**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Penelitian**

Kepala Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), Bapak Thomas Lembong dalam kesempatan rapat terbatas dengan Bapak Presiden Joko Widodo mengatakan, ada dua sektor investasi yang memiliki peluang untuk tumbuh pesat di tahun 2018, yaitu sektor pariwisata dan *e-comerce*. Mengapa pariwisata di Indonesia memiliki keunggulan, karena mayoritas terletak di sektor jasa dan pariwisata memiliki komoditas yang berkelanjutan dan menyentuh hingga level paling bawah masyarakat Indonesia. Selain itu, setiap tahun performa[pariwisata Indonesia](http://lifestyle.liputan6.com/read/3214105/jika-konsisten-pariwisata-batam-bisa-jadi-the-next-bali) terus meningkat.

Melalui *branding* *Wondeful* Indonesia, peringkat daya saing pariwisata dibandingkan dengan dunia terus meningkat. Setelah sebelumnya berada di peringkat 70 di tahun 2013, sekarang berada pada peringkat 50 pada 2015, indeks daya saing Indonesia kembali melesat naik 8 peringkat ke peringkat 42 pada 2017. Data ini diambil berdasarkan laporan resmi *World Economic Forum.*

Sehubungan dengan hal di atas, Menteri Pariwisata Indonesia, Bapak Arief Yahya memiliki ambisi untuk naik menjadi peringkat 30 di dunia. Sehingga pariwisata akan menjadi penghasil devisa negara terbesar sekaligus menjadi destinasi pariwisata terbaik di tingkat regional serta global.

Sektor [pariwisata Indonesia](http://lifestyle.liputan6.com/read/3214105/jika-konsisten-pariwisata-batam-bisa-jadi-the-next-bali)  sendiri diproyeksikan mampu menyumbang produk domestik bruto sebesar 15 persen, Rp 280 triliun untuk devisa negara, 20 juta kunjungan wisatawan mancanegara, 275 juta perjalanan wisatawan nusantara dan menyerap 13 juta tenaga kerja pada 2019. Lebih jauh, sektor pariwisata diyakini mampu menciptakan pusat-pusat pertumbuhan ekonomi yang lebih tersebar di seluruh negeri ini.

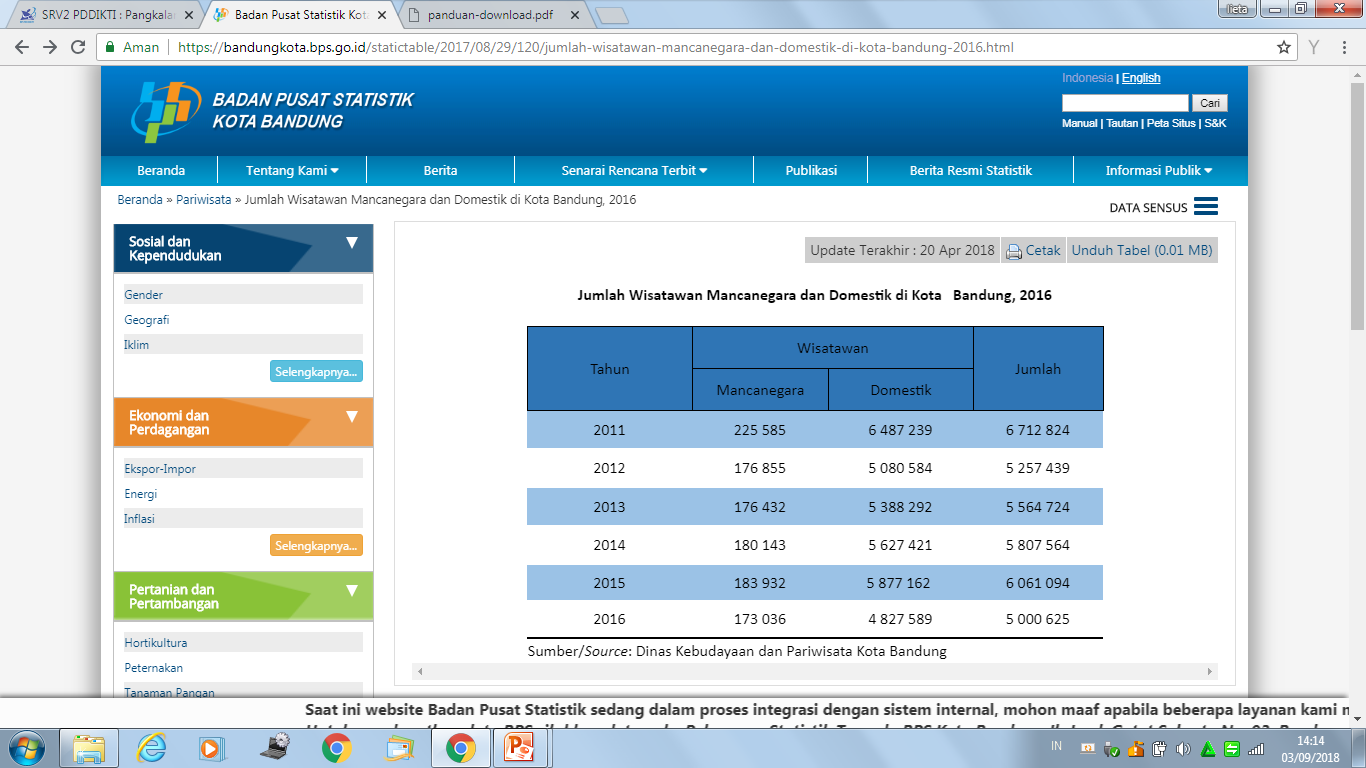
Jawa Barat merupakan salah satu destinasi pariwisata yang terkenal, salah satunya adalah kota Bandung. Di mana banyaknya wisatawan atau pengunjung datang untuk berlibur maupun berbisnis. Selain karena lokasi hanya 3 jam dari Jakarta, banyak juga perusahaan – perusahaan yang memilih kota Bandung sebagai lokasi pertemuan besar mereka di Indonesia . Pada tabel 1.1 terlihat jumlah kunjungan wisatawan ke Bandung yang dari tahun ke tahun semakin meningkat.

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kunjungan para wisatawan yang berkunjung ke kota Bandung didominasi oleh wisatawan lokal. Namun dari tahun 2011 hingga tahun 2014, dapat dilihat bahwa kunjungan tersebut mengalami penurunan setiap tahunnya dari wisatawan lokal maupun mancanegara. Pada tahun 2015 mengalami peningkatan sebanyak 4% baik wisatawan lokal maupun mancanegara. Namun pada tahun 2016 kembali mengalami penurunan sejumlah 1000 wisatawan, penurunan tersebut lebih banyak berasal dari wisatawan lokal.

**Tabel 1.1**

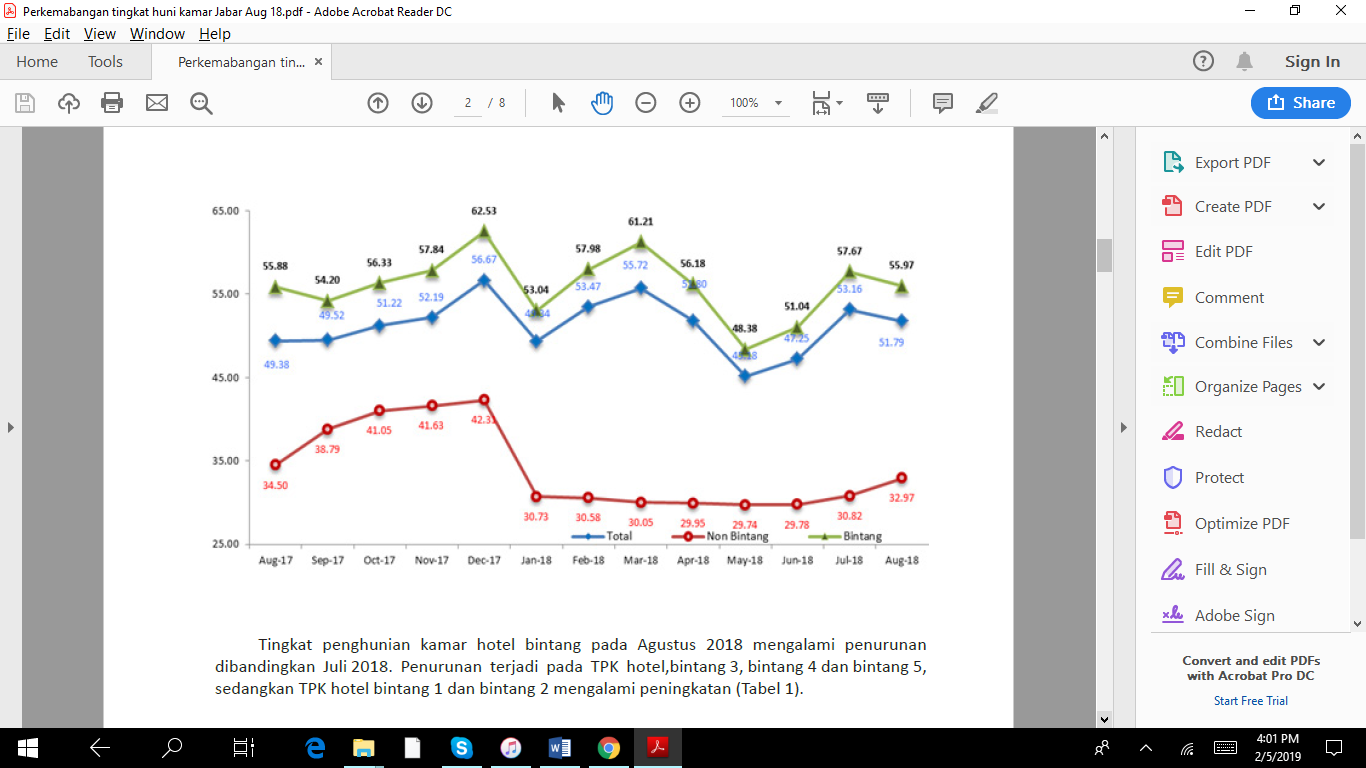
**Jumlah Kunjungan wisatawan mancanegara dan domestik**

**di kota Bandung , 2016**



Adapun data dari BPS menyatakan jumlah wisatawan yang datang ke Jawa Barat semakin meningkat dari tahun ke tahun. Tingkat penghunian kamar (TPK) hotel di Jawa Barat pada bulan Juni 2018 mencapai 47,25%, naik 2,07 poin dibandingkan TPK Mei 2018 yang mencapai 45,18%. Baik TPK hotel bintang maupun non bintang mengalami peningkatan. Hal ini diakibatkan para wisatawan melihat adanya potensi wisata di Bandung. Adapun pada saat itu kunjungan pariwisata banyak berasal dari negara Malaysia, yang sangat tertarik dengan wisata belanja di *factory outlet* yang sangat terkenal di Jawa Barat khususnya kota Bandung.

Untuk mendukung pariwisata sebagai devisa negara, maka sangat diperlukanlah akomodasi yang mampu memenuhi kebutuhan yang terus meningkat.Pada Gambar 1.1 dapat dilihat perkembangan hotel Bintang dan non Bintang di Jawa Barat.



**Sumber: BPS Berita Resmi Statistik, 2018**

**Gambar 1.1**

**Perkembangan Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Bintang non bintang di Jawa Barat Agustus 2017 – Agustus 2018**

Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel di Jawa Barat pada Agustus 2018 mencapai 51,79 persen, turun 1,37 poin dibandingkan TPK Juli 2018 yang mencapai 53,16 persen. TPK hotel bintang mengalami penurunan sedangkan TPK hotel non bintang mengalami peningkatan. TPK hotel bintang pada Agustus 2018 sebesar 55,97 persen, turun 1,70 poin dibandingkan TPK Juli 2018 yang mencapai 57,67 persen. Sementara TPK hotel non bintang mencapai 32,97 persen, naik 2,15 poin dibandingkan Juli 2018 yang mencapai 30,82 persen. Selama periode Agustus 2017 hingga Agustus 2018 TPK kelompok hotel bintang selalu lebih tinggi dari TPK hotel non bintang.

Pada Agustus 2018, tamu asing menginap lebih lama bintang 5 daripada non bintang, yaitu menginap selama 3,5 hari di hotel bintang dan 1,10 menginap di hotel non bintang. Secara rata-rata lama menginap tamu asing di jasa akomodasi 3,46 hari, lebih lama dibandingkan Juli 2018 dan Agustus 2017 yang tercatat selama 3,18 hari dan 3,27 hari. Hal ini disebabkan secara nasional banyak perusahaan yang melakukan pertemuan dan konferensi dan memilih menginap di hotel berbintang untuk para peserta mereka dari seluruh Indonesia. Perkembangan pariwisata di Jawa Barat tak lepas dari banyaknya kunjungan wisatawan mancanegara (wisman) maupun wisatawan nusantara (wisnus). Untuk mengetahui seberapa minat wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Jawa Barat adalah dengan melihatnya wisatawan mancanegara yang datang langsung melalui pintu masuk Jawa Barat. Adapun minat wisatawan asing yang berkunjung seperti yang telah disampaikan di atas karena adanya wisata alam dan wisata belanja di kota Bandung. Sedangkan wisatawan nusantara kebanyakan ingin mengunjungi kota Bandung karena wisata kuliner, wisata belanja dan keingahan alam bandung. Dan sejak adanya tol antara Bandung dan Jakarta sehingga jarak yang ditempuh lebih singkat menjadi 2 jam.

Pelayanan yang baik dan mumpuni sangat diperlukan dalam memberikan pelayanan kepada wisatawan yang datang ke Jawa Barat dengan tujuan kunjungan untuk bisnis maupun untuk berlibur. Pada tabel 1.2 dapat dilihat jumlah kunjungan wisatawan ke akomodasi yang ada di Jawa Barat.

**Tabel 1.2**

**Jumlah Kunjungan Wisatawan dan menginap di Jawa Barat**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Kabupaten / Kota | Wisatawan Mancanegara | Wisatawan Nusantara | Jumlah |
| Bogor | 722,901 | 2,978,435 | 3,701,336 |
| Sukabumi | 5,311 | 199,920 | 205,231 |
| Bandung | 176,487 | 4,624,621 | 4,801,108 |
| Cirebon | 5,891 | 176,223 | 182,114 |
| Bekasi | 6,515 | 65,808 | 72,323 |
| Depok | 61,110 | 105 | 61,215 |
| Cimahi | 496 | 3,383 | 3,879 |
| Tasik Malaya | 501 | 207,853 | 208,354 |
| Banjar | 126 | 61,200 | 61,326 |
| **Jumlah Jabar** | **1,765,059** | **20,445,162** | **22,210,221** |

**Sumber: Dinas Pariwisata dan Kebudayaan provinsi Jabar (2018)**

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa kota Bandung memiliki wisatawan yang cukup besar dibandingkan daerah Jawa Barat lainnya. Adapun wisatawan yang datang ke Bandung banyak wisatawan lokal di mana yang datang di waktu akhir pekan untuk berlibur mencari suasana dan pemandangan yang indah, wisata kuliner dan wisata belanja. Selain itu tren yang terjadi saat ini banyak perusahaan nasional maupun internasional mengadakan pertemuan berkala mereka di Bandung. Hal ini pada saat ini disediakan fasilitas jalan tol yang sangat cepat dan lancar sehingga hanya memakan waktu 2 jam dari kota Jakarta, selain itu tranportasi yang tersedia juga sudah sangat mudah dan nyaman dan juga bandar udara yang mudah dicapai di kota Bandung.

Pengertian hotel menurut Keputusan Menteri Pariwisata P.S dan Telekomunikasi No. KM.37 / PW.304 / MPPT –  86 BAB  1 pasal 1 ayat   (8) , pada tanggal 7 Juni 1986 sebagai berikut : “Hotel adalah  suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makanan dan minuman serta jasa penunjang lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial dan proporsional”.

Menurut Undang – Undang No. 90 / 1990 tentang kepariwisataan, Pasal 25 ayat (1) dan (2), menyatakan bahwa:

1. “Usaha penyediaan akomodasi merupakan usaha penyediaan kamar dengan fasilitas yang lain serta pelayanan yang diperlukan.”
2. “Usaha penyediaan setiap jenis akomodasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dibedakan atas kriteria yang disusun menurut jenis dan tingkat fasilitas yang disediakan “.

Menurut SK Menparpostel No.KM 34/HK 103/MPPT-87, hotel merupakan suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyediakan jasa penginapan, makan dan minum serta jasa lainnya bagi umum, yang dikelola secara komersial serta memenuhi ketentuan persyaratan yang ditetapkan dalam keputusan pemerintah.

Undang Undang Ketenagakerjaan no 13 tahun 2003, menyatakan tenaga kerja adalah orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Selain itu tenaga kerja harus memiliki kompetensi kerja yang sesuai dengan posisi pekerjaan yang sedang dilakukannya sekarang. Sehingga setiap individu wajib memiliki kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standard yang ditentukan.

Berdasarkan Permenaker No 21 tahun 2014 pasal 7 ayat 3 dan 4 menetapkan setiap karyawan hotel harus memiliki kompetensi di bidangnya. Hal ini menyebabkan setiap pekerja wajib mengetahui bidang pekerjaannya dan mumpuni dalam pengetahuan dan ketrampilannya dalam bekerja dan salah satunya dalam melayani tamu.

Hal ini tentu saja cenderung menimbulkan persaingan yang kuat antara pelaku bisnis di dalam pemberian pelayanan kepada para konsumen hotel. Berbagai usaha dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai serta mengaplikasikan budaya organisasi di dalam perusahaan sebagai pedoman dalam memberikan pelayanan. Dan hal ini merupakan suatu usaha yang cukup menantang untuk meningkatkan kinerja dalam perubahan lingkungan bisnis yang sangat dinamis dan berkelanjutan. Jumlah sumber daya manusia yang besar bila dapat diberdayakan secara efisien dan efektif akan sangat berguna menunjang gerak pencapaian tujuan organisasi (Mathis, 2006: 41).

Menurut Sedarmayanti (2016:12) sumber daya manusia memiliki peran yang sangat menentukan dalam hidup dan matinya organisasi dan perusahaan. Perubahan drastis dalam peran SDM, mengakibatkan makin pentingnya SDM dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi. Secara tradisional strategi rencana perusahaan untuk mengimbangi kekuatan dan kelemahan internalnya dengan peluang dan ancaman eksternal. Untuk mempertahankan keuntungan yang bersaing, memerlukan peran SDM yang semakin besar dan menempatkan SDM dalam peran sentral.

Menurut Sedarmayanti (2016:16) bahwa setelah karyawan diperoleh, mereka harus dikembangkan untuk memperoleh ketrampilan, pengetahuan, sikap melalui pelatihan dan pengembangan agar menjalankan tugas dengan baik. Tanpa sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang tinggi dalam bidang pekerjaan dan tanggung jawabnya, organisasi akan gagal untuk mewujudkan eksistensinya. Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi dan menghilangkan kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki oleh karyawan dengan cara menambah pengetahuan maupun ketrampilan serta merubah sikap.

Menurut Sedarmayanti (2016:31) meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi akan memberi kontribusi positif bagi eksistensi organisasi. Organisasi yang kompetitif membutuhkan tersedianya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan handal untuk menjawab tantangan global. Kaswan (2019:81) menyatakan kebutuhan untuk membangun organisasi yang sukses di era yang penuh dengan perubahan merupakan waktu yang utama bagi pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi dianggap sebagai proses dalam meningkatkan efektivitas organisasi maupun kesejahteraan anggotanya. Efektivitas dalam hal ini merupakan pencapaian sasaran dan tujuan organisasi yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi. Sedangkan kesejahteraan dimaksudkan untuk kepuasan yang dirasakan anggota organisasi.

Menurut Sopiah (2017:239) internalisasi budaya korporasi perlu mendapatkan perhatian serius dari berbagai pihak yang kompeten, bagaimana membuat budaya perusahaan menjadi *tangible*. Sedangkan Yusuf (2018:86) menyatakan budaya organisasi dianggap faktor determinan atau elemen yang paling fundamental untuk memastikan eksistensi sebuah institusi agar bisa berkinerja secara konsistensi dan mampu bertahan dalam jangka panjang. Budaya organisasi berkaitan erat dengan strategi. Strategi dirumuskan oleh para pimpinan puncak dengan mengaitkan kedudukan perusahaan dengan lingkungannya. Dengan membentuk budaya organisasi yang cocok di antara orang-orang di dalam perusahaan, maka perusahaan akan lebih mudah bersaing dan meraih keberhasilan. Jika lingkungan menjadi sangat kompleks, perusahaan perlu dikelola fleksibel dan *responsive* terhadap perubahan lingkungan. Kultur yang dibangun selayaknya adalah kultur adaptasi.

Setiap organisasi memiliki budayanya yang sendiri dan unik. Karakter budaya budaya organisasi /korporat atau iklim kerja merupakan hasil dari nilai-nilai inti dan prinsip-prinsip bisnis yang dipraktekkan oleh pimpinan, standar tentang apa yang dapat diterima atau tidak, perilaku yang mendeskripsikan cara melakukan sesuatu. Menurut temuan *Harvard Business School* (Susanto, 2004:93), perusahaan yang secara aktif mengelola budaya organisasinya memperoleh peningkatan pendapatan sebanyak 682 persen berbanding 166 persen dengan perusahaan yang tidak melakukannya. Misi perusahaan menjadi acuan tindakan-tindakan apa yang akan dilakukan. Misi juga merupakan hal yang secara prinsip memberikan arahan bagi karyawan untuk mengatasi kesulitan dalam dunia kerja.

Budaya organisasi, pada dasarnya sama seperti makhluk hidup. Organisasi mengalami fase lahir, berkembang, dewasa, sakit, tua dan dapat mati seperti makhluk hidup lainnya. Jika dirawat dengan baik, organisasi dapat berumur panjang. Selain perawatan yang baik, untuk dapat bertahan hidup, suatu organisasi membutuhkan kemampuan beradaptasi.

Sedangkan Rivai & Mulyadi (2012) menyatakan budaya organisasi memiliki dampak yang kuat dan besar pada prestasi kerja organisasi,: 1) Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan pada prestasi kerja ekonomi organisasi dalam jangka panjang, 2) Budaya organisasi merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan gagal dan suksesnya organisasi di masa mendatang, 3) Budaya organisasi yang menghambat prestasi keuangan jangka panjang sering terjadi dan budaya berkembang dengan mudah, 4) Budaya organisasi dibuat untuk meningkatkan prestasi

Transformasi organisasi akan berdampak kepada penyesuaian budaya organisasi (Robins & Judge: 2015) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Kesesuaian antara budaya organisasi dan nilai-nilai yang dimiliki anggota akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang. Untuk lebih cepat berkembang, ratusan organisasi memilih melakukan *merger*/ akuisisi, namun hasilnya tidak menggembirakan. Data penelitian mengungkapkan, 90% gagal memenuhi harapan, terutama karena konflik budaya. Hasil rpenelitian lain menyebutkan 74%, organisasi mengalami kegagalan karena tidak memperhatikan faktor budaya seperti nilai-nilai inti organisasi, yang diyakini dan dianut secara luas dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan.

Organisasi diharapkan dapat tetap mempertahankan eksistensinya dan berjuang untuk dapat meningkatkan kinerja organisasinya. Dan organisasi harus mampu beradaptasi dengan lingkungan internal maupun eksternalnya untuk dapat bertahan. Weddel, Cummings & Worley (2011:322) menyatakan transformasi dapat terjadi sebagai respon atau antisipasi dari perubahan besar yang terjadi dalam lingkungan organisasi dan teknologi. Hal ini juga sering terjadi karena diperlukannya modifikasi struktur internal dan proses internal hingga *corporate cuture* yang harus mendukung perubahan baru. Hasil penelitian banyak menyatakan bahwa perubahan budaya organisasi sangat mempengaruhi dalam membuat formulasi strategi dan implementasinya mempengaruhi kemampuan untuk mencapai tujuan perusahaan ke level yang lebih tinggi. Perubahan budaya melibatkan senior manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk menganalisa budaya yang sudah ada dan membuat perubahan yang penting dalam mengadopsi budaya yang baru.

Pada abad 21, banyak organisasi secara radikal membuat perubahan dalam bagaimana mereka beroperasi dan beradaptasi dengan lingkungannya. Dengan meningkatnya kompetisi global, perusahaan / organisasi dituntut untuk bisa mengkonsolidasikan dan menurunkan besar perusahaannya agar mampu beroperasi lebih efisien dan fleksibel. Hal ini menyebabkan banyak organisasi bertransformasi, sehingga mengubah bagaimana cara pandang anggota organisasi dan berperilaku ketika mereka bekerja. Perubahan / transformasi budaya organisasi ini tidak mudah, diperlukan alasan yang signifikan untuk perubahan ini. Kekuatan, emosi dan keahlian harus digabungkan menjadi satu dalam menghadapi permasalahan dan harus mengantisipasi masalah kedepannya.

Weddel, Cummings & Worley (2011:323) menyatakan ada tiga pengaruh besar yang menyebabkan organisasi bertransformasi:

1. *Industry discontinuities*: perubahan politik, ekonomi, hukum dan teknologi
2. *Product of life cycle shifts*: Perubahan dalam lingkaran hidup produk berubah dan membutuhkan perubahan strategi perusahaan
3. *Internal company dynamics*: Perubahan dalam besarnya perusahaan dan adanya *turnover* pemimpin.

Perkembangan dunia industri perhotelan dan jasa selalu terkait dengan ketidakpastian dan rentan terhadap perubahan. Manajemen hotel dituntut menjadi sebuah organisasi yang fleksibel dan adaftif terhadap perubahan tersebut. Organisasi yang mampu bertahan yaitu organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang dapat diandalkan dan harus memiliki kinerja yang tinggi. Perusahaan perhotelan yang mampu mendapatkan keberhasilannya adalah perusahaan yang mampu mengelola hubungan kerja dan komunikasi internal yang baik antara sesame koleganya dan atasannya.

Menurut Kwun dalam jurnalnya *Brand management in Hospitality Industry (2012: 1),* ia menyatakan bahwatren industri pada saat ini telah menyebabkan meningkatnya persaingan, pasar kejenuhan di beberapa segmen industri perhotelan, dan kesulitan bagi konsumen untuk memahami dan mengevaluasi sejumlah besar hotel dan restoran di pasar. Perusahaan perhotelan harus terus memposisikan merek mereka dan membedakan produk mereka dan memberikan penawaran untuk pertumbuhan berkelanjutan.

Davis dan Kaufman menyatakan (2011:3) budaya pelayanan merupakan suatu pola pikir pelayanan dalam organisasi yang berfokus pada produk dan pelayanan yang kemudian mendefinisikan bagaimana organisasi belajar dan mengembangkannya dari persfektif karyawan dan pelanggannya. Dari hal ini dapat kita simpulkan bahwa budaya pelayanan terkait dengan pola pikir, fokus pelayanan dan persfektif karyawan dan pelanggan. Nilai pelayanan dipengaruhi oleh pengalaman pelayanan, sedangkan pelayanan pelayanan dipengaruhi oleh orientasi pelayanan dan iklim pelayanan. Orientasi pelayanan dipengaruhi oleh pelatihan pelayanan dan penghargaan pelayanan.

Kajian Liden et al (2014:7) mendefinisikan budaya pelayanan sebagai seberapa kuat anggota organisasi dalam unit kerjanya merasa terikat dengan perilaku kepemimpinan yang melayani dan dioperasionalisasikan sebagai laporan individual karyawan yang diagresikan sebagai konsep perilaku unit secara kolektif. Budaya pelayanan dicirikan sebagai lingkungan kerja dimana anggota organisasinya berbagi pemahaman tentang norma dan harapan memprioritaskan kebutuhan orang lain dibandingkan dirinya sendiri dan menyediakan bantuan dan dukungan kepada orang lain.

Ueno (2012) dalam jurnalnya *Which HRM practices contribute to service culture m*enyatakan budaya pelayanan memiliki peranan penting dalam organisasi. Pertama budaya pelayanan yang kuat akan mengarahkan perilaku karyawan yang konsisten dalam melayani pelanggan. Selain itu budaya pelayanan merupakan prasyarat sukses untuk membangun membangun organisasi yang berorientasi pada pelanggan dan manajemen tidak mampu mengawasi semua karyawan sehingga budaya pelayanan diharapkan mampu mempengaruhi dan memastikan ketepatan perilaku karyawan dalam pelayanan. Sehingga salah satu prioritas untuk perusahaan yang berbasis pada pelayanan pelanggan adalah bagaimana menciptakan dan memelihara budaya pelayanan.

Dalam industri *hospitality,* pelayanan kepada tamu internal dan eksternal merupakan hal yang utama. Keinginan budaya pelayanan yang terkenang oleh para pelanggan menjadi hal yang diharapkan oleh setiap orang yang bekerja di bidang *hospitality*. Dengan begitu banyaknya merek hotel di dunia, mereka berusaha keras untuk membuat nilai pembeda yang sangat kuat antara merek hotel satu dengan yang lainnya.

InterContinental Hotels Group (IHG) merupakan jaringan hotel internasional yang berada hampir seluruh dunia. InterContinental Hotels Group (IHG) menaungi 16 merek hotel yaitu: Six Senses, Regents, InterContinental Hotels & Resort, Kimpton Hotels & Restaurants, Hotel Indigo, Events Hotel, Hualuxe Hotels & Resorts, Crowne Plaza Hotels & Resorts, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Holiday Inn Club Vacations, Holiday Inn Resort, Voco, Avid, Staybridge Suites, Candlewood Suites. InterContinental Hotels Group (IHG) memiliki 5,518 hotels dengan jumlah kamar 825,746. InterContinental Hotels Group (IHG) merupakan salah satu brand yang cukup tua yang sudah berdiri 200 tahun. Intercontinental Hotels Group (IHG) memiliki komitmen yang sangat besar untuk menyediakan *True Hospitality for everyone everyday* dengan cara menciptakan pengalaman yang kaya dan tidak terlupakan oleh tamu dengan mengenali, menghormati dan menghargai dan menjaga tamu.

InterContinental Hotels Group (IHG) dalam memberikan pelayanan pelanggan di seluruh dunia mempunyai salah satu brand yang sangat disukai oleh pelanggan, yaitu Holiday Inn. Holiday Inn merupakan hotel yang memiliki jumlah terbanyak di dalam Intercontinental Hotels Group (IHG). Jumlah hotel Holiday Inn di seluruh dunia berjumlah 1,173 hotel dengan jumlah kamar 214,083 karyawan di seluruh dunia. Holiday Inn hotel yang pertama adalah di Amerika, di mana Holiday Inn dinyatakan sebagai *the first affordable hotels for families travelling across USA* dimiliki pertama oleh pengusaha bernama Kemmons Wilson dan termasuk hotel pertama yang membuka *franchise* hotel. Holiday inn memiliki prinsip *Joy of travel for all* yang berarti, Holiday Inn percaya pada keceriaan dari perjalanan adalah selayaknya untuk semua orang, dengan bangga memberikan pelayanan hotel yang terjangkau, pengalaman menginap yang nikmat dimana ketika konsumen berkunjung selalu merasa disambut dengan hangat dan ramah.

Budaya organisasi dan budaya pelayanan yang menjadi faktor pembeda yang kuat antara hotel satu dan hotel yang lainnya. Dan hal ini tidak saja group besar hotel lain dengan yang lainnya namun juga dalam satu grup tersebut. InterContinental Hotels Group memiliki nilai-nilai yang wajib dianut oleh seluruh karyawan yang bekerja di seluruh dunia. Nilai itu di kenal dengan nama *Winning Ways*. Selain Winning Ways, ada nilai- nilai yang juga wajib diamalkan kepada para tamu, yang disebut dengan *true hospitality* atau bisa disebut juga dengan janji merek atau budaya pelayanan umum.

Setiap *brand* yang ada dalam IHG wajib menjalankan nilai di atas, namun setiap *brand* masing-masing, memiliki *service behavior* / perilaku pelayanan atau budaya pelayanan yang wajib mereka berikan kepada tamu di sesuaikan dengan konsep dari hotel masing-masing. Holiday Inn memiliki *Service values atau service behavior* yang dikenal dengan *stay real* yang penjelasan mengenai budaya akan dijelaskan lebih dalam di bab IV.

Holiday Inn di Indonesia merupakan salah satu grup IHG yang berkembang pesat, salah satunya adalah kluster di Jawa Barat yang terdiri dari Holiday Inn Cikarang Jababeka dan Holiday Inn Bandung Pasteur. Holiday Inn Cikarang Jababeka dan Holiday Inn Pasteur Bandung dimiliki oleh pemilik bisnis yang sama dan kedua hotel ini sebelumnya merupakan hotel lokal sebelum berubah menjadi Holiday Inn. Pemilik usaha merasa ingin mengganti strategi perusahaan dengan merubah merek dari hotel tersebut menggunakan merek internasional dengan harapan ada pembaharuan dalam produk dan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dan dikelola secara profesional. Hal ini terjadi di tahun akhir 2016 untuk Aston Bandung Primapera menjadi Holiday Inn Bandung Pasteur dan Grand Valore menjadi Holiday Inn Cikarang Jababeka di awal tahun 2016. Dan kedua hotel Holiday Inn ini merupakan hotel internasional pertama di daerah Cikarang Jababeka dan di hotel dengan merek internasional pertama di pintu masuk utama kota Bandung. Dan hal ini mendapatkan penerimaan yang positif dari para pengunjung wisatawan lokal maupun internasional.

Pengelolaan kedua hotel tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan sesuai dengan yang diharapkan oleh InterContinental Hotels Group. Di mana IHG memiliki nilai-nilai atau budaya organisasi dan budaya pelayanan yang kuat dan perlu diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari. Budaya ini diharapkan mendapatkan tanggapan yang positif dari para tamu maupun para karyawan dan merupakan pedoman dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari dan dalam memberikan pelayanan kepada tamu.

Budaya organisasi dan budaya pelayanan, memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan kinerja organisasi. Kumpulan standar ini berfungsi sebagai dasar bagi kesuksesan berkelanjutan dari Holiday Inn dan harus menjadi fondasi yang kokoh dan merupakan praktek bisnis yang disiplin, menciptakan kesempatan untuk mewujudkan prestasi perusahaan dan merupakan daya tarik bagi pencari kerja, pengakuan dunia akan reputasi mengenai keterikatan pelanggan dan pencapaian mutu keunggulan mendunia. InterContinental Hotels Group (IHG), sangat perduli terhadap persepsi tamu mengenai pengalaman yang dialami oleh tamu ketika mereka menginap di salah satu hotel IHG. Hal ini dapat terlihat dari jumlah survey yang dikirimkan kepada konsumen yang setia menginap di hotel yang berada di bawah naungan IHG.

Holiday Inn Cikarang Jababeka dan Holiday Inn Bandung Pasteur melakukan re-branding proses pada tahun 2016, di mana pada saat itu pemilik usaha sangat yakin hal ini akan dapat meningkatkan posisi perusahaan mereka dalam peningkatan pendapatan perusahaan walaupun pada saat itu diperlukan investasi yang besar. Pemilik usaha juga merasa diperlukannya *product of life cycle*, di mana perubahan dalam lingkaran hidup produk perlu diperbaharui sebelum mengalami penurunan*.* Hal ini diakui bahwa Holiday Inn Cikarang menjadi hotel berbasis internasional yang pertama di wilayah itu. Peningkatan pendapatan kamar maupun makanan dan minuman meningkat dengan pesat dikarenakan brand *Holiday Inn* ini sangat dikenal oleh masyarakat internasional khususnya yang banyak *expatriates* yang bekerja dan tinggal di wilayah Jababeka. Selain itu pertimbangan dari pemilik usaha, banyak hotel yang berkembang menggunakan merk internasional sehingga memiliki daya saing yang tinggi.

Setiap bulan, dilakukan pengiriman survey kepada para tamu yang menginap di InterContinental Hotels Group (IHG), survey dikirimkan secara acak oleh sistem sehingga hotel tidak dapat memilih siapa yang mendapatkan survey. Dan survey ini juga menjamin kerahasiaan hasilnya, pihak dari hotel dapat melihat apakah setelah memberikan *feedback* tamu tersebut ingin dikontak atau tidak. Dan pihak hotel tidak dapat mengkontak pihak tamu karena mereka tidak ingin dihubungi sehubungan dengan hasil survey. Sehingga isi survey diharapkan mendapatkan umpan balik yang positif dari para pelanggan setia Holiday Inn. Dan jika umpan balik yang diberikan bersifat negatif, maka dapat dilakukan upaya perbaikan sehingga kepuasan pelanggan dapat tercapai dan dikemudian hari dapat kembali lagi untuk menginap di Holiday Inn.

Survey kepuasan tamu inilah yang menjadi tolak ukur perbaikan bagi Hotel Holiday Inn untuk memenuhi harapan tamu di kemudian hari dan diharapkan dapat dilakukan perbaikan yang dapat meningkatkan fasilitas dari produk ataupun layanan yang diberikan kepada para tamu yang sudah datang atau akan datang menggunakan fasilitas di Hotel Holiday Inn. Pada tabel 1.3 di halaman berikut ini adalah hasil survey kepuasan tamu mengenai brand Holiday Inn Bandung Pasteur dan Holiday Inn Cikarang Jababeka.

**Tabel 1.3**

**Tabel Survey penilaian tamu terhadap brand Holiday Inn Bandung Pasteur & Holiday Inn Cikarang Jababeka**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Brand | Questions | Bechmark at the region  2017 | Result  2017 | Bechmark at the region  2018 | Result  YTD 2018 |
| Holiday inn Pasteur Bandung | *Likely to Return to Hotel* | 78.86 | 75.92 | 76.10 | 72.84 |
| *Likely to Return to Brand* | 75.87 | 74.14 | 76.83 | 74.38 |
| *Brand Met Expectations* | 71.99 | 63.55 | 74.60 | 73.59 |
| Holiday Inn Cikarang Jababeka | *Likely to Return to Hotel* | 78.86 | 77.80 | 76.10 | 74.24 |
| *Likely to Return to Brand* | 75.87 | 75.00 | 76.83 | 74.30 |
| *Brand Met Expectations* | 71.99 | 64.92 | 74.60 | 68.92 |

**Sumber : *Heart Beat Report 2017 & Heart Beat Report 2018 (YTD), IHG***

Survey di atas merupakan hasil ye*ar to date survey,* di tahun 2017 dan tahun 2018*.* Yang dimaksud dengan *region* disini adalah survey untuk seluruh hotel Holiday Inn di area *South East Asia dan Korea*. Dari hasil di atas dapat dilihat bahwa dengan kondisi yang sama antara Holiday Inn Bandung Pasteur dan Holiday Inn Cikarang Jababeka terdapat perbedaan persepsi antara tamu yang menginap di di kedua hotel tersebut. Holiday Inn Cikarang Jababeka memiliki nilai sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian di *region*. Hal ini didapat dari hotel melakukan kontak kepada tamu dan bertanya apa yang mereka harapkan ketika menginap dan tamu menyatakan yang mereka rasakan pelayanannya berbeda dengan hotel Holiday Inn. Banyak standar pelayanan tidak nampak dan tidak sesuai dengan yang mereka harapkan. Namun mereka ada saja yang kembali dikarenakan beberapa alasan seperti: lokasi, fasilitas dibandingkan dengan hotel yang ada di sekitarnya.

Selain itu Intercontinental Hotels Group (IHG) juga melakukan survey keterikatan karyawan terhadap perusahaannya. Survey kepuasan karyawan adalah wajib dilakukan untuk seluruh hotel IHG. Survey ini disebut dengan *Colleague Heart Beat*, di mana survey tersebut dilakukan selama 2 kali dalam satu tahun disetiap 6 bulan. Pertanyaan di dalam survey ini mencakup area seperti: penilaian karyawan mengenai bagaimana budaya kerja di dalam perusahaan tersebut, gaya kepemimpinan atasan langsung mereka, bagaimana perusahaan beroperasi, bagaimana kinerja departemen dan kinerja karyawan secara pribadi, fasilitas yang diberikan oleh perusahaan serta budaya organisasi dan nilai-nilai organisasi apakah diimplementasikan atau tidak.

Selain itu melalui survey kepuasan karyawan, dapat dilihat persepsi karyawan mengenai *brand* Holiday Inn (Tabel 1.4):

**Tabel 1.4**

**Tabel Survey penilaian Karyawan terhadap brand Holiday Inn Bandung Pasteur dan Holiday Inn Cikarang Jababeka**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Brand | *Pertanyaan* | Hasil May 2017 | Hasil Nop 2017 | Hasil  May  2018 |
| Holiday inn Pasteur Bandung | *I am proud to be part of (IHG )/this hotel* | 98 | 98 | 100 |
| *IHG /this hotel delivers on the promises it makes to its employees* | 88 | 92 | 96 |
| *Feel (IHG)/this hotel values diversity (e.g. age, gender, ethnicity,*  *language, education qualifications, ideas, and perspectives)* | 98 | 96 | 99 |
| *As a company/In our hotel we are structured in a way that helps*  *us achieve our goals* | 96 | 99 | 100 |
| *We have a work environment that is open and accepts individual*  *Differences* | 97 | 96 | 98 |
| Holiday Inn Cikarang Jababeka | *I am proud to be part of (IHG)/this hotel* | 88 | 92 | 93 |
| *(IHG) /this hotel delivers on the promises it makes to its employees* | 83 | 85 | 86 |
| *I I feel (IHG)/this hotel values diversity (e.g. age, gender, ethnicity,*  *language, education qualifications, ideas, and perspectives)* | 92 | 94 | 95 |
| *As a company/In our hotel we are structured in a way that helps*  *us achieve our goals* | 80 | 82 | 88 |
| *We have a work environment that is open and accepts individual*  *Differences* | 78 | 93 | 95 |

**Sumber :*Colleague Heart Beat 2017 dan 2018, IHG Merlin***

Pertanyaan di atas menyangkut persepsi karyawan mengenai budaya organisasi, menghargai keberagaman, dan juga budaya kerja IHG. Jika diterjemahkan maka pertanyaan di atas adalah sebagai berikut:

1. Saya merasa bangga sebagai bagian dari IHG / Holiday Inn Cikarang Jababeka/ Holiday Inn Bandung Pasteur
2. IHG/ hotel ini menepati janji kepada karyawannya
3. IHG/ hotel ini menghargai adanya keberagaman dari setiap karyawannya
4. Di IHG / h28-30otel ini kami bekerjasama dan memiliki cara kerja yang sedemikian rupa untuk bisa bersama-sama mencapai tujuan hotel kami
5. Kami bekerja di lingkungan kerja yang menerima perbedaan individu

Dari hal tersebut di atas dapat dilihat kebanggaan mereka terhadap brand Holiday Inn tinggi dan di atas nilai 80. Yang dapat terlihat bahwa mereka sangat nyaman dalam bekerja dengan Brand Holiday Inn. Dengan adanya *rebranding* di perusahaan lokal tersebut, maka sangatlah penting peran suatu budaya pelayanan dalam suatu perusahaan dan hal tersebut harus diciptakan dan dilakukan oleh setiap karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Mulai muncul masalah – masalah yang terjadi akibat dengan perubahan budaya. Melalui hasil *focus group discussion* dan wawancara dengan para kepala departemen di Holiday Inn Bandung Pasteur dan Holiday Inn Cikarang Jababeka, maka hasil analisa sementara adalah sebagai berikut di bawah ini:

1. Diperlukan langkah-langkah yang komprehensif untuk dipersiapkan untuk memperkenalkan budaya pelayanan *stay real*  dan membuat karyawan membawa hal tersebut dalam kehidupan sehari-hari dalam pekerjaan mereka
2. Kondisi karyawan yang belum siap menerima pelatihan, khususnya mengenai budaya pelayanan *true hospitality dan stay real* yang banyak juga dilakukan melalui *online training*
3. Sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebelumnya masih bersifat subjektif berdasarkan penilaian atasan langsung. Namun IHG/ Holiday Inn memiliki sistem penilaian yang lebih *fair*, di mana karyawan diwajibkan menulis penilaian pribadi mereka, kemudian atasan wajib mendiskusikannya dengan atasan yang lain (contohnya *supervisor, assistant manager)* dengan menggunakan metode *calibration* sehingga menghasilkan nilai yang lebih subyektif. Selain itu juga dituntut setiap karyawan memiliki rencana pengembangan mereka masing-masing.
4. Karyawan mengganggap budaya pelayanan tersebut tidak penting dan tidak melihat hubungannya dengan kinerja karyawan dan kinerja organisasi
5. Kurangnya pengertian mengenai budaya IHG seperti nilai *Winning Ways, True Hospitality, dan budaya pelayanan Stay Real*.
6. *Brand image* Aston dan Grand Valore masih melekat pada konsumen maupun karyawan. Di sisi lain timbulnya rasa bangga dikarenakan merupakan bagian dari *brand* yang terbesar di dunia
7. Komentar dari para pelanggan yang loyal dari Holiday Inn adanya perbedaan antara pelayanan di Holiday Inn yang lain dibandingkan dengan Holiday Inn Bandung Pasteur dan Holiday Inn Cikarang Jababeka
8. Kesulitan dalam merubah pola pikir karyawan dari lokal menjadi global, selain itu ada keterbatasan sumber daya manusia yang tidak mudah didapatkan sebgai dampak dari *turn over*
9. Kesulitan dari departemen sumber daya manusia dan kepala departmen untuk memahami dan menghayati isi dari budaya pelayanan s*tay real* sehingga kesulitan dalam memberikan contoh dalam kehidupan sehari-hari. Dan peran serta atasan tidak terlalu besar untuk mengarahkan perubahan ini.

Selain data di atas untuk melengkapi penelitian terhadap masalah yang muncul, peneliti menggunakan analisa SWOT. Menurut Rangkuti (2015), “ alat ukur yang paling populer serta paling banyak digunakan saat ini adalah analisa SWOT yang dapat dilihat pada tabel 1.5 di bawah ini.

**Tabel 1.5**

**Analisis SWOT pada Holiday in Bandung Pasteur dan Holiday Inn Cikarang Jababeka**

28

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Hotel | Strength | Weaknesses | Opportunity | Threat |
| **Holiday Inn Bandung Pasteur** | * Budaya pelayanan *Stay Real* bersifat Holistik * Kemajuan budaya pelayanan stay real yang terkini dan sesuai profil tamu yang menginap di Holiday Inn * Budaya pelayanan *True Hopitality* dan *Stay real* tersedia pelatihan online and off line secara detail dan menarik * Reputasi Holiday Inn di Bandung baik * Karyawan merasa bangga bekerja di *brand* Holiday Inn * Karyawan memiliki rasa percaya diri yang baik * Karyawan loyal * Prasarana karyawan komplit * Tersedia metode mengukur kepuasan karyawan dan tamu yang terukur * *HI* dikenal dengan *High Quality Product Service* * Brand Holiday Inn kuat dan memiliki hotel terbanyak d IHG * Banyak tersedia sekolah perhotelan yang ikut sertta dalam program *IHG Academy untuk talent pool* * Banyak karyawan dari Hotel Holiday Inn lain di Indonesia dapat berbagi pengalaman (share knowledge dan experiences) * Banyak tenaga *task force* tersedia untuk brand Holiday Inn * Pelatihan online berlaku di seluruh dunia dengan menggunakan bahasa inggris * Merupakan salah satu hotel dengan brand internasional di gerbang kota Bandung | * Kesulitan menerima perubahan budaya organisasi dan secara khusus mengimplementasikan budaya pelayanan *Stay Real* * Karyawan menganggap budaya pelayanan *Stay Real* sulit dan tidak penting * Perubahan budaya pelayanan ini menuntut perubahan perilaku yang spesifik sehingga terjadi *cultural shock* * Proses internalisasi dan sosialisasi kurang maksimal * Peran pemimpin dalam memastikan perubahan budaya sangat kurang aktif * Karyawan bersikap reaktif dan kurang inisitiatif * Kurang penggunaan instrumen Human Resources * Terdapat language barrier | * Kebudayaan Sunda juga menunjukkan hal yang ramah dan santun kepada orang lain, ada kesamaan dengan budaya pelayanan *Stay Real* * Peraturan Daerah Kota Bandung no 5 tahun 2012 pasal (2) mendukung diperlukan keseimbangan dalam hubungan antara manusia * Karena budaya sunda yang santun maka mudah sekali mencari karyawan yang memiliki keinginan untuk memberikan pelayanan kepada tamu * Pemerintah Indonesia mendukung Indonesia untuk menjadi salah satu destinasi pariwisata di dunia (target peringkat 30) * Meningkatnya permintaan pasar yang membutuhkan layanan yang dipersonalisasikan | * Banyak hotel lain yang memiliki budaya organisasi yang lebih sederhana dan kurang detail sehingga karyawan merasa mudah mempelajarinya * Banyak tenaga asing yang bekerja * Hotel internasional lain banyak yang mulai perduli akan pentingnya budaya organisasi sebagai pembeda dengan brand lain * Mulai banyak hotel dengan merek internasional buka di Bandung |
| Holiday Inn Cikarang Jababeka | * Budaya pelayanan *Stay Real* bersifat Holistik * Kemajuan budaya pelayanan stay real yang terkini dan sesuai dengan profil tamu * Budaya pelayanan *True Hopitality* dan *Stay real* tersedia pelatihan online and off line secara detail dan menarik * Holiday Inn Cikarang merupakan hotel internasional yang pertama di kawasan Cikarang * Tersedia metode mengukur kepuasan karyawan dan tamu * *HI* dikenal dengan *High Quality Product Service* * Display dalam *heart of house* banyak yang menunjukkan nuansa dan budaya pelayanan * Induksi mengenai budaya diberikan kepada karyawan baru * Brand Holiday Inn kuat dan memiliki hotel terbanyak di dalam IHG * Banyak tersedia sekolah perhotelan yang ikut sertta dalam program *IHG Academy untuk talent pool* * Banyak karyawan dari Hotel Holiday Inn lain di Indonesia dapat berbagi pengalaman (share knowledge dan experiences) * Banyak tenaga *task force* tersedia untuk brand Holiday Inn * Merupakan hotel dengan brand terkuat di kawasan Jababeka | * Kesulitan dalam mendapatkan karyawan yang ingin bekerja di industri hotel * Budaya organisasi Holiday Inn tidak diajarkan kepada karyawan lama ketika rebranding * Kurangnya pelatihan dan sosialisasi kepada karyawan * Kesulitan menerima perubahan budaya organisasi dan secara khusus mengimplementasikan budaya pelayanan *Stay Real* * Karyawan menganggap budaya pelayanan *Stay Real* sulit dan tidak penting * Perubahan budaya pelayanan ini menuntut perubahan perilaku yang spesifik * Proses internalisasi dan sosialisasi kurang maksimal * Peran pemimpin dalam memastikan perubahan budaya kurang aktif * Kurangnya penggunaan instrument HR | * Pemerintah Indonesia mendukung Indonesia untuk menjadi salah satu destinasi pariwisata di dunia (target peringkat 30) * Meningkatnya permintaan pasar yang membutuhkan layanan yang dipersonalisasikan | * Kesulitan dalam mendapatkan karyawan yang ingin bekerja di industri hotel, kebanyakan mereka memilih lebih banyak di pabrik * Lingkungan sekitar dikelilingi oleh banyak perusahaan yang membawa budaya kerja yang berbeda   29   * Banyak hotel lain yang memiliki budaya organisasi yang lebih sederhana dan kurang detail sehingga karyawan merasa mudah mempelajarinya * Banyak tenaga asing yang bekerja |

**Sumber: Hasil Pengolahan Peneliti, 2018**

30

* 1. **Fokus penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan pada sub bab sebelumnya, maka penelitian difokuskan kepada :

1. Penguatan budaya *pelayanan Holiday Inn - stay real pada prilaku* bekerja karyawan
2. Kinerja karyawan di Holiday Inn Bandung Pasteur dan Holiday Inn Cikarang Jababeka
3. Hambatan dan kendala yang dihadapi untuk memperkuat budaya pelayanan *Stay Real*
4. Strategi penguatan budaya pelayanan *stay real* di Holiday Inn Bandung Pateur dan Holiday Inn Cikarang Jababeka

Lokus penelitian ini adalah di

1. Holiday Inn Pasteur Bandung

Jl. Dr. Djunjunan No 96, Pasteur Sukajadi, Bandung 40162

1. Holiday Inn Cikarang Jababeka

Kawasan Industri Jababeka 1

Jl. Jababeka Raya Kav A-2, Pasirsari, Cikarang Selatan, Bekasi 17530

* 1. **Rumusan Masalah**

Memperhatikan latar belakang penelitian, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penguatan budaya pelayanan *Stay Real*  di Holiday Inn Bandung Pasteur dan Holiday Inn Cikarang Jababeka.
2. Bagaimana kinerja karyawan di Holiday Inn Bandung Pasteur dan Holiday Inn Cikarang Jababeka
3. Faktor – faktor apa saja yang menjadi penghambat (kendala-kendala) dalam penguatan budaya pelayanan *Stay Real* pada Holiday Inn Bandung Pasteur dan Holiday Inn Cikarang Jababeka.
4. Bagaimana strategi penguatan budaya pelayanan *Stay Real* terhadap kinerja pegawai pada Holiday Inn Bandung Pasteur dan Holiday Inn Cikarang Jababeka.
   1. **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana penguatan budaya pelayanan *Stay Real* yang berjalan di Holiday Inn Bandung Pasteur dan Holiday Inn Cikarang Jababeka.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa bagaimana kinerja karyawan di Holiday Inn Bandung Pasteur dan Holiday Inn Cikarang Jababeka
3. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor penghambat yang menjadi kendala dalam mengimplementasikan budaya pelayanan *Stay Real* dapat ditanggulangi dengan perencanaan yang tepat sehingga budaya baru dapat dihayati dan diimplementasikan
4. Untuk mengetahui dan mengalisis stategi penguatan budaya pelayanan *Stay Real* dapat berjalan dengan lancar sehingga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
   1. **Manfaat Penelitian**

Kegunaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang baik secara teoritis maupun secara praktis:

* + 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap aspek teoritis yaitu :

1. Sebagai sumbangan yang signifikan dalam memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan manajemen sehingga dapat digunakan sebagai pengembangan penelitian sumber daya manusia
2. Sebagai sumbangan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia
3. Menambah konsep baru yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam aspek financial, kepuasan konsumen dan kepuasan karyawan
   * 1. Manfaat Praktis

Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terdapat perusahaan Holiday Inn Bandung Pasteur maupun Holiday Inn Cikarang Jababeka dan secara garis besar kepada InterContinental Hotels Group (IHG), khususnya Holiday Inn, yaitu berupa saran untuk melakukan reformasi budaya dengan lancar dalam upaya meningkatkan kinerja individu.

Kajian ini juga diharapkan bisa menjadi tambahan daftar pustaka atau sebagai bahan rujukan selain memberikan dukungan penuh dalam melakukan penelitian selanjutnya.