahaan itu sendiri yang akhirnya akan memengaruhi kinerja karyawannya sendiri. Faktor-faktor yang ada di dalam iklim organisasi senantiasa memengaruhi faktor-faktor yang terdapat di dalam kinerja karyawan dan diharapkan pihak manajemen harus memastikan efektifitas dari implementasi program-program kerja yang ada untuk meningkatkan kualitas iklim organisasi yang ada dan juga kinerja karyawannya. Maka dari itu, mengacu pada penelitian yang sudah dilakukan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yoeyong Rahsel dengan judul “Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pusat Universitas Padjadjaran Bandung (Studi Pada Bagian Administrasi Umum UNPAD)”, penelitian ini menunjukkan juga bahwa karyawan yang bekerja dalam suasana kerja yang tidak baik dimana dalam hal ini termasuk di dalam dimensi iklim organisasi akan senantiasa memengaruhi kinerja mereka secara positif dan signifikan.

Dinamisasi manajemen dalam menerapkan atau menjalankan peraturan akan memacu minat karyawan untuk mengembangkan dirinya untuk berkreasi, berinovasi dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya. Minat karyawan merupakan hal yang penting dan mendasar yang juga menyangkut motivasi tingkah laku manusia, sehingga akan memotivasi karyawan dan disiplin untuk bekerja lebih baik lagi. Iklim organisasi yang tercipta dalam lingkungan perusahaan dapat direspon negatif maupun positif oleh

karyawan. Apabila direspon positif oleh karyawan maka akan memotivasi, meningkatkan prestasi, meningkatkan kinerja dan memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil benang merah antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan, yaitu terdapat hubungan kausal antara kedua variabel tersebut. Hal tersebut pula didukung oleh Davis (2000) bahwa di dalam penelitiannya menunjukkan pengaruh positif antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan sehingga dihasilkan kesimpulan bahwa iklim organisasi dapat memengaruhi motivasi, kinerja dan kepuasan kerja. Maka berdasarkan teori-teori yang sudah dipaparkan dan hasil penelitian yang telah dilakukan, terlihat jika sebuah organisasi memiliki iklim organisasi yang baik dan mampu menerapkannya di dalam organisasi tersebut maka kinerja karyawan organisasi pun akan meningkat dan memiliki hasil yang baik. Maka, adapun kerangka pemikiran yang dapat dihasilkan seperti berikut ini:

Gambar 1. 1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Olahan Penulis

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah yang didukung dengan kajian teoritis yang dilengkapi juga dengan kerangka pemikiran pengaruh variabel independen dan variabel dependen, sehingga dapat dikemukakan hipotesis penelitian yaitu **“Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan operasional di Hotel Harper Purwakarta”**.