



**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN METODE
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)
PADA HOTEL PRAMESTHI PUNCAK**

Skripsi

Dibuat Oleh:

Putri Riska Andriani

021113382

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN**

BOGOR

2018

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN METODE
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)
PADA HOTEL PRAMESTHI PUNCAK**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
pada Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan,
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,



(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA)

Ketua Program Studi,

(Tutus Rully SE., MM.)

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN METODE
ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)
PADA HOTEL PRAMESTHI PUNCAK**

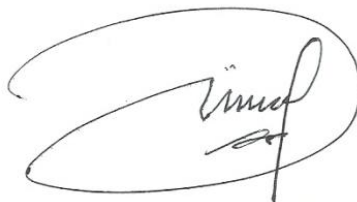
Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari: Senin, Tanggal : 30 / Juli / 2018

Putri Riska Andriani
021113382

Menyetujui

Ketua Sidang,



(Drs. Ketut Sunarta, Ak., MM., CA.)

Ketua Komisi Pembimbing



(Dr. Wonny Ahmad Ridwan, SE., MM.)

Anggota Komisi Pembimbing



(Herman, SE., MM.)

ABSTRAK

Putri Riska Andriani. Program Studi Manajemen, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Judul “Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada Hotel Pramesthi Puncak”, dibawah bimbingan Ketua Komisi Pembimbing Wonny Ahmad Ridwan, Anggota Komisi Pembimbing Herman, 2018.

Latar belakang penelitian ini adalah kondisi yang belum ideal di Hotel Pramesthi Puncak dimana masih ada miss komunikasi antara atasan dan bawahan serta unit organisasi karena pola komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal sehingga tujuan dengan pencapaian kurang maksimal.

Tujuan dalam penelitian ini yaitu: 1) Untuk mengetahui dan menganalisis Budaya Organisasi model OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument Budaya saat ini dan Budaya yang diinginkan pada Hotel Pramesthi Puncak.

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode Analisa Deskriptif. Jenis data yang digunakan yaitu data primer yaitu dengan cara observasi, kuesioner yang dibagikan kepada 53 responden dan hasil dari wawancara dengan karyawan Hotel Pramesthi Puncak dan data sekunder dari sumber literature.

Hasil dari penelitian ini adalah: Penilaian Budaya Organisasi dengan metode OCAI dengan menilai enam dimensi kunci budaya organisasi berikut Hasil penilain keseluruhan profil budaya organisasi di Hotel Pramesthi Puncak dengan 6 dimensi, untuk mengetahui lebih kearah mana budaya Hotel Pramesthi Puncak dengan 4 tipe budaya organisasi. Dimana dimensi karakteristik dominan untuk budaya saat ini menunjukkan kondisi pada *Hierarchy Culture* sebesar 30 orang dan budaya yang diinginkan menunjukkan kondisi pada *Adhocrachy Culture* sebesar 28 orang. Dimensi kepemimpinan organisasi untuk budaya saat ini menunjukkan kondisi pada *Hierarchy Culture* sebesar 27 orang dan budaya yang diinginkan menunjukkan kondisi pada *Adhocrachy Culture* sebesar 28 orang. Dimensi pengelolaan karyawan untuk budaya saat ini menunjukkan kondisi pada *Hierarchy Culture* sebesar 30 orang dan budaya yang diinginkan menunjukkan kondisi pada *Adhocrachy Culture* sebesar 30 orang. Dimensi perekat organisasi untuk budaya saat ini menunjukkan kondisi pada *Hierarchy Culture* sebesar 28 orang dan budaya yang diinginkan menunjukkan kondisi pada *Adhocrachy Culture* sebesar 28 orang. Dimensi penekanan strategis untuk budaya saat ini menunjukkan kondisi pada *Hierarchy Culture* sebesar 29 orang dan budaya yang diinginkan menunjukkan kondisi pada *Adhocrachy Culture* sebesar 27 orang. Dan dimensi criteria sukses untuk budaya saat ini menunjukkan kondisi pada *Market Culture* sebesar 30 orang dan budaya yang diinginkan menunjukkan kondisi pada *Clan Culture* sebesar 28 orang. Dengan demikian pada Hotel Pramesthi Puncak diperlukan perubahan budaya organisasi dari *Hierarchy Culture* menjadi *Adhocrachy Culture*.

Kata Kunci : *Organizational Culture Assessment Instrument, Analisa Budaya Organisasi*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Shalawat beserta salam semoga senantiasa terlimpah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW, kepada keluarganya, para sahabatnya, hingga umatnya sampai akhir zaman.

Skripsi ini merupakan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. Dalam skripsi ini penulis mengambil judul **“Analisis Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada Hotel Pramesthi Puncak”**.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan.baik dalam penyampaian materi, tata bahasa, maupun penulisan. Untuk itu, segala kritik dan saran yang bersifat membangun sangat dibutuhkan oleh penulis guna memperbaiki kesalahan yang mungkin terjadi dalam penyusunan skripsi ini. Dalam penyusunan dan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis dengan senang hati menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
2. Bapak Drs. Ketut Sunarta, Ak., MM., CA. selaku Wakil Dekan Bid. Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Ibu Dra. Hj. Sri Hartini, MM selaku wakil Dekan Bid. Administrasi & Keuangan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Bapak Ferdisar Adrian, SE., MM, selaku selaku wakil Dekan Bid. Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
5. Ibu Tutus Rully, SE., MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
6. Ibu Yudhia Mulya, SE., MM, selaku Sekretaris Program Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
7. Bapak Dr. Wonny Ahmad Ridwan, SE., MM. dan Bapak Herman, SE., MM. selaku komisi pembimbing penelitian dan penulisan skripsi yang telah memberikan bimbingan yang baik kepada penulis.
8. Secara khusus yang tersayang Bapak, Ibu, dan Kakak yang selalu memberikan kasih sayang dan mendoakan sehingga penulis dimudahkan dalam penyusunan skripsi ini.
9. Terima kasih kepada Win Karyadi Hermawan Putra, SM. Yang telah memberikan masukan dan mensupport dalam penyusunan skripsi ini.

10. Tidak lupa untuk teman-teman khususnya teman-teman angkatan 2013 yang sudah membantu, memberikan motivasi juga hiburan pada penulis sehingga termotivasi kembali untuk menyelesaikan penelitian ini.

Atas segala perhatian yang telah diberikan kepada penulis, penulis mengucapkan terima kasih.

Bogor, 10 Februari 2018

Putri Riska Andriani

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| JUDUL | i |
| LEMBAR PENGESAHAN | ii |
| ABSTRAK | iv |
| KATA PENGANTAR | v |
| DAFTAR ISI | vii |
| DAFTAR TABEL | ix |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| DAFTAR LAMPIRAN | xi |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian | 1 |
| 1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah | 4 |
| 1.2.1 Identifikasi Masalah | 4 |
| 1.2.2 Perumusan Masalah..... | 5 |
| 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian..... | 5 |
| 1.3.1 Maksud Penelitian | 5 |
| 1.3.2 Tujuan Penelitian..... | 5 |
| 1.4 Kegunaan Penelitian..... | 5 |
| 1.4.1 Kegunaan Teoritis | 5 |
| 1.4.2 Kegunaan Praktis | 5 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia | 6 |
| 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia | 6 |
| 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia | 7 |
| 2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia | 10 |
| 2.2 Budaya Organisasi | 11 |
| 2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi | 11 |
| 2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi..... | 12 |
| 2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi..... | 13 |
| 2.2.4 Indikator Budaya Organisasi..... | 14 |
| 2.2.5 Dimensi Budaya Organisasi..... | 14 |
| 2.3 OCAI..... | 18 |
| 2.3.1 Tujuan OCAI..... | 18 |
| 2.3.2 Instrumen Penelitian Budaya Organisasi (<i>Organizational Culture Assesment Instrument/OCAI</i>).. | 20 |
| 2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran | 21 |
| 2.4.1 Penelitian Sebelumnya | 21 |
| 2.4.2 Kerangka Pemikiran..... | 22 |

| | |
|--|-----------|
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| 3.1 Metode Penelitian..... | 23 |
| 3.2 Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian | 23 |
| 3.2.1 Objek Penelitian | 23 |
| 3.2.2 Unit Analisis..... | 23 |
| 3.2.3 Lokasi Penelitian | 23 |
| 3.3 Jenis dan Data Penelitian | 23 |
| 3.4 Operasionalisasi Variabel..... | 24 |
| 3.5 Metode Sensus | 26 |
| 3.6 Metode Pengumpulan Data..... | 26 |
| 3.7 Metode Pengolahan dan Analisis Data | 27 |
| 3.7.1 Metode Analisis Budaya Organisasi Model OCAI..... | 27 |
| 3.7.2 Analisis Deskriptif..... | 28 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN | |
| 4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian | 29 |
| 4.1.1 Sejarah Singkat Hotel Pramesthi Puncak..... | 29 |
| 4.1.2 Visi dan Misi Hotel Pramesthi Puncak | 29 |
| 4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas | 30 |
| 4.1.3.1 Struktur Organisasi | 30 |
| 4.1.3.2 Tugas dan Fungsi Jabatan | 30 |
| 4.1.4 Profile Responden | 33 |
| 4.2 Pembahasan..... | 35 |
| 4.2.1 Budaya Organisasi OCAI (<i>Organizational Cultue Assessment Instrumen</i>) di Hotel Pramesthi Puncak untuk Saat ini dan Yang Diinginkan | 35 |
| 4.3 Analisis/Pembahasan..... | 46 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | |
| 5.1 Kesimpulan | 47 |
| 5.2 Saran..... | 47 |
| DAFTAR PUSTAKA | 48 |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 1. Nilai Budaya Hotel Pramesthi 2017 | 3 |
| Tabel 2. Dimensi dan Tipe Budaya Organisasi | 17 |
| Tabel 3. Contoh Operasionalisasi OCAI | 19 |
| Tabel 4. Tahapan Pengolahan OCAI..... | 20 |
| Tabel 5. Variabel Pengukuran OCAI | 21 |
| Tabel 6. Operaionalisasi Variabel..... | 24 |
| Tabel 7. Matrik Profil Budaya Organisasi | 26 |
| Tabel 8. Skala Likert | 27 |
| Tabel 9. Metode Pengitungan Model OCAI..... | 28 |
| Tabel 10. Data Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin | 33 |
| Tabel 11. Data Karyawan Berdasarkan Usia..... | 33 |
| Tabel 12. Data Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir | 34 |
| Tabel 13. Data Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja..... | 34 |
| Tabel 14. Total Data Responden | 35 |
| Tabel 15. Hasil penilain OCAI dengan Dimensi Karakteristik Dominan | 35 |
| Tabel 16. Hasil Penilaian OCAI dengan Dimensi Kepemimpinan Organisasi | 36 |
| Tabel 17. Hasil Penilaian OCAI dengan Dimensi Pengelolaan Karyawan..... | 38 |
| Tabel 18. Hasil Penilaian OCAI dengan Dimensi Perekat Organisasi..... | 39 |
| Tabel 19. Hasil Penilaian OCAI dengan Dimensi Penekanan Strategis..... | 40 |
| Tabel 20. Hasil Penilaian OCAI dengan Dimensi Kriteria Sukses | 41 |
| Tabel 21. Hasil Rangkuman Budaya saat ini dan Budaya yang diinginkan..... | 43 |
| Table 22. Rekapitulasi Penilaian Responden Terhadap 6 dimensi budaya organisasi | 43 |
| Tabel 23. Pengelompokan Budaya OCAI di Hotel Pramesthi Puncak..... | 44 |
| Tabel 24. Hasil Pengelompokkan Budaya Organisasi OCAI di Hotel Pramesthi Puncak | 44 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|------------|---|----|
| Gambar 1. | Kerangka Persaingan Nilai (<i>Computing Value Framework</i>)..... | 2 |
| Gambar 2. | Bagan Dimensi Budaya Organisasi | 17 |
| Gambar 3. | Gambaran Umum Model OCAI | 28 |
| Gambar 4. | Struktur Organisasi Hotel Pramesthi Puncak..... | 30 |
| Gambar 5. | Diagram Radar Karakteristik Dominan | 36 |
| Gambar 6. | Diagram Radar Kepemimpinan Organisasi | 37 |
| Gambar 7. | Diagram Radar Pengelolaan Karyawan | 38 |
| Gambar 8. | Diagram Radar Perekat Organisasi..... | 39 |
| Gambar 9. | Diagram Radar Penekanan Strategis..... | 41 |
| Gambar 10. | Diagram Radar Kriteria Sukses | 42 |
| Gambar 11. | Diagram Radar profil Budaya Saat Ini dan yang diinginkan..... | 44 |

DAFTAR LAMPIRAN

Kuesioner Baku OCAI
Hasil Tabulasi Kuesioner
Surat Riset Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi hal yang teramat penting pada abad ini. Pernyataan tersebut tidaklah terbantahkan, mengingat Sumber Daya Manusia menjadi sentral dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber Daya Manusia dalam setiap organisasi baik publik maupun bisnis, adalah sumber daya yang utama, di samping berbagai sumber daya sumber daya lainnya. Hal itu diakibatkan manusia menjadi pelaku utama yang akan mengelola berbagai sumber daya manusia tersebut, Sumber Daya Manusia-nya haruslah berkualitas. Dengan kata lain, keberhasilan atau kemunduran suatu organisasi tergantung pada keahlian dan keterampilan Sumber Daya Manusia yang bekerja didalamnya.

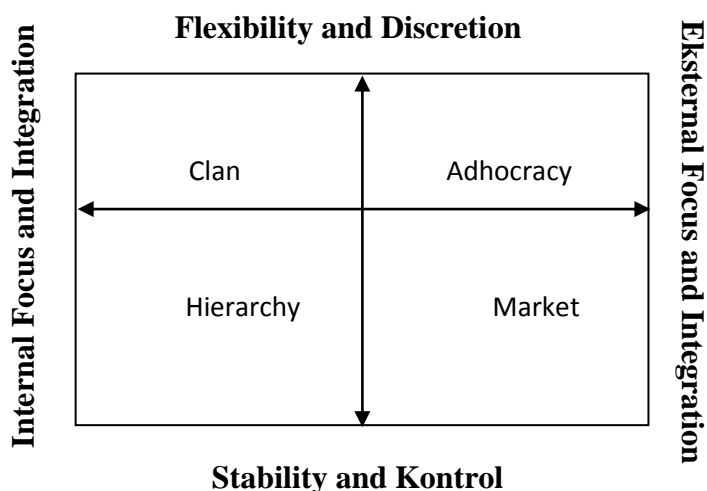
Sumber daya manusia penting karena berperan untuk menggerakkan dan mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam pengelolaan SDM, apabila individu dalam organisasi yaitu sumberdaya manusianya dapat berjalan efektif maka organisasi tetap berjalan efektif. Beberapa kegiatan pengelolaan SDM misalnya pengadaan, penilaian, perlindungan, memotivasi karyawan, peningkatan disiplin bimbingan, dan lain-lain. Pengelolaan dan pengoptimalan sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor karyawan. Organisasi harus dan mempunyai karyawan-karyawan yang kinerjanya baik. Dengan kata lain kelangsungan suatu organisasi ditentukan oleh kinerjanya.

Budaya merupakan hal dasar dan menjadi pijakan bagi sebuah organisasi oleh karena itu wajar jika organisasi mengalami perubahan, yang ditakuti oleh perubahan budaya lama ke baru dan sering diiringi dengan resistensi penolakan, Ruakanda (2013,67). Proses perubahan yang sudah dilakukan sedemikian rupa serta memakan waktu yang sangat panjang juga tidak memberikan jaminan bahwa akan ada keberhasilan didalam perubahan yang disebabkan oleh respon anggota organisasi didalamnya sangat beragam. Hal itu sangat beralasan karena organisasi sebagai wadah dimana banyak orang berkumpul juga membawa begitu banyak nilai nilai yang berbeda sesuai dengan lingkungan masyarakat masing-masing.

Setiap organisasi dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi. Karyawan merupakan asset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Demi tercapainya tujuan organisasi, karyawan memerlukan motivasi untuk bekerja lebih rajin. Melihat pentingnya karyawan dalam organisasi, maka karyawan diperlukan perhatian lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan organisasi tercapai. Dengan motivasi

kerja yang tinggi, karyawan akan bekerja lebih giat didalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan motivasi kerja yang rendah karyawan tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan kurang memiliki informasi yang jelas apakah pekerjaan mereka memiliki dampak positif terhadap para penerima manfaatnya yaitu individu atau kelompok yang dilayani organisasi.

Salah satu instrument Analisis Budaya Organisasi yang dapat digunakan untuk menilai budaya suatu organisasi adalah OCAI (*Organizational Culture Assesment Instrument*) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn pada tahun 1999. Selanjutnya pendekatan yang dilakukan oleh Cameron dan Quinn dalam menganalisis budaya organisasi berdasarkan kerangka persaingan nilai (*Company Value Framework*) di mana klasifikasinya terbagi dalam empat kuadran tipe budaya yaitu budaya klan (*Clan Culture*), budaya adhokarsi (*Adhocracy Culture*), budaya hierarki (*Hierarchy Culture*), budaya pasar (*Market Culture*). Kuadran dari keempat tipe budaya tersebut memiliki ciri-ciri khusus yang dilihat dari sisi fokus organisasi baik sisi internal maupun eksternal dan dari sisi antara fleksibilitas dan kemandirian atau stabilitas dan control. (Rangkuti, 2011).



Gambar 1.

Kerangka Persaingan Nilai (*Computing Value Framework*) oleh Cameron dan Quinn

Budaya Kelompok/The Clan Culture adalah budaya perusahaan yang memiliki karakter kekeluargaan, di mana terdapat lingkungan yang mengatur perusahaan dengan baik melalui *teamwork*, pengembangan SDM, serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi.

Hotel Pramesthi Puncak adalah satu rangkaian hotel milik PT. Pramesthi Propertindo Wisata. Perusahaan pariwisata bidang perhotelan ini menyediakan pengadaaan, penginapan dan akomondasinya. Salah satu penginapan dan akomondasinya tersebut adalah Hotel Pramesthi. Hotel ini beralamat di jalan raya

puncak km 72 Cibogo, Puncak-Bogor Jawa Barat. Akomodasi yang disediakan oleh perusahaan berupa *cottage* / Bungalow dengan akomodasi kamar sebanyak 60 kamar yang terdiri dari kamar standar dan kamar superior. Fasilitas yang tersedia untuk setiap kamar dilengkapi dengan AC dan Non AC, lemari pakaian, meja rias, kamar mandi dengan fasilitas shower dan air hangat. Selain itu Hotel Pramesti juga menyediakan ruang rapat, restoran, café, tempat karaoke / *life music*, kolam renang, fasilitas olah raga (lapangan tenis) dan tempat bermain anak. Hotel Pramesthi Puncak memiliki situasi lebih saling percaya, saling menghargai antar karyawan, menekankan pada kreatifitas kelompok, lingkungan kerja yang manusiawi, komitmen tim, dan kepatuhan. Sehingga perusahaan memiliki harapan terciptanya suatu kinerja yang baik untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai sebuah tujuan tentunya ada sebuah proses yang harus dilakukan. Salah satunya adalah dengan menganalisis budaya organisasi yang ada pada Hotel Pramesthi Puncak menggunakan metode OCAI (*Organizational Culture Assesment Instrument*), karena dengan demikian maka akan dapat diketahui seperti apa jenis budaya yang ada pada Hotel Pramesti Puncak saat ini dan budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang.

Tabel 1
 Nilai Budaya
 Hotel Pramesthi Puncak 2017

| No | Pernyataan | Tanggapan Responden | | | | | Jumlah | Rata-rata Tanggapan |
|----|--|---------------------|------|------------|-------------|------------|--------|---------------------|
| | | Sangat Baik | Baik | Cukup Baik | Kurang Baik | Tidak Baik | | |
| 1 | Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan | 5 | 25 | | | | 30 | Baik |
| 2 | Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko | 3 | 20 | 7 | | | 30 | Baik |
| 3 | Kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai | | 30 | | | | 30 | Baik |
| 4 | Upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi | | 25 | 5 | | | 30 | Baik |
| 5 | Dukungan atasan dalam hal komunikasi | | 20 | 10 | | | 30 | Baik |
| 6 | Komitment karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi | | 30 | | | | 30 | Baik |
| 7 | Toleransi terhadap konflik | | 30 | | | | 30 | Baik |
| 8 | Pola Komunikasi | | 7 | 3 | 20 | | 30 | Kurang Baik |

Sumber : Hotel Pramesthi Puncak 2017

Tabel 1 menyajikan Penilaian Budaya Organisasi di Hotel Pramesthi Puncak yang menunjukkan penilaian pegawai terhadap nilai budaya yang berlangsung, dapat dilihat pada pernyataan ke delapan pada Pola Komunikasi 30 orang responden menjawab kurang baik. Dimana dari tabel 1 diatas terdapat 8 indikator yang bersumber dari Umar Nimran (2008:236), dari hasil tabel 1 diatas yaitu hasil dari kuesioner awal dengan 8 indikator untuk mengetahui yang terjadi pada Hotel Pramesthi Puncak dan untuk mengetahui permasalahan Budaya Organisasi yang ada di Hotel Pramesthi Puncak.

Dimana belum adanya penelitian yang menjelaskan mengenai analisis budaya organisasi di Hotel Pramesthi Puncak dengan pendekatan ilmiah, maka dari itu perlu dilakukannya penelitian yang menjelaskan tentang analisis budaya organisasi dengan menggunakan metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Sehingga dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu mengidentifikasi budaya organisasi yang seharusnya dikembangkan untuk menjawab tantangan dan permasalahan yang muncul sekarang dan masa yang akan datang. Selain itu, instrument ini akan mampu memberikan gambaran budaya organisasi saat ini serta budaya organisasi yang diharapkan organisasi sehingga mampu menjadi bahan pertimbangan dalam perumusan budaya yang sesuai.

Dalam menciptakan budaya organisasi di Hotel Pramesthi Puncak, nampaknya masih terdapat kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi yang belum ideal masih ada di Hotel Pramesthi Puncak. Masih adanya miskomunikasi dari atasan ke bawahan karena komunikasi yang di dilakukan dari atasan ke bawahan melalui beberapa tingkatan karena dibatasi oleh hierarkhi kewenangan yang formal dan mengakibatkan rencana dengan pencapaiannya kurang maksimal, karena pola komunikasi dibatasi oleh hirarkhi kewenangan yang formal sehingga pekerjaan karyawan tidak dapat terselesaikan sesuai dengan yang direncanakan.

Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, hal tersebut tentunya harus segera dibenahi agar para pimpinan dan bawahan dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat secara lebih profesional. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi dalam menciptakan suasana organisasi antar karyawan dan atasan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut diatas, maka dapat diajukan sebuah penelitian dengan judul : **“ANALISIS BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN METODE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI) PADA HOTEL PRAMESTHI PUNCAK”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Kondisi yang belum ideal masih ada pada Hotel Pramesthi Puncak. Dimana hasil dari kuesioner awal masih adanya miskomunikasi antara bawahan dan atasan

serta unit organisasi karena pola komunikasi dibatasi hirarkhi kewenangan yang formal mengakibatkan tujuan dengan pencapaiannya kurang maksimal dapat dilihat dari tabel 1 pada penilaian budaya organisasi, dan belum terciptanya budaya yang menunjang organisasi.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut : Bagaimana Budaya Organisasi Model OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) di Hotel Pramesthi Puncak ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan Penilaian Budaya Organisasi dengan Metode OCAI di Hotel Pramesthi Puncak. Sebagai bahan untuk evaluasi karyawan yang bekerja di Hotel Pramesthi Puncak serta untuk meningkatkan kinerja organisasi.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah mengetahui dan menjelaskan kondisi Budaya Organisasi model OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) di Hotel Pramesthi Puncak untuk saat ini dan yang diinginkan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Bagi penulis, penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat dan pengetahuan serta wawasan penulis mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan Penilaian Budaya organisasi dengan metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrumet*) .
2. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat membantu menambah informasi dan pengetahuan yang dapat berguna untuk dijadikan referensi dalam penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah sebagai bahan masukan dan informasi bagi Hotel Pramesthi Puncak mengenai Analisis Model Penilaian Budaya Organisasi (OCAI). Diharapkan penelitian ini dapat memeberikan masukan dan informasi bagi perusahaan terutama dalam meningkatkan kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam bab ini penulis akan membahas mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia atau *personnel management*, yang disebut juga dengan manajemen personalia. Serta manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai peranan yang cukup penting di ranah industri, apa yang dilakukan oleh manajer SDM menggambarkan bagaimana aktifasi pengelolaan SDM dilingkungan perusahaan. Karena para ahli memberikan pengertian yang berbeda-beda mengenai sumber daya manusia, maka dibawah ini dikemukakan beberapa definisi, dari beberapa definisi, agar pengertian manajemen sumber daya manusia menjadi lebih luas.

Mathis dan Jackson (2010:4) berpendapat bahwa :” *Human resource management is designing management system to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals.*

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat. (Hasibuan, 2014:11)

Manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi. (Hasibuan, 2014:11)

Gerry Dessler (2011 : 3) dikutip dalam Widodo, (2015 : 2) berpendapat bahwa : “*Human resource management is the process acquiring, training, appraising, and compensating employees, and attending to their labor relations, helath and safety and fairness concerns*”. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Menurut Hasibuan (2012 : 23), manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Berdasarkan definisi di atas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebuah ilmu dan seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antarmanusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektifitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun masyarakat.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Sutrisno (2010: 9-11) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. **Perencanaan**
Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integritas, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian kerja.
2. **Pengorganisasian**
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur tenaga kerja untuk menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integritas, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi yang baik membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
3. **Pengarahan dan pengadaan**
Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada tenaga kerja, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. **Pengendalian**
Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan tenaga kerja agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian tenaga kerja meliputi, kehadiran kedisiplinan, perilaku kerja, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. **Pengembangan**
Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis dan teoritis, konseptual dan moral tenaga kerja, melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan, hendaknya sesuai dengan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.
6. **Kompensasi**
Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
7. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan tenaga kerja, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau mengingatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun dan lain-lain.

Menurut Harris (dalam Yunarsi dan Suwanto, 2008;6), menyatakan fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup:

1. *Planning* (Perencanaan)
2. *Staffing* (Penempatan)
3. *Evaluating and Compensating* (Pengevaluasian dan kompensasi)
4. *Improving* (Pengembangan)
5. *Maintaining effective employer relationships* (Mengatur hubungan yang efektif antar tenaga kerja)

Sedangkan menurut Kasmir (2016;9) menyebutkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Analisis jabatan (*Job Analysis*)
Kegiatan dari analisis jabatan adalah mengumpulkan berbagai informasi untuk kebutuhan suatu pekerjaan. Analisis jabatan disusun sesuai dengan jabatan yang ada di dalam struktur organisasi perusahaan. Analisis jabatan merupakan fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia.
2. Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resources Planing*)
Setelah analisis jabatan disusun maka langkah selanjutnya adalah menempatkan orang dalam jabatan yang telah disediakan. Langkah ini merupakan upaya untuk merencanakan jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang harus disediakan, baik sekarang maupun di masa yang akan datang. Langkah ini merupakan fungsi kedua yang dikenal sebagai perencanaan sumber daya manusia.
3. Penarikan pegawai (*Recruitment*)
Langkah ini dilakukan setelah perencanaan tenaga kerja, sehingga diketahui berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan serta kualifikasinya. *Recruitment* dapat diperoleh melalui berbagai media seperti media massa, referensi atau surat-surat yang masuk.
4. Seleksi (*Selection*)

Proses seleksi dapat dimulai dari seleksi surat-surat lamaran, yaitu dengan melihat dokumen yang ada pada surat lamaran. Tujuan seleksi adalah memperoleh tenaga yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Seleksi dilakukan melalui tes wawancara, tes tertulis, sampai dengan tes kesehatan.

5. *Pelatihan dan pengembangan (Training and Development)*
Setelah lolos seleksi, karyawan yang baru diterima sebagai calon karyawan harus melalui tahap orientasi dan pendidikan terlebih dahulu sebelum ditempatkan bekerja. Tujuan pelatihan adalah membiasakan karyawan baru dalam bekerja di lingkungan barunya. Khusus bagi karyawan lama perlu dilakukan pengembangan diri karyawan, baik melalui pendidikan, promosi dan rotasi pekerjaan. Tujuan lain agar karyawan mampu mengembangkan kemampuannya atau menambah bidang kerja lain sehingga memiliki kemampuan yang lebih banyak.
6. *Evaluasi kinerja (Performance Evaluation)*
Selama bekerja karyawan harus di evaluasi kinerja masing-masing. Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui hasil kerja atau kinerja. Kinerja yang diperoleh hasil kerja apakah sudah mencapai standar yang ditetapkan perusahaan atau belum.
7. *Kompensasi (Compensation)*
Kompensasi merupakan balas jasa yang diperoleh seseorang atas pekerjaan yang sudah dilakukan. Hasil evaluasi kinerja yang diperoleh karyawan digunakan untuk menentukan jumlah kompensasi yang akan diperolehnya.
8. *Jenjang karier (Career Path)*
Karier merupakan perjalanan kerja seseorang selama ia bekerja, karier diberikan melalui perencanaan karier bagi seluruh karyawan yang dilakukan secara transparan dan jelas. Karier dapat meningkat (promosi), diturunkan (demosi) atau dirotasi (dipindahkan pada jabatan yang sama).
9. *Keselamatan dan Kesehatan (Safety and Health)*
Keselamatan dan kesehatan merupakan fungsi MSDM yang juga penting untuk diperhatikan dan dilaksanakan. Keselamatan berhubungan terutama dengan keselamatan selama aktivitas karyawan bekerja. Dalam menjalankan aktivitasnya, karyawan harus mengutamakan keselamatan dirinya dan juga keselamatan harta (aset) perusahaan.
10. *Hubungan Industrial (Industrial Relation)*
Hubungan industrial atau tenaga kerja digunakan untuk menjembatani kepentingan dan keinginan kedua pihak antara karyawan dan manajemen. Dalam hal ini jika tetap terjadi perselisihan antara pekerja dengan manajemen maka harus diselesaikan oleh berbagai pihak yang berkepentingan termasuk pemerintah, melalui hubungan industrial. Salah satu tujuan dari hubungan industrial/ tenaga kerja adalah untuk

menyeimbangkan antara hak dan kewajiban masing-masing pihak. Jadi tujuan lainnya adalah agar perusahaan tidak berbuat semena-mena terhadap karyawan dan sebaliknya karyawan harus mematuhi segala peraturan yang telah dibuat.

11. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Pemutusan hubungan kerja ini bisa disebabkan oleh berbagai alasan seperti, pensiun, permintaan pengunduran diri atas alasan pribadi tanpa ada paksaan dan pemecatan karena melakukan kesalahan.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia tentu memiliki berbagai fungsi demi tercapainya suatu tujuan yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan, diantaranya:

Menurut Eko Widodo (2015:5), manajemen sumber daya manusia secara menyeluruh mencakup tujuan yang berorientasi kepada hal-hal dibawah ini :

1. Kepentingan sosial, yaitu tujuan yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan tetap menjaga dampak negative yang seminimum mungkin terhadap organisasi. Untuk memenuhi tujuan ini, kegiatan manajemen harus memperhatikan aspek hukum yang berlaku, kebutuhan sosial masyarakat, dan hubungan yang baik dengan serikat buruh.
2. Kepentingan organisasi, yaitu tujuan yang diarahkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Untuk memenuhi tujuan ini, kegiatan manajemen harus mencakup perencanaan SDM, memperhatikan kebutuhan-kebutuhan pelayanan organisasi, penyelesaian SDM, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian dan penempatan SDM, dan kegiatan-kegiatan pengawasan dan pengendalian SDM.
3. Kepentingan fungsional manajemen sumber daya manusia, yaitu tujuan yang diarahkan untuk menjamin fungsi utama SDM agar dapat berjalan secara efektif dengan menyadari bahwa tingkat pelayanan dan fasilitas yang di berikan kepada setiap individu hanyalah sekedar agar dia dapat berfungsi dengan baik. Fungsi utama yang dimaksud adalah kegiatan penilaian, penempatan dan pengendalian SDM.
4. Kepentingan individu, yaitu tujuan yang diarahkan untuk membantu karyawan mencapai tujuan pribadinya sesuai dengan sumbangannya terhadap organisasi. Kegiatan-kegiatan yang dapat mendukung tujuan ini mencakup pelatihan dan pengembangan, penilaian, penempatan, kompensasi, dan pengawasan serta pengendalian.

Menurut Sihotang (2007;13) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas

organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Tujuan akhir yang ingin dicapai suatu perusahaan pada dasarnya adalah:

1. Peningkatan efisiensi
2. Peningkatan efektivitas
3. Peningkatan produktivitas
4. Rendahnya tingkat absensi pegawai
5. Rendahnya tingkat perpindahan pegawai
6. Tingginya kualitas pelayanan
7. Rendahnya complain dari pelanggan
8. Meningkatnya bisnis perusahaan.

Peranan Manajemen sumber daya manusia dalam membentuk sumber daya manusia menentukan terwujudnya visi, misi dan tujuan perusahaan. Maka dari itu peranan manajemen sumber daya manusia secara langsung mempersatukan antara pihak karyawan dan perusahaan dalam bekerja sama.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Moeheriono (2012,395) mendefinisikan budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implicit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Oleh karena itu, budaya organisasi bisa diartikan sebuah sistem makna bersama yang di anut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya, dan sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Schein (2012;52) mendefinisikan budaya organisasi” *..is its pattern of shared, basic taken – for – granted assumptions, the culture will manifest itself at the level of observable artifact and shared espouse values, norms, and rules of behavior.*

Robbins dan Colter (2013;63) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi.

Menurut Ike Rusdyah (2008;28) budaya organisasi merupakan sistem dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberi arti pada anggota dari anggota tersebut dan aturan-aturan yang berlaku.

Dari beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, sikap, norma perilaku dan perangkat kerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Serta membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi juga memberikan kontribusi yang bermanfaat terhadap kinerja perusahaan.

2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi tentu memiliki fungsi yang berbeda akan tetapi memiliki tujuan yang sama, berikut fungsi budaya organisasi menurut beberapa ahli:

Menurut Emron et.al. (2016;129) fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Memberikan nuansa yang membedakan dengan organisasi lain dan kesan tersendiri sehingga memberikan citra positif bagi organisasi/perusahaan dimata publik/ pelanggan.
2. Memiliki simbol dan nilai-nilai yang menjadi kebanggaan anggota yang ada didalamnya.
3. Membimbing perilaku-perilaku anggotanya ke arah pemikiran konstruktif, berkontribusi positif, dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
4. Membangun kerjasama tim yang solid dan rasa kebersamaan yang tinggi sesama anggota.

Sedangkan menurut John R. Schmerton dan James G. Hunt (dalam Moehariono 2012;338), fungsi budaya organisasi adalah:

1. Memberikan identitas organisasi pada karyawan.
2. Mempermudah komitmen kolektif, di mana para karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial, stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf di mana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik serta perubahan diatur dengan efektif. Organisasi juga berusaha meningkatkan stabilitas melalui budaya promosi dari dalam.

Menurut Nevizond Chatab (2007;11), budaya organisasi dapat berfungsi sebagai:

1. Identitas yang merupakan ciri atau karakter organisasi.
2. *Social Cohesion* atau pemikat/pemersatu seperti bahasa sunda yang bergaul dengan orang sunda, sama hobi olahraganya.
3. *Sources* misalnya inspirasi.
4. Sumber penggerak dan pola perilaku.
5. Kemampuan meningkatkan nilai tambah, seperti adanya Aqua sebagai teknologi baru.
6. Pengganti formalisasi, seperti olahraga rutin jumat yang tidak dipaksa.
7. Mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti rumah susun.
8. Orinasinya seperti konteks tinggi (kata-kata menjadi jaminan), konteks rendah (tertulis menjadi penting) dan konteks rendah (karena diikuti tertulis) dengan sub konteks tinggi (perintah lisan).

2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Organisasi satu dengan yang lain pasti memiliki perbedaan baik yang fundamental maupun yang tidak karena itu menunjukkan kepribadian dari organisasi itu sendiri. Dan menjadi salah satu perbedaan adalah budaya.

Menurut Robbins (2008,279) karakter utama yang semuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi yaitu :

1. Inovasi dan pengembalian resiko,tingkat daya pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail, tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperhatikan ketetapan dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi terhadap hasil, tingkat tuntutan manajemen untuk lebih memuaskan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian terhadap teknikdan proses yang digunakan untuk meraih hasil.
4. Orientasi terhadap individu, tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi terhadap *team*, tingkat aktifitas pekerjaan yang diatur dalam *team* bukan secara perorangan.
6. Agresifitas,tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar bersikap agresif, bersaing dan tidak bersikap santai.
7. Stabilitas tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertaruhkan status *quo* berbanding pertumbuhan.

Adapun menurut Wibowo (2010) bahwa terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi, suatu tingkatan dimana *sectoring* diharapkan kreatif dan memberikan gagasan baru.
2. Stabilitas, yaitu menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan dan berorientasi pada peraturan.
3. Orientasi pada pegawai, focus pada kejujuran dan menunjukkan penghargaan pada individual.
4. Orientasi pada hasil, meletakkan pada kekuatannya pada hasil bukan proses.
5. Bersikap tenang, suatu keadaan dimana iklim kerja bersifat santai.
6. Perhatian pada hal detai, dimaksudkan untuk lebih cermat dan perfeksionis terhadap hal-hal kecil yang berhubungan dengan pelaksanaan tujuan.
7. Orientasi pada kolaborasi, merupakan riantasi yang berfokus pada kerja tim, bukan secara individual.

2.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Budaya perusahaan merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran budaya perusahaan atau organisasi diperlukan indicator yang

merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaannya.

Menurut Umar Nimran (2008:236) yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi:

1. Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko.
3. Kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin di capai
4. Upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi
5. Dukungan atasan dalam hal komunikasi
6. Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi
7. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka
8. Pola komunikasi, sejauhmana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.

Dalam penelitian ini indikator budaya organisasi menurut Umar Nimran (2008:236) akan dijadikan indikator penelitian. Dimana indikator yang dimaksudkan menyangkut 8 indikator budaya organisasi berupa Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko, kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin di capai, upaya organisasi demi terciptanya kooordinasi yang baik antar unit organisasi, dukungan atasan dalam hal komunikasi, Komitmen karyawan secara keseluruhan terhdap organisasi, toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka, pola komunikasi, sejauhmana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola antara atasan dan bawahan atau antara bawahan itu sendiri.

2.2.5 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Smith (dalam Dajani 2009;79), dimensi budaya organisasi diantaranya:

1. *Physical*. Melihat hal-hal yang berkaitan dengan tingkah laku dan perilaku individu, sistem, prosedur, peraturan dan struktur.
2. *Intellectual*. Dilihat untuk melihat dukungan perusahaan dalam meningkatkan kemampuan mereka.
3. *Emotional*. Berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengakui, mengenali, mengawasi, membedakan dan masuk ke dalam emosi para anggotanya untuk kemudian dimanifestasikan kedalam norma-norma keorganisasian dan rutinitas lain yang berkaitan dengan perasaan.

4. *Spiritual*. Berkaitan dengan tempat kerja di mana makna spiritualitas di tempat kerja tidaklah hanya berkaitan dengan hal-hal yang bersifat religius, namun lebih kepada pemahaman mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan perasaan individu mengenai makna dari pekerjaan yang dilakukan dan yang mereka dapatkan dari pekerjaan tersebut diluar hal-hal yang bersifat internal.

Menurut Emron et.al (2016;131-132) dalam bukunya, dimensi budaya organisasi yaitu:

1. Kesadaran diri. Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, mentaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.
2. Keagresifan. Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejanya dengan antusias.
3. Kepribadian. Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
4. Performa. Anggota organisasi memiliki kreativitas, memenuhi kualitas, mutu dan efisien.
5. Orientasi tim. Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

Menurut Cameron dan Quinn (1999) yang di kutip oleh Chatab (2007,65), ada dua dimensi utama yang indikator-indikatornya diorganisasikan kedalam empat kelompok utama, atau empat kuadaran budaya atau disebut juga sebagai empat jenis budaya.

1. Dimensi Pertama

Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas, keleluasaan dan dinamis, dengan kriteria keefektifan yang menekankan stabilitas, tatanan dan kontrol. Organisasi dipandang efektif jika organisasi tersebut stabil, dapat diramalkan dan mekanistik. Jangkauannya dari ketrampilan atau kepandaian dalam banyak hal aneka ragam beserta kelenturannya, pada satu sisi dengan kestabilan dan daya tahan pada organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa *flexibility and discretion* (kadang disebut people) dan *stability and control* (kadang disebut process).

2. Dimensi Kedua

Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dengan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi dan persaingan.

Organisasi dipandang efektif jika mereka fokus berinteraksi dan berkompetisi dengan pihak luar dari batasan organisasinya. Sumbu dimensi ini berupa *External Focus And Differentiation* (kadang disebut *strategic*) dan *Internal And Integration* (kadang disebut *operational*).

Dua dimensi ini membentuk empat kuadran dengan masing-masing menggambarkan suatu perangkat yang berbeda-beda dari indikator keefektifan organisasi. dua dimensi yang membentuk empat kuadran budaya disebut juga sebagai jenis budaya dan sekaligus mendefinisikan nilai inti yang dirasakan atau dikehendaki dan diyakini mempengaruhi keefektifan organisasi dan kinerja sesuai dengan tantangan pembentukan lingkungan. Empat kuadran yang dibentuk oleh dua dimensi tersebut adalah budaya hierarchy dan market serta budaya clan dan adhocracy.

1. *The Clan Culture* Disebut clan karena jenis organisasinya mirip dengan keluarga besar. Nilai dan tujuan yang dibagi, kesatupaduan, kepribadian, partisipatif, dan rasa kebersamaan yang diserap, merupakan jenis organisasi dengan budaya clan. Karakteristik dari jenis budaya adalah kerja tim, program keterlibatan pegawai, dan komitmen organisasi kepada para pegawai.
2. *The Adhocracy Culture* Tujuan utama adhocracy adalah memupuk atau membantu perkembangan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas dan kreatifitas. Tantangan penting dalam organisasi ini adalah untuk memproduksi produk dan jasa inovatif dan beradaptasi dengan cepat untuk peluang baru. Kepemimpinan yang efektif adalah visioner, inovatif dan orientasi resiko kesiapan untuk pembentukan dan pemenuhan tantangan baru seperti pengetahuan baru, produk baru dan jasa baru adalah penting.
3. *The Market Culture* Fokus utama pasar adalah melakukan transaksi (pertukaran, penjualan, kontrak) dengan konstituante lainnya untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Nilai inti yang mendominasi jenis organisasi "market" adalah kompetisi dan produktivitas. Kompetisi dan produktivitas di dalam organisasi "market" dicapai melalui suatu penekanan kuat pada posisi eksternal dan pengendalian.
4. *The Hierarchy Culture* Garis wewenang (authority) pengambilan keputusan yang jelas, peraturan dan prosedur standar, pengendalian, dan mekanisme akuntabilitas di nilai dan dihargai sebagai kunci sukses. Budaya ini dicirikan oleh suatu formalisasi dan keberadaanya terstruktur untuk bekerja. Prosedur mengendalikan apa yang dilakukan para personil. Pimpinan yang efektif adalah koordinator dan penyelenggara yang baik. Menjaga atau memelihara organisasi berjalan mulus adalah penting.

Fokus Eksternal dan Perbedaan

| | | | |
|-----------------------------|---|--|---------------------------|
| kestabilan dan pengendalian | <p>Market People are competitive and goal oriented</p> | <p>Adhocracy People stick their necks out and take risk</p> | Keluwesan dan Keselarasan |
| | <p>Hierarchy Procedures govern what people do</p> | <p>Clan It is like an extended family</p> | |

Fokus Internal dan Integrasi

Sumber : chatab (2007)

Gambar 2.

Bagan Dimensi Budaya Organisasi

Secara keseluruhan dari empat kuadran budaya tersebut, tentunya ada kuadran budaya tertentu yang mungkin cenderung paling ditekankan di dalam organisasi sesuai dengan yang dirasakan oleh para anggota organisasi pada saat itu ataupun sesuai dengan tuntutan kebutuhan bisnisnya pada masa yang akan datang. Enam dimensi kunci budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Karakteristik Dominan
2. Kepemimpinan Organisasi
3. Pengelolaan Karyawan
4. Perikat Organisasi
5. Penekanan Strategis
6. Kriteria Sukses

Tabel 2.

Dimensi dan Tipe Budaya Organisasi

| Dimensi | Clan | Adhocracy | Market | Hierarchy |
|-------------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------|
| Karakter dominan | Keluargaan | Dinamis, Kewirausahaan | Orientasi Hasil | Terstruktur terkendali |
| Kepemimpinan organisasi | Mentor Fasilitator | Inovatif, Pengambilan resiko | Contoh yang logis, agresif | Coordinator |
| Pengelolaan Karyawan | Teamwork | Memberi kebebasan | Kompetitif | Stabilitas |
| Perikat Organisasi | Kesetiaan saling percaya | Komitmen untuk inovasi | Agresif | Formal |
| Penekanan Strategis | Penembangan partisipasi | Penemuan hal baru | Mencapai target | Stabilitas |
| Kriteria sukses | Komitmen anggota kepedulian | Produk baru, Pemimpin produk | Memimpin pasar | Efisiensi |

Sumber : Rangkuti (2013)

Instrumen ini berbentuk kuesioner yang memerlukan jawaban dari responden cukup dengan memberikan enam pertanyaan berdasarkan enam dimensi yang sudah dijelaskan. Instrumen ini dapat bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-

aspek penting dalam sebuah organisasi yang berkenaan dengan budaya. Tujuan dari instrument ini adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan kedepannya.

2.3 Pengertian OCAI

Menurut Cameron dan Quinn (2006;135) dalam bukunya “*Diagnosing and Changing Organization Culture*”, salah satu instrument penilaian yang dapat digunakan untuk mengetahui budaya suatu organisasi adalah model *competing value framework*. *Framework* berguna dalam membantu menginterpretasikan fenomena organisasi yang bermacam-macam jenisnya. Dalam *framework* ini dinyatakan dua dimensi yaitu dimensi pertama membedakan criteria efektifitas yang mengutamakan fleksibilitas, kebebasan dalam memilih, dan dinamika, dari kriteria yang mengutamakan pada stabilitas, perintah, dan pengendalian. Sedangkan dimensi kedua membedakan kriteria efektifitas yang mengutamakan orientasi internal, integrasi, dan kesatuan, dari kriteria yang mengutamakan orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan.

Kedua dimensi tersebut bersama-sama membentuk empat kuadran, yang mana setiap kuadran menggambarkan perbedaan indikator-indikator efektifitas organisasi. Keempat kelompok ini dapat memberikan gambaran penilaian orang tentang kinerja organisasi, definisi apa yang tampak baik, benar dan tepat, dengan kata lain, mendefinisikan nilai inti untuk melakukan penilaian organisasi.

Keempat nilai inti ini menyatakan asumsi-asumsi yang saling berlawanan. Setiap bagian menekankan/menggaris bawahi sebuah nilai inti yang berlawanan dengan sebuah nilai inti lainnya pada bagian lainnya (dalam hal ini internal dengan eksternal dan fleksibilitas dengan stabilitas) dengan demikian, dimensi-dimensi ini membentuk kuadran-kuadran yang saling berlawanan atau bersaing pada bagian diagonalnya.

Menurut Nevizond Chatab (2007:38), OCAI adalah instrument dalam menggambarkan PBO (Profil Budaya Organisasi). Instrumen ini merupakan suatu kerangka yang dikembangkan awalnya dari riset yang dilakukan atas indikator utama dari organisasi yang efektif.

2.3.1 Tujuan OCAI

Menurut Cameron dan Quinn (2006,153), tujuan OCAI adalah untuk menilai 6 dimensi kunci budaya organisasi. Instrument ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden cukup dengan memberikan enam pertanyaan. Instrument ini terbukti bermanfaat dan akurat dalam mendiagnosa aspek-aspek penting organisasi yang berkenaan dengan budaya. Tujuan dari instrumen adalah untuk mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan

untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan dimasa yang akan datang dan tantangan yang diharapkan perusahaan.

Menurut Nevizond chatab (2007:39). Digambarkannya profil budaya organisasi yang akan menyoroiti pook-pokok dimensi dan atribut budaya organisasi.

Kusdi (2011,78) terdapat berbagai tahapan dalam penyusunan OCAI ini, tahap pertama yaitu keenam dimensi budaya dioperasionalisasikan menjadi variable pengukuran yang dipilah menjadi dua bagian dasar yaitu kolom budaya saat ini dan budaya yang diharapkan. Selanjutnya setiap dimensi diturunkan menjadi indikator-indikator pertanyaan yang secara komulatif dapat menghasilkan skor di mana itu berguna untuk menunjukkan posisi suatu organisasi pada empat kuadran kultur organisasi.

Tabel 3.
Contoh Operasionalisasi OCAI

| | | Saat ini | | Diharapkan | |
|------------|---|----------|------|------------|------|
| | | Urutan | Skor | Urutan | Skor |
| A | Gaya pengelolaan menunjukkan kerjasama kelompok yang sangat erat dan peran serta pegawai | 1 | 40 | 1 | 50 |
| B | Gaya pengelolaan mendorong agar individu melakukan inovasi dan mengambil resiko | 3 | 20 | 2 | 25 |
| C | Gaya manajemen menunjukkan persaingan yang sangat ketat, dan kebutuhan prestasi yang tinggi | 4 | 10 | 3 | 15 |
| D | Gaya manajemen bercirikan control yang ketat, baku dan sistematis | 2 | 30 | 4 | 10 |
| TOTAL SKOR | | | 100 | | 100 |

Sumber (Febriana,2012)

Tabel di atas adalah salah satu contoh dalam pengisian kuesioner pada dimensi pengelolaan karyawan. Di mana pada kolom A merupakan sebagai tipe budaya *clan*, kolom B tipe budaya *adhocracy*, kolom C budaya *market*, kolom D tipe budaya *hierarchy*. Responden memberikan skor sesuai dengan persepsi mereka terhadap kecenderungan budaya yang ada pada organisasinya. Kecenderungan tersebut didasarkan pada kecenderungan budaya yang ada pada saat ini dan budaya yang diharapkan di masa yang akan datang. Skor pada setiap bagian harus 100.

Selanjutnya sebagaimana pada table 3, pengukuran OCAI dibuat berdasarkan skala yang disebut *ipsative rating scale*, di mana responden diminta untuk member skor kepada keempat tipe budaya sehingga berjumlah 100 pada tiap-tiap dimensi budaya. Ini tentu berbeda dengan skala Likert yang meminta responden untuk memberikan rating pertanyaan antara 1-7, pada OCAI ini responden diminta untuk melihat tipe-tipe kultur itu adalah sesuatu yang tidak terpisah, karena itu didasarkan pada setiap organisasi merupakan campuran dari keempat tipe yang ada. Setelah didapat profil organisasi maka akan terlihat berbagai macam kombinasi budaya dari berbagai macam kombinasi budaya saat ini dan akan dibandingkan dengan budaya yang diharapkan sesuai dengan tipe dalam *Competing Values Framework*. Berikut adalah penjelasan mengenai tahapan pengolahan data OCAI:

Tabel 4
Tahapan Pengolahan OCAI

| Dimensi | Clan | Adhocracy | Market | Hierarchy |
|-------------------------|------|-----------|--------|-----------|
| Karakteristik dominan | A1 | B1 | C1 | D1 |
| Kepemimpinan organisasi | A2 | B2 | C2 | D2 |
| Pengelolaan karyawan | A3 | B3 | C3 | D3 |
| Perekat organisasi | A4 | B4 | C4 | D4 |
| Penekanan strategis | A5 | B5 | C5 | D5 |
| Kriteria sukses | A6 | B6 | C6 | D6 |
| Rata-rata | | | | |

Sumber (Kusdi, 2011)

Setelah tahapan tabulasi rata-rata maka akan didapatkan selisih atau kesenjangan antara budaya saat ini yang sedang terjadi dengan budaya yang diharapkan. Untuk memberikan keterangan yang lebih jelas maka data tersebut digambarkan menggunakan diagram radar pada aplikasi *Microsoft Excel* sehingga pemetaan budaya yang digambarkan antara budaya saat ini dan yang diharapkan pada berbagai level karyawan akan lebih jelas terlihat.

2.3.2 Instrumen Penelitian Budaya Organisasi (Organizational Culture Assesment Instrument /OCAI)

OCAI merupakan kependekan dari “*Organizational Culture Assessment Instrumen*”t yang merupakan sebuah instrumen pengukuran budaya organisasi berdasarkan “*Competing Values Framework*”. Instrumen ini merupakan pengembangan teori untuk memahami budaya dan fenomena organisasi. Instrumen ini dikembangkan dan diperkenalkan oleh peneliti Amerika, Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn (Nummelin, 2006). OCAI telah banyak digunakan oleh perusahaan untuk menunjukkan budaya yang dominan dalam suatu organisasi dan cocok digunakan untuk international survey yang dilakukan oleh banyak peneliti di dunia. (Nummelin, 2006; Liu et al, 2006; Berio, 2003).

Menurut Kusdi (2011:269) OCAI ini berbentuk sebuah kuesioner yang memerlukan tanggapan dari responden. Pengukuran OCAI dibuat berdasarkan skala yang disebut *ipsative rating scale*, dimana individu diminta membagi nilai 100 untuk empat alternative jawaban pada setiap dimensi kultur. Dengan metode *ipsative rating scale*, responden dipaksa untuk melihat tipe-tipe kultur idak sebagai sesuatu yang terpisah, tetapi saling memiliki keterkaitan, hal ini pula basis pemikiran Cameron dan Quinn bahwa setiap organisasi pada dasarnya adalah campuran dari keempat tipe yang ada. Responden diminta untuk membagi 100 point pada empat alternative yang menggambarkan empat tipe budaya organisasi berdasarkan kondisi perusahaan saat ini. Metode ini digunakan untuk mengukur yang mana dari keempat budaya yang mendominasi diperusahaan masa lampau atau saat ini. Dengan mengambil tes kedua, kali ini membagi 100 poin untuk alternative yang sama menurut apa yang responden inginkan pada perusahaan, sehingga hasrat untuk berubah dapat diukur.

Tabel 5
Variabel Pengukuran OCAI

| Dimensi kunci budaya | Sekarang | Harapan |
|----------------------------|----------|---------|
| 1. karakteristik dominan | | |
| 2. kepemimpinan organisasi | | |
| 3. pengelolaan karyawan | | |
| 4. perekat organisasi | | |
| 5. penekanan strategis | | |
| 6. kriteria sukses | | |
| Total | 100 | 100 |

Sumber Kusdi (2011)

2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.4.1 Penelitian Sebelumnya

1. Ahmad Bukhori. 2015

Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* Pada PT Bandeng Juwana Elrina

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan persepsi budaya saat ini antara *Board of Director*, dengan ketiga jenjang dibawahnya *General manager*, manajer bagian dan kepala bagian yang merasa bahwa budaya dominan perusahaan saat ini adalah klan. Sedangkan *Board of Director* merasa budaya dominan saat ini adalah adhokrasi. Dilain pihak, keempat jenjang jabatan juga mempunyai persepsi yang berbeda tentang profil budaya organisasi yang diharapkan dimasa mendatang. *Board of Director* mengharapkan kombinasi budaya klan dan adhokrasi. *General Manager* dan kepala bagian mengharapkan budaya klan dan manajer bagian mengharapkan budaya adhokrasi. Gambaran budaya saat ini yang dominan pada budaya klan dan perbedaan persepsi antar jenjang jabatan mengenai harapan budaya organisasi di waktu yang akan yang sudah mengarah kepada budaya klan dan adhokrasi dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk merumuskan budaya yang sesuai dengan visi misi perusahaan

2. Yona Kusumaningtyas, Ismi Darmas Tuti. 2016

Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organizational Culture Assessment (OCAI)* Pada Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro

Terdapat perbedaan presepsi mengenai budaya saat ini diantara *stakeholder*. Bahwasannya alumni, karyawan, dan dosen memilih budaya *clan*. Sementara itu, mahasiswa memilih budaya *hierarchy* menjadi budaya yang dominan pada saat ini. Budaya *hierarchy* merupakan budaya yang lazim pada sebuah institusi pendidikan terdapat prosedur dan aturan yang harus dipatuhan.

2.4.2 Kerangka Pemikiran

Suatu organisasi atau perusahaan biasanya dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu melalui sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Akan tetapi, dalam mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan perlu melakukan berbagai tindakan sebagai aspek penting dalam mendorong kemajuan perusahaan. Budaya Organisasi dapat dikatakan perekat sosial yang diterapkan pada karyawan guna mempersatu dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lain. Untuk mengetahui budaya organisasi yang ada pada suatu perusahaan dapat juga dengan menggunakan metode OCAI, menurut Nevizond Chatab (2007:38), OCAI adalah instrument dalam menggambarkan PBO (Profil Budaya Organisasi). Instrumen ini merupakan suatu kerangka yang dikembangkan awalnya dari riset yang dilakukan atas indikator utama dari organisasi yang efektif.

Kegunaan OCAI bagi perusahaan adalah untuk mengetahui dan menggambarkan budaya organisasi apa yang diterapkan untuk saat ini. Masih adanya kondisi yang belum ideal dimana dari kondisi ini target belum tercapai. Dengan penerapan metode OCAI bagi pemetaan budaya organisasi berguna bagi penentuan budaya apa yang cocok diterapkan dalam organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Jenis Penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan secara kualitatif, yaitu data yang dapat dihitung dan berupa angka-angka seperti jumlah karyawan, skor jawaban kuesioner budaya organisasi pada Hotel Pramesthi Puncak.

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah mengenai Analisis Budaya Organisasi dengan menggunakan metode OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*).

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah individual, yaitu sumber data yang diperoleh dari responden setiap individu. Di mana individu disini adalah karyawan pada Hotel Pramesthi Puncak berjumlah 53 orang.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada Hotel Pramesthi Puncak yang berlokasi di Jl.Raya Puncak KM 72 Cibogo, Puncak-Bogor Jawa Barat.

3.3 Jenis dan Data Penelitian

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang di kuantitatifkan, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan, meliputi:

1. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara untuk memperoleh data yang dibutuhkan dari pihak manajemen perusahaan pada Hotel Pramesthi Puncak.
2. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil menyebar kuesioner sehingga dapat memperoleh data kualitatif yang berupa jawaban dari pertanyaan yang peneliti masukan ke dalam kuesioner tersebut.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu:

1. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner yang disebarkan kepada sejumlah responden yang sesuai dengan target sasaran dan dianggap mewakili populasi data penelitian yaitu karyawan pada Hotel Pramesthi Puncak.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh peneliti langsung dari dokumen-dokumen dan jurnal Hotel Pramesthi Puncak.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 6
Budaya Organisasi Metode OCAI di Hotel Pramesthi Puncak

| Variabel | Dimensi Kunci | Ukuran | Skala | |
|--|----------------------------|--|----------|--|
| Budaya Organisasi Model <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)</i> | 1. Karakter Dominan | a) Organisasi ini merupakan tempat pribadi | Ipsative | |
| | | b) Organisasi ini merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial | Ipsative | |
| | 2. Kepemimpinan Organisasi | c) Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil | Ipsative | |
| | | d) Organisasi ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur | Ipsative | |
| | 3. Pengelolaan Karyawan | a) Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat sebagai mentor, fasilitator yang selalu memberikan bimbingan | Ipsative | |
| | | b) Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat entrepreneurship (kewirausahaan), inovatif dan berani mengambil resiko | Ipsative | |
| | 4. Perekat Organisasi | c) Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil | Ipsative | |
| | | d) Pemimpin dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai coordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi | Ipsative | |
| | 5. Penekanan Strategis | a) Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kerja tim, kesepakatan (consensus) dan partisipatif | Ipsative | |
| | | b) Manajemen dalam organisasi ini bercirikan berani mengambil resiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu | Ipsative | |
| | 6. Kriteria Sukses | c) Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kompetitif, dengan tuntutan (demand) yang tinggi dan pencapaian hasil | Ipsative | |
| | | d) Manajemen dalam organisasi ini bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, | Ipsative | |
| | | - <i>Clan Culture</i> | | |
| | | - <i>Adhocracy Culture</i> | | |
| | | - <i>Market Culture</i> | | |
| | | - <i>Hierarchy Culture</i> | | |
| | | - <i>Clan Culture</i> | | |
| | | - <i>Adhocracy Culture</i> | | |
| | | - <i>Market Culture</i> | | |
| | | - <i>Hierarchy Culture</i> | | |
| | | - <i>Clan Culture</i> | | |
| | | - <i>Adhocracy Culture</i> | | |
| | | - <i>Market Culture</i> | | |
| | | - <i>Hierarchy Culture</i> | | |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | <p>dapat diprediksi dan stabilitas hubungan</p> <p>a) Yang menjadi perekat organisasi ini adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama</p> <p>b) Perekat organisasi ini adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan</p> <p>c) Perekat organisasi ini adalah pada prestasi dan pencapaian tujuan</p> <p>d) Hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal</p> <p>a) Organisasi ini menekankan pada pengembangan SDM</p> <p>b) Organisasi ini menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru</p> <p>c) Organisasi ini menekankan pada mencapai target dan memenangkan pasar merupakan hal yang diutamakan</p> <p>d) Organisasi ini menekankan pada ketahanan dan stabilitas</p> <p>a) Organisasi ini mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim</p> <p>b) Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru</p> <p>c) Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan memenangkan kompetisi</p> <p>d) Organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi</p> | <p>Ipsative</p> <p>Ipsative</p> <p>Ipsative</p> <p>Ipsative</p> <p>Ipsative</p> <p>Ipsative</p> <p>Ipsative</p> <p>Ipsative</p> <p>Ipsative</p> <p>Ipsative</p> <p>Ipsative</p> <p>Ipsative</p> <p>Ipsative</p> <p>Ipsative</p> |
|--|--|--|---|

Sumber: Fredy Rangkuti

3.5 Metode Sensus

Menurut Sugiyono (2015:117) yang mengemukakan bahwa populasi dalam penelitian ini semua karyawan Hotel Pramesthi Puncak yang berjumlah 53. Di dalam penelitian ini semua anggota populasi diteliti, oleh karena itu penelitian ini termasuk dalam penelitian sensus (tidak pengambilan sampel).

3.6 Metode Pengumpulan Data

Untuk mendukung perolehan data yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan dengan cara:

1. Observasi langsung yaitu dengan melakukan pengamatan langsung dilapangan untuk mengetahui secara langsung kegiatan yang berlangsung di Hotel Pramesthi Puncak
2. Wawancara yang dilakukan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan yaitu dengan melakukan wawancara kepada pihak manajemen Hotel Pramesthi Puncak.
3. Kuesioner, yaitu membagikan kuesioner budaya organisasi model OCAI (*Organizational Culture Assesment Instrument*) yang selanjutnya hasilnya akan diolah kembali.

Kuesioner dibuat berdasarkan jenis budaya organisasi yang mencakup *Clan Culture, Adhocracy Culture, Hierarchy Culture, Market Culture*. Sedangkan atribut budaya mencakup *Dominant Organizational Characteristics, Organizational Leadership, Organizational Glue, Management Of Employees, Strategic, Criteria Of Success*. Sehingga dari kuesioner tersebut dapat dibuat matriksnya seperti pada tabel berikut:

Tabel 7
Matrik Profil Budaya Organisasi Metode OCAI

| Uraian | | Jenis kuadran budaya organisasi | | | | A+B+C +D | Keterangan atribut budaya |
|----------------|---|---------------------------------|----------------|-------------|----------------|-------------|--|
| | | Clan A | Adhocracy B | Market C | Hierarchy D | | |
| Atribut Budaya | 1 | 1A | 1B | 1C | 1D | 100 | 1. <i>Dominant Organizational Characteristic</i> |
| | 2 | 2A | 2B | 2C | 2D | 100 | 2. <i>Organizational Leadership</i> |
| | 3 | 3A | 3B | 3C | 3D | 100 | 3. <i>Organizational Glue</i> |
| | 4 | 4A | 4B | 4C | 4D | 100 | 4. <i>Management Of Employees</i> |
| | 5 | 5A | 5B | 5C | 5D | 100 | 5. <i>Strategic Emphasis</i> |
| | 6 | 6A | 6B | 6C | 6D | 100 | 6. <i>Criteria Of Succes</i> |

(Navizond Chatab)

Tabel 8
Skala Likert

| | Pernyataan | Nilai |
|-----|---------------------|-------|
| SS | Sangat Setuju | 5 |
| S | Setuju | 4 |
| R | Ragu-Ragu | 3 |
| TS | Tidak Setuju | 2 |
| STS | Sangat Tidak Setuju | 1 |

Sumber: Sugiyono (2016)

3.7 Metode Pengolahan dan Analisis Data

3.7.1 Metode Analisis Budaya Organisasi Model OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*)

Profil dimensi budaya organisasi menurut Navizond Chatab (2007) diproses sebagai berikut:

Pertama-tama perhatikan angka atau skor pada table OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) untuk kondisi pada saat ini, plotkan angka rata-rata untuk setiap pertanyaan (dimensi A,B,C,D).

Angka pada pertanyaan A menggambarkan budaya “*Clan*” Angka yang di plotkan adalah pada garis diagonal sepanjang kuadran kanan bawah kuadran (kuadran *clan*).

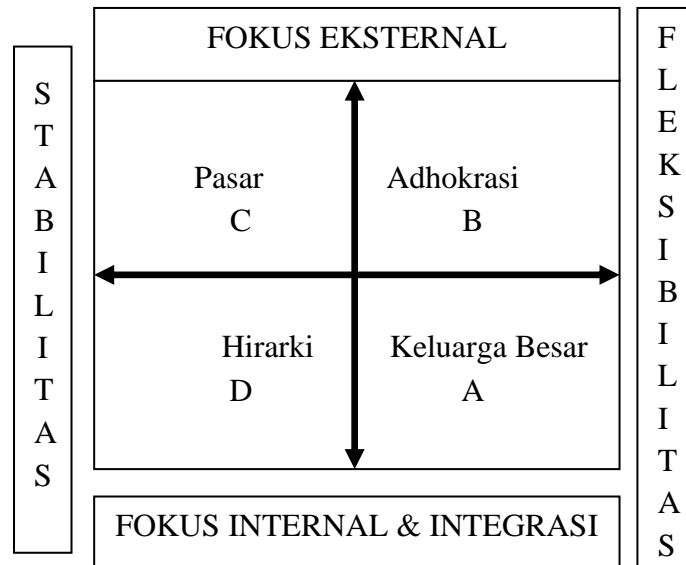
Angka pada pertanyaan B menggambarkan budaya “*Adhocracy*”. Angka yang di plotkan adalah pada garis diagonal sepanjang kuadran kanan atau kuadran (kuadran *Adhocracy*).

Angka pada pertanyaan C menggambarkan budaya “*Market*”. Angka yang di plotkan adalah pada garis diagonal sepanjang kuadran kiri atas kuadran (kuadran *Market*).

Angka pada pertanyaan D menggambarkan budaya “*Hierarchy*”. Angka yang di plotkan adalah pada garis diagonal sepanjang kuadran kanan bawah kuadran (kuadran *Hierarchy*) pada Profil Dimensi Budaya (PDB).

1. Hubungkan titik-titik yang telah di plotkan dalam setiap kuadran membentuk gambar empat sisi (sepertui layang-layang). Artinya kita telah dan akan memproduksi beberapa jenis bidang seperti layang-layang tersebut. Profil ini menciptakan suatu gambar budaya organisasi sebagaimana yang ada pada saat ini. Gambar demikian adalah lebih berguna untuk maksud dan tujuan diagnosis dari pada seperangkat angka-angka yang dihasilkan, terutama lebih memvisualisasikan budaya organisasi. Kita dapat melihat aspek dominan lebih dan kurang dari budaya organisasi.
2. Selanjutnya plotkan angka-angka pada table OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) untuk kondisi organisasi yang seharusnya terjadi dan

dirasakan pada 5 tahun yang akan datang, sesuai dengan tuntutan bisnis yang akan dihadapi organisasi. Perbedaan gambar (laying-layang) antara kondisi saat ini dengan kondisi yang akan datang adalah untuk mengidentifikasi dan memfasilitasi perubahan budaya organisasi.



Gambar 3.

Gambaran Umum Model OCAI

Pada table OCAI, untuk kondisi organisasi pada saat ini jumlahkan isi skor dari setiap pertanyaan A untuk ke enam grup (grup 1 sampai dengan 6), hitung rata-ratanya secara keseluruhan dengan metode oleh sebagai berikut:

Tabel 9
Metode Penghitungan Model OCAI

| Grup | Skor | Grup | Skor | Grup | Skor | Grup | Skor |
|------------------------|------|------------------------|------|------------------------|------|------------------------|------|
| 1A | | 1B | | 1C | | 1D | |
| 2A | | 2B | | 2C | | 2D | |
| 3A | | 3B | | 3C | | 3D | |
| 4A | | 4B | | 4C | | 4D | |
| 5A | | 5B | | 5C | | 5D | |
| 6A | | 6B | | 6C | | 6D | |
| Total | | Total | | Total | | Total | |
| Rata/rata (total/6) | | Rata/rata (total/6) | | Rata/rata (total/6) | | Rata/rata (total/6) | |

(Navizond Chatab)

3.7.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ialah statistik yang digunakan untuk menganalisa dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. (Sugiyono 2004,169) Bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam mengenai budaya organisasi dengan menggunakan metode OCAI.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Hotel Pramesthi Puncak

Hotel Pramesthi adalah badan usaha yang bergerak di bidang pelayanan jasa khususnya untuk penginapan dan penyediaan tempat untuk pertemuan. Hotel ini terletak di jalan raya Puncak KM 72 Cibogo, Puncak-Bogor Jawa Barat. Hotel Pramesthi Puncak adalah satu rangkaian hotel milik PT. Pramesthi Propertindo Wisata. Hotel Pramesthi ini sendiri berdiri pada tahun 2009 hingga saat ini.

Hotel Pramesthi memiliki kamar 60 kamar. Hotel Pramesthi mempunyai 2 kamar Presidential Suite, 10 kamar Super Executive, 8 kamar Executive, 4 kamar Deluxe Suite, 10 kamar Deluxe, 24 kamar Superior, dan 2 ruang rapat.

Hotel Pramesthi menyediakan fasilitas dimana setiap kamar dilengkapi dengan AC, lemari pakaian, meja rias, kamar mandi dengan fasilitas shower dan air hangat. Selain itu Hotel Pramesthi juga menyediakan ruang rapat, restoran, cafe tempat karaoke/*live music*, kolam renang, lapangan tenis dan tempat bermain anak. Hotel Pramesthi berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk setiap pelanggannya, dengan cara memadukan keunikan dari bangunannya, kekayaan akan budaya lokal serta lingkungan sekitarnya, sampai hidangan-hidangan asli Indonesia yang dapat membuat keseluruhan pengalaman pelanggannya menjadi unik dan tak terlupakan.

4.1.2. Visi dan Misi Hotel Pramesthi Puncak

Visi:

Untuk menambah nilai pelayanan industri perhotelan dengan menyediakan produk, layanan dan solusi inovatif bagi masyarakat dan ekonomi dunia.

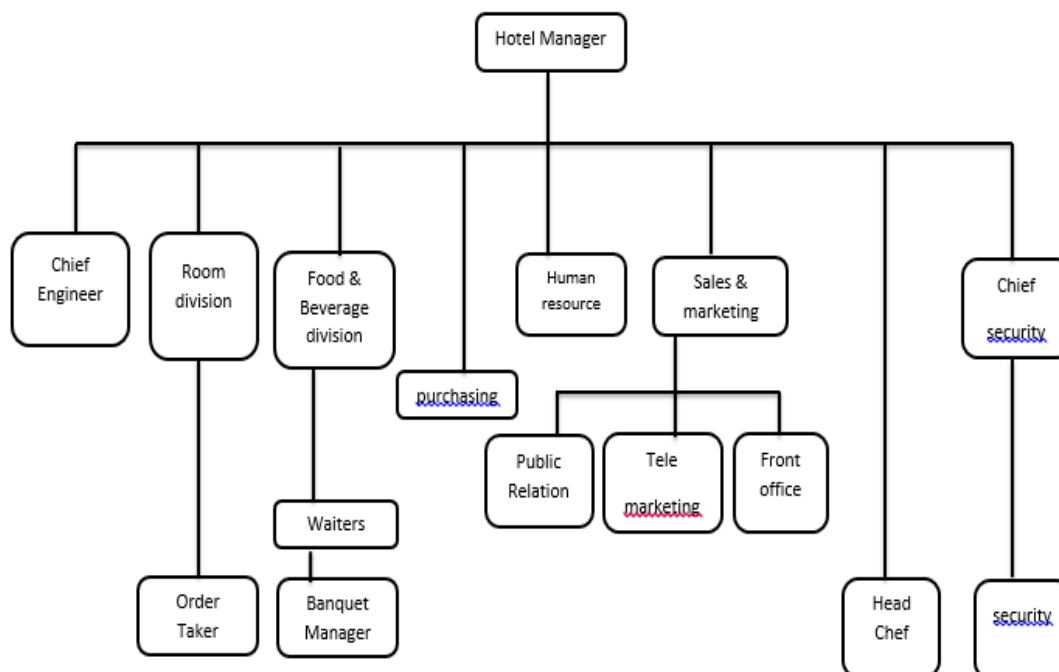
Misi:

Menyediakan kebutuhan pelanggan akan produk dan layanan yang memiliki kualitas, nilai, dan konsistensi paling tinggi.

4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

4.1.3.1 Struktur Organisasi

Hal ini dapat dilihat dari gambar struktur organisasi berikut ini :



Sumber :Hotel Pramesthi Puncak

Gambar 4
Struktur Organisasi Hotel Pramesthi Puncak

4.1.3.2 Tugas dan Fungsi Jabatan

1. *General Manager*

Bertanggung jawab atas operasi yang efisien dan menguntungkan bagi perusahaan mereka. General Manajer Hotelbertugas mengontrol keuangan, rumah tangga, kualitas pelayanan dan makanan, dekorasi dan interior serta pembentukan norma-norma yang harus diikuti oleh staf sambil memberikan layanan mereka kepada para tamu, dll.

2. *Chief Engineer*

Engineering adalah Istilah di hotel selama istilah yang populer digunakan untuk bagian teknik, tetapi bagian dari teknik ini berartikan oleh kebanyakan orang dalam arti yang lebih sempit, yaitu hal-hal yang menyakut - hal, seperti kerusakan, listrik padam, tersumbat, bocor kamar gas, atau pendingin udara tidak bekerja.

3. *Room division*

Room Division biasanya dikelola oleh RD Manager. Seperti disebutkan sebelumnya, departemen di bawah Room Division adalah front office, Housekeeping dan Laundry.

4. *Food & Beverage division*

- Menetapkan menu, sistem penyajian, strategi penjualan, mengarahkan pelaksanaan serta menilai keberhasilan
- Melakukan analisa tentang pesaing
- Menyusun anggaran FB Production kitchen, F&B service dan Stewarding
- Merumuskan kebijaksanaan pengendalian biaya operasional
- Menangani permasalahan yang memerlukan penanganan langsung
- Menciptakan hubungan yang harmonis dengan kolega dan pelanggan
- Menyelenggarakan briefing di dalam departemen
- Mengusulkan kepada atasan, tentang penyesuaian prosedur dan kebijakan di lingkungan *food & beverage department* jika diperlukan

5. *Purchasing*

- Mencari dan menganalisa calon supplier yang sesuai dengan material yang dibutuhkan
- Melakukan negosiasi harga sesuai standar kualitas material dan memastikan tanggal pengiriman material
- Melakukan koordinasi dengan pihak supplier mengenai kelengkapan dokumen
- Pendukung material sesuai standar mutu yang berlaku
- Berkoordinasi dengan PPIC dan Gudang tentang jadwal dan jumlah material yang akan diorder
- Bersedia melakukan pembelian dilapangan / keluar kantor

6. *Human Resource*

- Menyusun, merencanakan, mengawasi dan mengevaluasi anggaran biaya kegiatan secara efektif dan efisien serta bertanggung jawab terhadap setiap pengeluaran hasil kegiatan
- Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengawasan dan melaksanakan evaluasi terhadap jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- Melaksanakan seleksi, promosi, transferring, demosi terhadap karyawan yang dianggap perlu.
- Melaksanakan kegiatan-kegiatan pembinaan, pelatihan dan kegiatan lain yang berhubungan dengan pengembangan mental, keterampilan dan pengetahuan karyawan sesuai dengan standard perusahaan.
- Bertanggung jawab terhadap kegiatan yang berhubungan dengan rekapitulasi absensi karyawan, perhitungan gaji, tunjangan dan bonus.

7. *Sales & Marketing*

Bertanggung jawab untuk mendapatkan pencapaian yang tinggi dalam keseluruhan proses sales marketing serta mengembangkan dan mempertahankan hubungan bisnis yang baik dengan klien maupun antar department.

8. *Public Relation*

- Kegiatan yang bertujuan memperoleh itikad baik, kepercayaan, saling adanya pengertian dan citra yang baik dari publik atau masyarakat pada umumnya.
- Memiliki sasaran untuk menciptakan opini public yang bisa diterima dan menguntungkan semua pihak.
- Unsur penting dalam organisasi dalam manajemen guna mencapai tujuan yang spesifik, sesuai harapan publik, tetapi merupakan kekhasan organisasi atau perusahaan. Sangat penting bagaimana organisasi, memiliki warna, budaya, citra, suasana yang kondusif dan menyenangkan, kinerja meningkat dan produktifitas bisa dicapai secara optimal.
- Meningkatkan hubungan yang harmonis antara organisasi atau perusahaan dengan publiknya, sekaligus menciptakan opini public sebagai efeknya, yang sangat berguna sebagai input bagi organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

9. *Telemarketing*

Tugas telemarketing menjual produk perusahaan ke pelanggan atau calon pelanggan melalui telepon atau internet.

10. *Front Office*

Memberikan informasi tentang pelayanan hotel, mengkoordinir pelayanan tamu, antara lain sebagai penghubung antara bagian-bagian di hotel menangani berbagai masalah dan keluhan tamu, menyusun laporan status kamar dan mengkoordinasikan penjualan kamar dengan bagian house keeping, menyelenggarakan pembayaran tamu, menyusun riwayat kunjungan tamu antara lain melakukan pencatatan data-data individu untuk kunjungan akan datang, dan menyelenggarakan arsip kartu riwayat kunjungan tamu, menangani telephone switch board, telex, dan telegram.

11. *Waiters*

Sekelompok orang yang bertugasmelayani kebutuhan pesanan tamu restaurant. Tugas dan tanggung jawabnya antara lain, menyajikan makanan dan minuman pesanan dengan cara efisien dan sopan untuk mendapatkan kepuasan tamu dan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, menjaga meja, kursi dan peralatan rapi sepanjang waktu, melakukan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh kebijakan manajemen atau pimpinannya.

12. *Order Taker*

Order Taker adalah bagian yang terkandung dalam ruang atau departemen Housekeeping Order Taker tampak sederhana di mejanya hanya duduk di belakang meja mengangkat dan menerima pesanan melalui telepon tapi order taker memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan informasi tentang status kamar tamu dan tamu VIP.

13. *Banquet Manager*

Bertanggung jawab atas pengelolaan makanan dan minuman, membuat laporan pemakaian bahan baku / F&B cost, menciptakan menu baru yang inovative.

14. *Head Chef*

Seseorang yang bertanggung jawab dalam operasional produksi di restaurant. Tugas dan tanggung jawab chef antara lain, mengelola dapur, menyusun menu, membuat standart recipe beserta food cost nya, membuat purchase order (bahan-bahan), mengawasi jalannya operasional dapur.

15. *Security*

Bertanggung jawab atas keamanan hotel, area hotel, kewanaman parkir hotel dan mengecek semua keamanan kendaraan yang masuk kedalam hotel.

4.1.4 Profil Responden

Dalam penelitian ini, penulis menyebarkan sebanyak 53 lembar pada seluruh karyawan Hotel Pramesthi Puncak. kuisisioner ini mengenai Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

Profil responden yang diteliti terbagi atas 4 (empat) kriteriia yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lama bekerja. Berikut hasil data profil responden yang merupakan sampel karyawan Hotel Pramesthi Puncak.

Tabel 10
Data Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

| No. | Kategori | Jumlah pegawai | Persentase (%) |
|-----|-------------|----------------|------------------|
| 1. | Laki – Laki | 40 | 75% |
| 2. | Perempuan | 13 | 25% |
| | Jumlah | 53 | 100 % |

Sumber : *Data Primer diolah (2017)*

Dari data diatas dapat diketahui bahwa responden pada bagian karyawan Hotel Pramesthi puncak dalam penelitian ini yang berjenis kelamin laki – laki sebanyak 40 responden atau 75 %, yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 13 responden atau 25 % . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin laki – laki sebanyak 40 responden atau 75 %.

Tabel 11
Data Karyawan Berdasarkan Usia

| No. | Kategori | Jumlah pegawai | Persentase (%) |
|-----|---------------|----------------|------------------|
| 1. | < 20 Tahun | 19 | 36% |
| 2. | 21 – 30 Tahun | 26 | 49% |
| 3. | ≥31 Tahun | 8 | 15% |
| | Jumlah | 53 | 100% |

Sumber : *Data Primer diolah (2017)*

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini sedangkan responden yang berusia < 20 tahun sebanyak 19 orang atau persentase 36%, responden yang berusia 21-30 tahun sebanyak 26 orang atau 49%, responden

yang berusiadiantara >31 tahun sebanyak 8 orang atau 15%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah berusia antara 21-30 tahun sebanyak 26 responden atau 49%

Tabel 12
Data Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir

| No. | Kategori | Jumlah Karyawan | Persentase (%) |
|-----|----------|-----------------|------------------|
| 1. | SD | 0 | 0,00 % |
| 2. | SMP | 0 | 0,00 % |
| 4. | SMA | 19 | 36% |
| 5. | D3 | 24 | 45% |
| 6. | S1 | 8 | 15% |
| 7. | S2-S3 | 2 | 4% |
| | Jumlah | 53 | 100 % |

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yang berjenjang pendidikan SD sebanyak 0 responden atau 0,00 %, jenjang pendidikan SMP sebanyak 0 responden atau 00,00 %, jenjang pendidikan SMA sebanyak 19 responden atau 36 %, jenjang pendidikan D3 sebanyak 24 responden atau 45%, jenjang pendidikan S1 sebanyak 8 responden atau 15%, jenjang pendidikan S2-S3 sebanyak 2 atau 4% Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah berjenjang pendidikan D3 sebanyak 24 responden atau 45%.

Tabel 13
Data Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja

| No. | Kategori | Jumlah Karyawan | Persentase (%) |
|-----|------------|-----------------|------------------|
| 1. | < 1 Tahun | 7 | 13 % |
| 2. | 2- 3 Tahun | 13 | 24% |
| 3. | 3- 5 Tahun | 21 | 40% |
| 4. | >5Tahun | 12 | 23% |
| | Jumlah | 53 | 100 % |

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Dari tabel diatas dapat diketahui responden dalam penelitian ini yang telah bekerja selama < 1 tahun sebanyak 7 responden atau 13%, yang telah bekerja selama 2-3 tahun sebanyak 13 responden atau 24%, yang telah bekerja selama 3 – 5 tahun sebanyak 21 responden atau 40%, yang telah bekerja selama >5 tahun sebanyak 12 responden atau 23%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar telah bekerja selama 3-5 tahun sebanyak 21 responden atau 40%.

Dari data responden diatas, maka dapat dibuat tabel mayoritas responden dilihat dari setiap bagian identitas responden adalah sebagai berikut :

Tabel 14
Total Data Responden

| No. | Keterangan | Mayoritas Responden | Jumlah |
|-----|---------------------|---------------------|--------|
| 1. | Jenis kelamin | Laki-laki | 40 |
| 2. | Usia | 21-30 tahun | 26 |
| 3. | Pendidikan terakhir | D3 | 24 |
| 4. | Lama bekerja | 3-5 tahun | 21 |

Sumber : Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah responden berjenis kelamin laki – laki dengan usia diantara 21-30 tahun yang memiliki tingkat pendidikan terakhir D3, dengan status pegawai mayoritas telah bekerja selama 3-5 tahun.

4.2. Pembahasan

4.2.1 Budaya Organisasi OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrumen*) di Hotel Pramesti Puncak

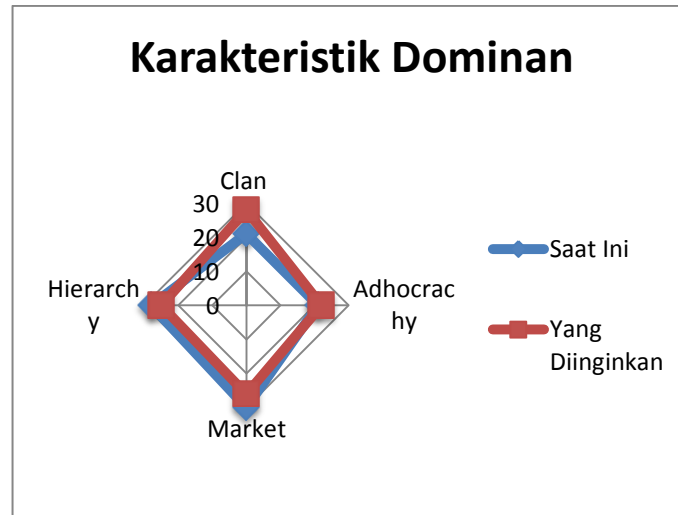
Penilaian dengan menggunakan metode OCAI yaitu dengan menilai 6 dimensi kunci yang dikaitkan dengan 4 budaya yaitu *Clan Culture*, *Adhocrachy culture*, *Market Culture* dan *Hierarchy culture*, masing-masing dimensi budaya organisasi yang meliputi dimensi: Karakteristik Dominan, Kepemimpinan Organisasi, Manajemen Personil, Perikat Organisasi, Penekanan Strategis, Kriteria Keberhasilan.

1. Karakteristik Dominan

Tabel 15
Hasil penilain OCAI dengan Dimensi Karakteristik Dominan

| Budaya Organisasi | Saat Ini | Yang Diinginkan |
|-------------------|----------|-----------------|
| Clan | 22 | 23 |
| Adhocrachy | 20 | 28 |
| Market | 28 | 23 |
| Hierarchy | 30 | 26 |

Berdasarkan hasil kuesioner sebagaimana dirangkum dalam tabel diatas mengenai dimensi karakteristik dominan menunjukkan bahwa untuk kondisi “saat ini” berada pada *Hierarchy Culture* yang ditunjukkan oleh responden paling banyak yaitu sebanyak 30 orang dari 53 orang memilih *Hierarchy Culture*. Dan untuk kondisi “yang diinginkan” berada pada *Adhocrachy Culture* yang ditunjukkan oleh responden paling banyak yaitu 28 orang dari 53 orang memilih *Adhocrachy Culture*.



Gambar 5 Diagram Radar Karakteristik Dominan

Gambar 5 menggambarkan profil budaya organisasi di Hotel Pramesthi Puncak untuk dimensi karakteristik dominan. Dimana pada gambar diatas garis biru menunjukkan profil budaya organisasi “saat ini” yang didominasi oleh tipe *hierarchy culture* sebesar 30 dan *market culture* sebesar 28 kemudian *clan culture* sebesar 22 dan *adhocracy culture* sebesar 20. Dengan demikian budaya organisasi dimensi karakteristik dominan untuk “saat ini” tipe *hierarchy* dimensi ini merupakan budaya yang paling dominan yang berorientasi pada aturan organisasi, mekanisme pekerjaan organisasi yang terstruktur dan teratur dapat mencerminkan Hotel Pramesthi Puncak yang dimana setiap aktifitas yang berkaitan dengan organisasi mempunyai aturan yang jelas dengan apa yang telah diatur dan ditetapkan.

Sedangkan garis *orange* pada Gambar 6 menunjukkan profil budaya organisasi “yang diinginkan” yang didominasi tipe *Adhocracy Culture* sebesar 28, diikuti dengan tipe *hierarchy culture* sebesar 26, *Clan Culture* sebesar 23 dan *Market Culture* sebesar 23 . Dengan demikian budaya organisasi dimensi karakteristik dominan untuk “yang diinginkan” tipe *Adhocracy Culture* dimensi ini merupakan budaya yang fokus pada perkembangan kemampuan karyawan Hotel Pramesthi Puncak, organisasi yang bersifat fleksibelitas dan kreatifitas. Pimpinan yang menjadi coordinator untuk efektif dan kreatif untuk pembentukan produk dan jasa yang baru.

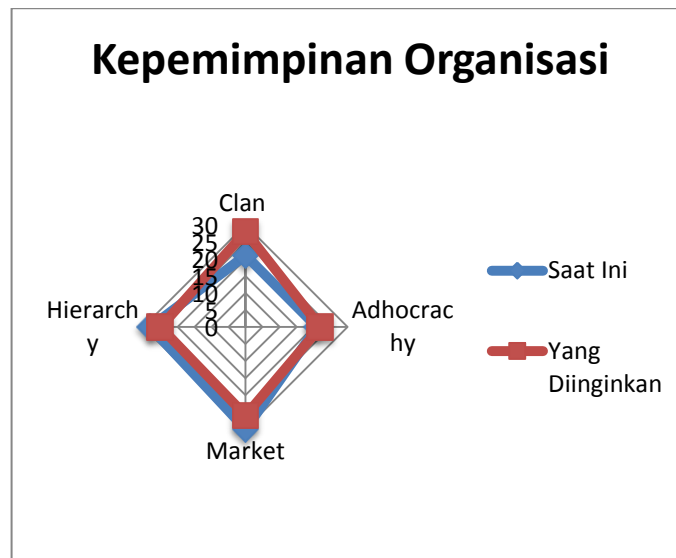
2. Kepemimpinan Organisasi

Tabel 16

Hasil Penilaian OCAI dengan Dimensi Kepemimpinan Organisasi

| Budaya Organisasi | Saat Ini | Yang Diinginkan |
|-------------------|----------|-----------------|
| Clan | 23 | 24 |
| Adhocracy | 24 | 28 |
| Market | 26 | 23 |
| Hierarchy | 27 | 25 |

Berdasarkan hasil kuesioner sebagaimana dirangkum dalam Tabel 16 mengenai dimensi karakteristik dominan menunjukkan bahwa untuk kondisi “saat ini” berada pada *Hierarchy Culture* yang ditunjukkan oleh responden paling banyak yaitu sebanyak 27 orang dari 53 orang memilih *Hierarchy Culture*. Dan untuk kondisi “yang diinginkan” berada pada *Adhocrachy Culture* yang ditunjukkan oleh responden paling banyak yaitu 28 orang dari 53 orang memilih *Adhocrachy Culture*.



Gambar 6 Diagram Radar Kepemimpinan Organisasi

Gambar 6 menggambarkan profil budaya organisasi di Hotel Pramesthi Puncak untuk dimensi kepemimpinan organisasi. Dimana pada gambar diatas garis biru menunjukkan profil budaya organisasi “saat ini” yang didominasi oleh tipe *hierarchy culture* sebesar 27, *market culture* sebesar 26 kemudian *adhocrachy culture* sebesar 24 dan *clan culture* sebesar 23 dan Dengan demikian budaya organisasi dimensi karakteristik dominan untuk “saat ini” tipe *hierarchy* dimensi ini merupakan budaya yang paling dominan. Kepemimpinan organisasi dengan *Hierarchy culture* adalah kepemimpinan yang bersifat koordinator dengan fungsi mentoring dan juga sebagai organisator. Pada Hotel Pramesthi Puncak karakter manager pemimpin yang bertindak sebagai koordinator karena tugas utama manager itu memantau, membimbing dan mengorganisir karyawan Hotel Pramesthi Puncak.

Sedangkan garis orange pada Gambar 7 menunjukkan profil budaya organisasi “yang diinginkan” yang didominasi tipe *Adhocrachy Culture* sebesar 28, *Hierarchy Culture* sebesar 25, kemudian *Clan Culture* sebesar 24 dan *Market Culture* sebesar 23. Dengan demikian budaya organisasi dimensi karakteristik dominan “yang diinginkan” tipe *Adhocrachy Culture*. Kepemimpinan Hotel Pramesthi Puncak yaitu manager yang efektif, visioner dan siap dengan resiko

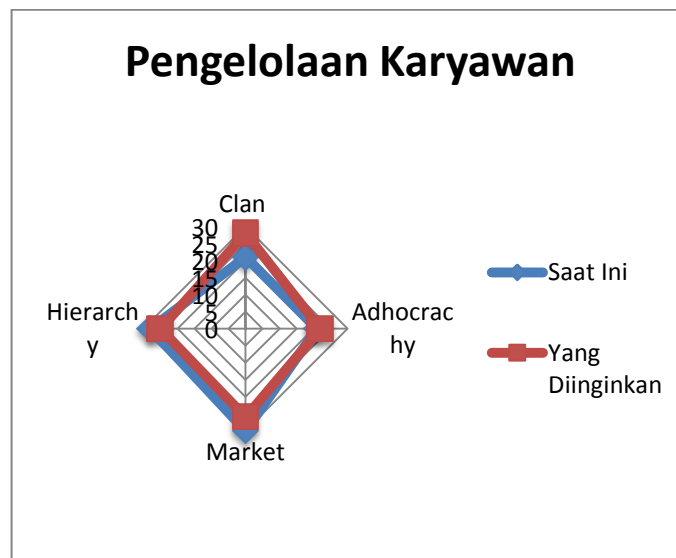
apapun. Serta manager Hotel Pramesthi puncak membantu agar karyawannya mampu beradaptasi dengan peraturan dan tugas yang telah ditentukan.

3. Pengelolaan Karyawan

Tabel 17
Hasil Penilaian OCAI dengan Dimensi Pengelolaan Karyawan

| Budaya Organisasi | Saat Ini | Yang Diinginkan |
|-------------------|----------|-----------------|
| Clan | 23 | 22 |
| Adhocrachy | 21 | 30 |
| Market | 26 | 21 |
| Hierarchy | 30 | 27 |

Berdasarkan hasil kuesioner sebagaimana dirangkum dalam Tabel 17 mengenai dimensi karakteristik dominan menunjukkan bahwa untuk kondisi “saat ini” berada pada *Hierarchy Culture* yang ditunjukkan oleh responden paling banyak yaitu sebanyak 30 orang dari 53 orang memilih *Hierarchy Culture*. dan untuk kondisi “yang diinginkan” berada pada *Adhocrachy Culture* yang ditunjukkan oleh responden paling banyak yaitu 30 orang dari 53 orang memilih *Adhocrachy Culture*.



Gambar 7 Diagram Radar Pengelolaan Karyawan

Gambar 7 menggambarkan profil budaya organisasi di Hotel Pramesthi Puncak untuk dimensi Pengelolaan Karyawan. Dimana pada gambar diatas garis biru menunjukkan profil budaya organisasi “saat ini” yang didominasi oleh tipe *hierarchy culture* sebesar 30, *market culture* sebesar 26 kemudian *clan culture* sebesar 23 dan *adhocrachy culture* sebesar 21. Dengan demikian budaya organisasi dimensi Pengelolaan Karyawan untuk “saat ini” tipe *hierarchy* dimensi ini merupakan budaya yang paling dominan. Pengelolaan karyawan

oleh pimpinan Hotel Pramesti Puncak memiliki ciri berpusat pada pengendalian, stabilitas dan control, karena organisasi berpedoman pada SOP.

Sedangkan garis orange pada Gambar 8 menunjukkan profil budaya organisasi “yang diinginkan” yang didominasi tipe *Adhocracy Culture* sebesar 30, *Hierarchy Culture* sebesar 27, kemudian *Clan Culture* sebesar 22 dan *Market Culture* sebesar 21. Dengan demikian budaya organisasi dimensi Pengelolaan Karyawan “yang diinginkan” tipe *Adhocracy Culture*. Pemimpin yang fleksibel serta menuntut kreatifitas karyawan Hotel Pramesti puncak untuk menciptakan produk dan inovatif.

4. Perikat Organisasi

Tabel 18
Hasil Penilaian Ocai dengan Dimensi Perikat Organisasi

| Budaya Organisasi | Saat Ini | Yang Diinginkan |
|-------------------|----------|-----------------|
| Clan | 23 | 24 |
| Adhocracy | 23 | 28 |
| Market | 26 | 24 |
| Hierarchy | 28 | 24 |

Berdasarkan hasil kuesioner sebagaimana dirangkum dalam Tabel 18 mengenai dimensi karakteristik dominan menunjukkan bahwa untuk kondisi “saat ini” berada pada *Hierarchy Culture* yang ditunjukkan oleh responden paling banyak yaitu sebanyak 28 orang dari 53 orang memilih *Hierarchy Culture*. dan untuk kondisi “yang diinginkan” berada pada *Adhocracy Culture* yang ditunjukkan oleh responden paling banyak yaitu 28 orang dari 53 orang memilih *Adhocracy Culture*.



Gambar 8 Diagram Radar Perikat Organisasi

Gambar 8 menggambarkan profil budaya organisasi di Hotel Pramesthi Puncak untuk dimensi perekat organisasi. Dimana pada gambar diatas garis biru menunjukkan profil budaya organisasi “saat ini” yang didominasi oleh tipe *hierarchy culture* sebesar 28, *market culture* sebesar 26 kemudian *adhocrachy culture* sebesar 23 dan *clan culture* sebesar 23. Dengan demikian budaya organisasi dimensi perekat organisasi untuk “saat ini” tipe *hierarchy*. Perekat organisasi dengan tipe *hierarchy* ini memiliki ciri penuh aturan – aturan formal guna mensejahterakan dan menyatukan organisasi.

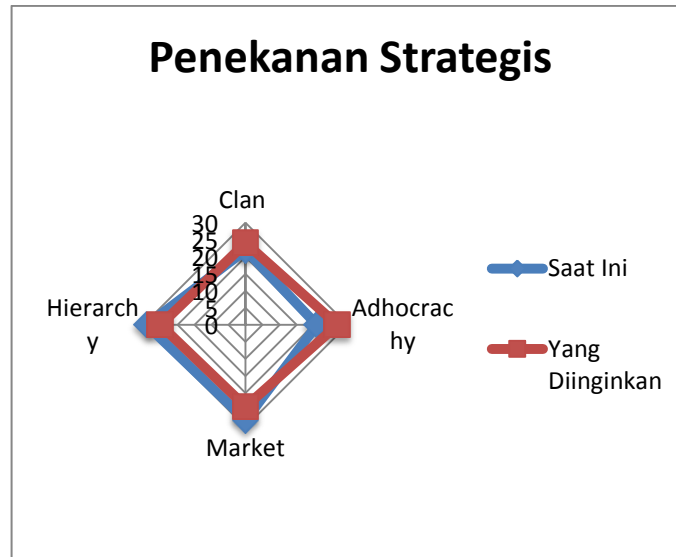
Sedangkan garis orange pada gambar 9 menunjukan profil budaya organisasi “yang diinginkan” yang didominasi tipe *Adhocrachy Culture* sebesar 28, *Hierarchy Culture* sebesar 24, kemudian *Market Culture* sebesar 24 dan *Clan Culture* sebesar 24. Dengan demikian budaya organisasi dimensi perekat organisasi “yang diinginkan” tipe *Adhocrachy Culture*. Dengan fleksibilitas dan kreatifitas dari seluruh karyawan dan pimpinan Hotel Pramesthi Puncak dapat mempererat organisasi sehingga dapat memenuhi tantangan baru dan pesaing organisasi.

5. Penekanan Strategis

Tabel 19
Hasil Penilaian OCAI dengan Dimensi Penekanan Strategis

| Budaya Organisasi | Saat Ini | Yang Diinginkan |
|-------------------|----------|-----------------|
| Clan | 22 | 24 |
| Adhocrachy | 21 | 27 |
| Market | 28 | 24 |
| Hierarchy | 29 | 25 |

Berdasarkan hasil kuesioner sebagaimana dirangkum dalam Tabel 19 mengenai dimensi karakteristik dominan menunjukkan bahwa untuk kondisi “saat ini” berada pada *Hierarchy Culture* yang ditunjukkan oleh responden paling banyak yaitu sebanyak 29 orang dari 53 orang memilih *Hierarchy Culture*. Dan untuk kondisi “yang diinginkan” berada pada *Adhocrachy Culture* yang ditunjukkan oleh responden paling banyak yaitu 27 orang dari 53 orang memilih *Adhocrachy Culture*.



Gambar 9 Diagram Radar Penekanan Strategis

Gambar 9 menggambarkan profil budaya organisasi di Hotel Pramesthi Puncak untuk dimensi Penekanan Strategis. Dimana pada gambar diatas garis biru menunjukkan profil budaya organisasi “saat ini” yang didominasi oleh tipe *hierarchy culture* sebesar 29, *market culture* sebesar 28 kemudian *clan culture* sebesar 22 dan *adhocracy culture* sebesar 21. Dengan demikian budaya organisasi dimensi Penekanan Strategis untuk “saat ini” tipe *hierarchy*. Strategi yang ditekankan oleh Hotel Pramesthi puncak tidak terlepas dari pengendalian karyawan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.

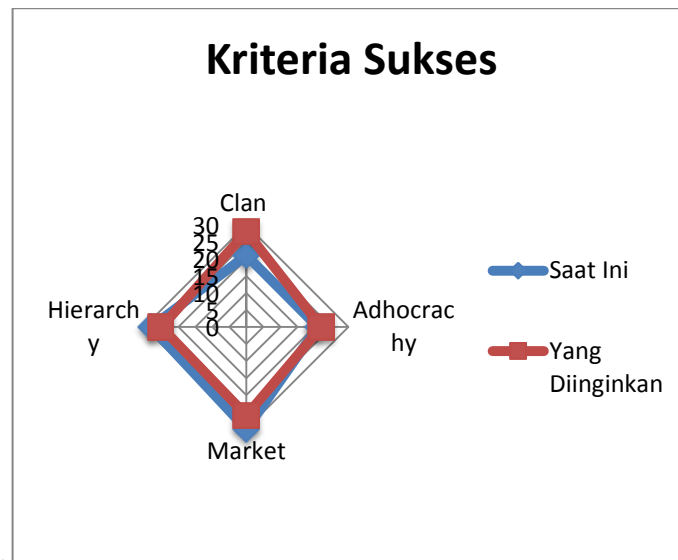
Sedangkan garis orange pada gambar 10 menunjukkan profil budaya organisasi “yang diinginkan” yang didominasi tipe *Adhocracy Culture* sebesar 27, *Hierarchy Culture* sebesar 25, kemudian *Clan Culture* sebesar 24 dan *Market Culture* sebesar 24. Dengan demikian budaya organisasi dimensi Penekanan Strategis “yang diinginkan” tipe *Adhocracy Culture*. Dengan tipe tersebut Hotel Pramesthi Puncak menekankan strategi dimana pimpinan dapat memupuk dan membantu perkembangan kemampuan karyawan guna dapat beradaptasi serta memiliki pengetahuan yang mendalam.

6. Kriteria Sukses

Tabel 20
Hasil Penilaian OCAI dengan Dimensi Kriteria Sukses

| Budaya Organisasi | Saat Ini | Yang Diinginkan |
|-------------------|----------|-----------------|
| Clan | 21 | 28 |
| Adhocracy | 21 | 22 |
| Market | 30 | 26 |
| Hierarchy | 28 | 25 |

Berdasarkan hasil kuesioner sebagaimana dirangkum dalam tabel diatas mengenai dimensi karakteristik dominan menunjukkan bahwa untuk kondisi “saat ini” berada pada *Market Culture* yang ditunjukkan oleh responden paling banyak yaitu sebanyak 30 orang dari 53 orang memilih *Hierarchy Culture*. Dan untuk kondisi “yang diinginkan” berada pada *Clan Culture* yang ditunjukkan oleh responden paling banyak yaitu 28 orang dari 53 orang memilih *Adhocracy Culture*.



Gambar 10 Diagram Radar Kriteria Sukses

Gambar 10 menggambarkan profil budaya organisasi di Hotel Pramesthi Puncak untuk dimensi Kriteria Sukses. Dimana pada gambar diatas garis biru menunjukkan profil budaya organisasi “saat ini” yang didominasi oleh tipe *market culture* sebesar 30, *hierarchy culture* sebesar 28 kemudian *adhocracy culture* sebesar 21 dan *clan culture* sebesar 21. Dengan demikian budaya organisasi dimensi Kriteria Sukses untuk “saat ini” tipe *market culture*. Kriteria Sukses pada Hotel Pramesthi Puncak lebih fokus terhadap pengendalian organisasi dan konsumen. Karena dengan pengendalian yang teratur dapat mencapai kinerja yang optimal, serta dapat memaksimalkan pelayanan terhadap konsumen.

Sedangkan garis orange pada Gambar 11 menunjukan profil budaya organisasi “yang diinginkan” yang didominasi tipe *Clan Culture* sebesar 28, *Market Culture* sebesar 26, kemudian *Hierarchy Culture* sebesar 25 dan *Adhocracy Culture* sebesar 22. Dengan demikian budaya organisasi dimensi Kriteria Sukses “yang diinginkan” tipe *Clan Culture*. kriteria sukses pada Hotel Pramesthi Puncak yaitu pengembangan karyawan, kondisi interal organisasi, kerjasama tim, serta kepedulian antar sesama karyawan, perberdayaan karyawan, dan komunikasi terbuka dengan tipe pemimpin sebagai mentor, fasilitator dan pembangun tim.

Tabel 21
Rangkuman Budaya Saat Ini dan Budaya Yang Diinginkan
Di Hotel Pramesthi Puncak

| No | Dimensi | Kondisi saat ini | Kondisi yang diinginkan |
|----|-------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| 1 | Karakteristik Dominan | Hierarchy Culture sebesar 30 | Adhocrachy Culture sebesar 28 |
| 2 | Kepemimpinan Organisasi | Hierarchy Culture sebesar 27 | Adhocrachy Culture sebesar 28 |
| 3 | Pengelolaan Karyawan | Hierarchy Culture sebesar 30 | Adhocrachy Culture sebesar 30 |
| 4 | Perekat Organisasi | Hierarchy Culture sebesar 28 | Adhocrachy Culture sebesar 28 |
| 5 | Penekanan Strategis | Hierarchy Culture sebesar 29 | Adhocrachy Culture sebesar 27 |
| 6 | Kriteria Sukses | Market Culture sebesar 30 | Clan Culture sebesar 28 |

Berdasarkan hasil kuesioner sebagaimana dirangkum dalam Tabel 21 mengenai 6 dimensi menunjukkan bahwa rata-rata untuk kondisi “saat ini” berada pada *Hierarchy Culture* dan untuk kondisi “yang diinginkan” berada pada *Adhocrachy Culture*.

Dari data 53 responden yang diambil melalui kuesioner dan diproses kemudian hasil data tersebut dilakukan rekapitulasi penilaian rata-rata jawaban responden terhadap setiap pertanyaan untuk enam dimensi budaya organisasi dengan begitu dapat mengetahui budaya apa yang sedang berlangsung di Organisasi ini dan budaya apa yang diinginkan di Hotel Pramesthi Puncak ditampilkan pada Tabel 22 :

Table 22
Rekapitulasi Penilaian Responden Terhadap 6 dimensi budaya organisasi

| No | Dimensi Budaya Organisasi | saat ini | | | | Yang Diharapkan (%) | | | |
|----|---------------------------|----------|----|----|----|---------------------|----|----|----|
| | | A | B | C | D | A | B | C | D |
| 1 | Karakteristik Dominan | 22 | 20 | 28 | 30 | 23 | 28 | 23 | 26 |
| 2 | Kepemimpinan Organisasi | 23 | 23 | 27 | 27 | 24 | 28 | 23 | 25 |
| 3 | Manajemen Personil | 23 | 21 | 26 | 30 | 22 | 30 | 21 | 27 |
| 4 | Perekat Organisasi | 23 | 23 | 26 | 28 | 24 | 28 | 24 | 24 |
| 5 | Strategi yang ditekankan | 22 | 21 | 28 | 29 | 24 | 27 | 24 | 25 |
| 6 | Kriteria Keberhasilan | 21 | 21 | 30 | 28 | 28 | 22 | 26 | 25 |

Keterangan : A = Clan, B = Adhocrachy, C = Market, D = Hierarkhy

Setelah hasil data direkap kemudian hasil data dikelompokkan kedalam empat budaya masing masing untuk dapat mengetahui budaya apa yang berlangsung dan apa budaya apa yang diinginkan di Hotel Pramesthi Puncak Berikut data pengelompokan budayaOCAI.

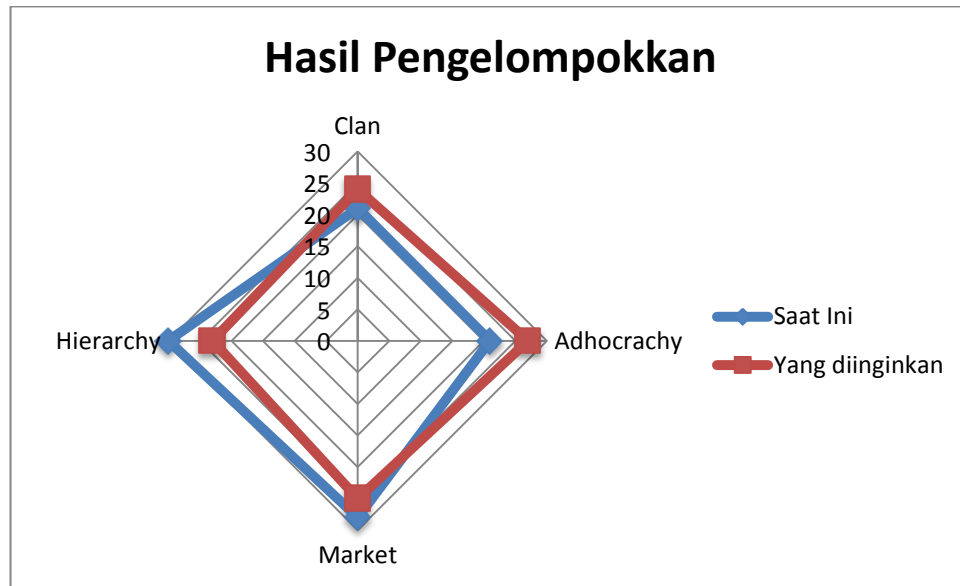
Tabel 23
Pengelompokan Budaya OCAI di Hotel Pramesthi Puncak

| Tipe Budaya | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 6 | | TOTAL | |
|--------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-----|
| | N | E | N | E | N | E | N | E | N | E | N | E | N | E |
| A. Clan | 22 | 23 | 23 | 24 | 23 | 22 | 23 | 24 | 22 | 24 | 21 | 28 | 21 | 24 |
| B. Adhocracy | 20 | 28 | 23 | 28 | 21 | 30 | 23 | 28 | 21 | 27 | 21 | 22 | 21 | 27 |
| C. Market | 28 | 23 | 27 | 23 | 26 | 21 | 26 | 24 | 28 | 24 | 30 | 26 | 28 | 25 |
| D. Hierarchy | 30 | 26 | 27 | 25 | 30 | 27 | 28 | 24 | 29 | 25 | 28 | 25 | 30 | 24 |
| Total | | | | | | | | | | | | | 100 | 100 |

Tabel 24
Hasil Pengelompokan Budaya OCAI di Hotel Pramesthi Puncak

| Budaya Organisasi | Saat Ini | Yang diinginkan |
|-------------------|----------|-----------------|
| Clan | 21 | 24 |
| Adhocracy | 21 | 27 |
| Market | 28 | 25 |
| Hierarchy | 30 | 24 |

Dengan Demikian dapat dilihat pada Tabel 24 hasil pengelompokan budaya organisasi menggunakan metode OCAI di Hotel Pramesthi Puncak, dengan total responden sebanyak 53 orang, didapat hasil untuk budaya saat ini hasil tertinggi untuk dimensi *Hierarchy Culture* sebesar 30% dan untuk yang diinginkan hasil tertinggi untuk dimensi *Adhocracy Culture*.



Gambar 11
Diagram Radar profil Budaya Saat Ini dan yang diinginkan

1. Budaya Organisasi saat ini

Pada Gambar 11 menggambarkan profil budaya organisasi saat ini di Hotel Pramesthi Puncak. Garis biru menunjukkan budaya organisasi pada kondisi saat

ini yang didominasi oleh tipe *Hierarchy culture* sebesar 30%, diikuti tipe *Market Culture* sebesar 28, lalu diikuti oleh tipe *Clan culture* sebesar 21 dan yang terakhir diikuti tipe *Adhocracy culture* sebesar 21. Responden merasakan budaya yang sedang berlangsung yaitu Budaya organisasi tipe *Hierarchy* merupakan tipe budaya yang berpedoman pada peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh Hotel Pramesthi Puncak yang mencerminkan suatu organisasi yang terstruktur dan teratur. Di mana semua aktifitas semua lini manajemen mempunyai sebuah aturan yang sesuai dengan apa yang dikehendaki organisasi, segala sesuatu mulai dari penentuan kebijakan, pencapaian target yang didasarkan pada prosedur. Organisasi diikat oleh aturan-aturan dan kebijakan yang formal, nilai yang dianggap paling penting adalah efisiensi dan kelancaran jalannya organisasi.

Pada urutan kedua adalah *market culture* sebesar 28, budaya tipe *market culture* lebih mengutamakan pasar/konsumen pada dimensi tipe ini lebih berorientasi pada persaingan untuk memenangkan pasar yaitu dengan menciptakan produk baru dan inovatif serta keunggulan yang kompetitif untuk menjadi kekuatan yang dimiliki oleh Hotel Pramesthi Puncak agar dapat bersaing dengan pesaing khususnya perusahaan dibidang jasa.

Terakhir adalah Budaya *clan culture* dan *adhocracy culture* yang masing-masing sebesar 21. Budaya organisasi tipe *clan* yang dirasakan di Hotel Pramesthi Puncak adalah situasi dimana organisasi merupakan tempat layaknya keluarga besar, budaya ini menekankan pada keakraban organisasi dimana pimpinan dan karyawan satu sama lain menjadi satu kesatuan dalam organisasi. sehingga organisasi akan tampak seperti keluarga. Budaya *adhocracy* saat ini pada hotel pramesthi puncak pimpinan yang fleksibel serta efektif menjadi panutan untuk karyawannya. Serta dalam organisasi karyawan diberi kebebasan untuk berkreatifitas sehingga bisa memberikan inovasi-inovasi terhadap organisasi.

2. Budaya Organisasi yang diinginkan

Pada gambar garis orange menunjukkan profil budaya organisasi yang diinginkan atau yang diharapkan dengan persentase terbesar adalah tipe *adhocracy culture* sebesar 27, kemudian diikuti oleh tipe tipe *market culture* dengan 25 serta *clan culture* sebesar 24 dan tipe *hierarchy culture* 24. Responden menginginkan budaya organisasi tipe *adhocracy culture* yang diharapkan dimasa yang akan datang di Hotel Pramesthi Puncak dimana organisasi dapat memupuk membantu perkembangan kemampuan karyawannya serta memberikan keleluasaan dan kebebasan para karyawan Hotel Pramesthi Puncak untuk berkreatifitas dalam menciptakan produk – produk baru dan menyediakan serta memaksimalkan pelayanan yang diberikan guna mencapai keberhasilan organisasi.

4.3 Analisis/Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Hotel Pramesthi Puncak dengan menggunakan responden 53 orang tentang penilaian budaya organisasi dengan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) penulis mendapatkan hasil bahwa budaya yang berlangsung didominasi oleh *hierarchy culture* sebesar 30% yang memiliki ciri formal dan kewenangan yang formal yang bisa menghambat komunikasi atasan bawahan dan antar unit kerja, dan budaya yang diinginkan responden adalah *adhocrachy culture* sebesar 28%. Ciri budaya ini lebih fokus terhadap perkembangan kemampuan dan kreatifitas karyawannya. Fleksibilitas atasan dengan bawahan dan antar unit kerja dapat memperbaiki pola komunikasi di dalam organisasi. Dan kepemimpinan yang efektif dan inovatif menjadi peran untuk pembentukan produk dan jasa baru.

Hal ini sejalan dengan pendapat Kusdi (2011,85) OCAI itu sangat berguna mencerminkan kearah mana perusahaan atau organisasi ini di kelompokkan, dan juga untuk dapat berdasarkan kultur nya untuk mendorong misi dan tujuannya, dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen didalam culture yang dapat melawan misi dan tujuannya, dan juga bermanfaat ketika sebuah perusahaan atau organisasi mencari jati dirinya kembali dan mendefinisikan ulang kebudayaan didalamnya, sehingga mencari elemen yang dapat mendukung kegiatan perusahaan.

Maka hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa budaya saat ini pada Hotel Pramesthi Puncak yaitu tipe budaya *Hierarchy Culture* tipe budaya ini dicirikan dengan peraturan formal/wewenang lebih diutamakan. Peraturan-peraturan mengendalikan tugas yang telah diberikan kepada karyawan. Dengan peraturan formal terdapat keterbatasan komunikasi antara atasan dengan bawahan serta unit kerja pada Hotel Pramesthi Puncak. Dengan keterbatasan komunikasi didalam organisasi dapat menghambat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Dengan demikian diperlukannya perubahan budaya di Hotel Pramesthi Puncak. Dan hasil penelitian yang telah didapat pada Hotel Pramesthi Puncak yaitu menginginkan perubahan tipe budaya dari *Hierarchy Culture* menjadi *Adhocrachy Culture*, karena tipe budaya ini dicirikan dengan pimpinan organisasi mengutamakan dan memupuk perkembangan karyawannya, baik untuk beradaptasi, menciptakan produk dan jasa baru. Dan budaya ini menerapkan fleksibilitas dimana karyawan diberikan kebebasan/kelonggaran dalam berkreatifitas. Tetapi tetap tidak melenceng dari peraturan atau prosedur yang telah ditetapkan. Dengan tipe budaya ini pada Hotel Pramesthi Puncak dapat memperbaiki pola komunikasi antara atasan dengan bawahan serta unit kerja dalam Hotel Pramesthi Puncak. Terlihat pimpinan perusahaan memupuk dan mengutamakan perkembangan karyawannya, dan menerapkan fleksibilitas. Dengan begitu akan terjalin hubungan yang baik dan pola komunikasi akan terjaga antara atasan dengan bawahan serta unit kerja di Hotel Pramesthi Puncak. Pola komunikasi yang terjaga dan baik akan mempermudah tercapainya tujuan organisasi dan demi keberlangsungan Hotel Pramesthi Puncak dimasa yang akan datang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil analisis penilaian budaya organisasi di Hotel Pramesthi Puncak menggunakan metode *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dapat disimpulkan sebagai berikut :

Hasil penilain keseluruhan profil budaya organisasi di Hotel Pramesthi Puncak dengan 6 dimensi, untuk mengetahui lebih kearah mana budaya Hotel Pramesthi Puncak dengan 4 tipe budaya organisasi. Dimana dimensi karakteristik dominan untuk budaya saat ini menunjukkan kondisi pada *Hierarchy Culture* sebesar 30 orang dan budaya yang diinginkan menunjukkan kondisi pada *Adhocracy Culture* sebesar 28 orang. Dimensi kepemimpinan organisasi untuk budaya saat ini menunjukkan kondisi pada *Hierarchy Culture* sebesar 27 orang dan budaya yang diinginkan menunjukkan kondisi pada *Adhocracy Culture* sebesar 28 orang. Dimensi pengelolaan karyawan untuk budaya saat ini menunjukkan kondisi pada *Hierarchy Culture* sebesar 30 orang dan budaya yang diinginkan menunjukkan kondisi pada *Adhocracy Culture* sebesar 30 orang. Dimensi perekat organisasi untuk budaya saat ini menunjukkan kondisi pada *Hierarchy Culture* sebesar 28 orang dan budaya yang diinginkan menunjukkan kondisi pada *Adhocracy Culture* sebesar 28 orang. Dimensi penekanan strategis untuk budaya saat ini menunjukkan kondisi pada *Hierarchy Culture* sebesar 29 orang dan budaya yang diinginkan menunjukkan kondisi pada *Adhocracy Culture* sebesar 27 orang. Dan dimensi criteria sukses untuk budaya saat ini menunjukkan kondisi pada *Market Culture* sebesar 30 orang dan budaya yang diinginkan menunjukkan kondisi pada *Clan Culture* sebesar 28 orang. Dengan demikian pada Hotel Pramesthi Puncak diperlukan perubahan budaya organisasi dari *Hierarchy Culture* menjadi *Adhocracy Culture*.

5.2 Saran

Berdasarkan pembahasan, disarankan :

1. Bila ingin melakukan perubahan budaya organisasi perlu memperhatikan keinginan dari karyawan, memfokuskan pada perkembangan dan kreatifitas yang dimiliki oleh setiap karyawan. Fleksibilitas pada organisasi menjadi titik penting demi kelancaran komunikasi atasan dengan bawahan serta komunikasi antar unit kerja. Dengan demikian akan menjadi kekuatan agar tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Penerbit Erlangga
- Cameron, K.S., & Quinn R.E. (2006). *Diagnostic and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework* (Revised Edition), San Fransisco : Jossey-Bass
- Chatab Nevizond (2007), *Profil Budaya Organisasi, Mendiagnosa Budaya dan Merangsang Perubahannya*. Bandung, Penerbit Alfabeta
- Dajani, R.E., (2009). *The Relationship of Critical Dimension of Organizational Culture in Employee Commitment There from Departement of Leadership, Foundation, and Human Resources education* University of Louisville
- Dessler, Gary. (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Ke Sembilan). Prantice-Hal inc, New Jersey
- Emron Edison, Yohny Anwar, dan Imas Komariah (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, Penerbit Alfabeta
- Hasibuan Malayu (2014), *Manajemen Suber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit PT Bumi Aksara
- Kasmir (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, Jakarta, Penerbit Rajawali Pers
- Kusdi (2011), *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian dan Praktik*. Jakarta, Penerbit Salemba Empat
- Schein Edgar H (2010), *Organizational Culture and Leadership*, 4th edition, San Francisco, Penerbit Jossey-Bass
- Mangkunegara (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya
- Marwansyah. (2010), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, Penerbit, Alfabeta
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. (2008), *Human Resource Management (Twelfth Edition)*. Mason : South-Western
- Moeheriono. (2012), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta, Penerbit, PT. Raja Grafindo Persada
- M. Yani (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Penerbit Mitra Wacana Media
- Nimran Umar (2008), *Perilaku Organisasi*. Jakarta, Kencana Premada Media Group
- Rangkuti, Freddy (2013), *Costomer Service Satisfaction & Call Center Berdasarkan ISO 9001*. Jakarta, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama

- Robbins dan Colter (2013), *Management*, Jakarta, Penerbit Indeks
- Rusdyah, Ike. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Penerbit, CV. ANDI OFFSET
- Schein, Edgar H (2006). *Organizational Culture and Leadership. Third Edition*, San Francisco. Josey Bass
- Sihotang, A (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Penerbit, PT. Pradya Paramita
- Sugiyono (2015), *Metode Penelitian*. Bandung, Penerbit, ALFABETA
- Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Penerbit, Kencana
- Wibowo (2010). *Manajemen Kinerja*, Jakarta, Rajawali Press
- Widodo, SE. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Yuniarsih, Tjuju dan Suwanto. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, Penerbit, Alfabeta
- Skripsi :
- Ahmad Buchori (2015), *Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT. Bandeng Juwana Elrina*
- Yona Kusumaningtyas, Ismi Darmas Tuti (2016), *Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Metode Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis*

LAMPIRAN

KUESIONER BAKU OCAI

Cara Penilaian :

I. Kolom saat ini :

1. Setiap pertanyaan terbagi atas 4 alternatif (A,B,C,D)
2. Beri nilai pada keempat alternatif tersebut sesuai dengan penilaian Anda terhadap kondisi organisasi Anda saat ini
3. Jumlah dari keempat nilai tersebut 100
4. Beri nilai tertinggi pada alternatif yang paling sesuai dengan organisasi Anda

II. Kolom yang diharapkan :

1. Anda mengisi kolom ini dengan kondisi yang menurut Anda sebaiknya dicapai oleh organisasi ini dalam 2 tahun mendatang
2. Cara pengisiannya sama seperti pada kolom saat ini

1. Karakter Dominan

| No | Karakter Dominan | Saat ini | Diharapkan |
|----|---|----------|------------|
| A | Organisasi ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang – orangnya saling berbagi satu sama lain | | |
| B | Organisasi ini merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Setiap anggota organisasi mau dan berani mengambil resiko | | |
| C | Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil. | | |
| D | Organisasi ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kejakan | | |
| | Total | 100 | 100 |

2. Kepemimpinan Dalam Organisasi

| No | Kepemimpinan Dalam Organisasi | Saat ini | Diharapkan |
|----|---|----------|------------|
| A | Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat sebagai mentor, fasilitator yang selalu memberikan bimbingan | | |
| B | Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat entrepreneurship (kewirausahaan), inovatif dan berani mengambil resiko | | |
| C | Kepemimpinan dalam organisasi ini bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil | | |
| D | Pemimpin dalam organisasi ini menjalankan peran sebagai coordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi | | |
| | Total | 100 | 100 |

3. Manajemen Personil

| No | Manajemen Personil | Saat ini | Diharapkan |
|----|--|----------|------------|
| A | Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kerja tim, kesepakatan (consensus) dan partisipatif | | |
| B | Manajemen dalam organisasi ini bercirikan berani mengambil resiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu | | |
| C | Manajemen dalam organisasi ini bercirikan kompetitif, dengan tuntutan (demand) yang tinggi dan pencapaian hasil | | |
| D | Manajemen dalam organisasi ini bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi dan stabilitas hubungan | | |
| | Total | 100 | 100 |

4. Perikat Organisasi

| No | Perikat Organisasi | Saat ini | Diharapkan |
|----|---|----------|------------|
| A | Yang menjadi perikat organisasi ini adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama. Komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi | | |
| B | Perekat organisasi ini adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan. Selalu fokus pada hal-hal yang paling mutakhir | | |
| C | Perekat organisasi ini adalah pada prestasi dan pencapaian tujuan. Keagresifan dan kemenangan merupakan hal utama | | |
| D | Hal yang dapat mempersatukan dalam organisasi ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya organisasi merupakan hal yang penting | | |
| | Total | 100 | 100 |

5. Strategi yang Ditekankan

| No | Strategi yang Ditekankan | Saat ini | Diharapkan |
|----|---|----------|------------|
| A | Organisasi ini menekankan pada pengembangan SDM. Kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi, dan selalu melibatkan setiap karyawan | | |
| B | Organisasi ini menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru. Mencoba hal-hal baru dan mencari peluang baru | | |
| C | Organisasi ini menekankan pada mencapai target dan memenangkan pasar merupakan hal yang diutamakan | | |
| D | Organisasi ini menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, control dan kelancaran operasi merupakan hal yang penting | | |
| | Total | 100 | 100 |

6. Kriteria Keberhasilan

| No | Kriteria Keberhasilan | Saat ini | Diharapkan |
|----|---|----------|------------|
| A | Organisasi ini mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan dan kepedulian pada anggota organisasi | | |
| B | Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru. Organisasi merupakan pemimpin dalam produk/jasa (product leader) dan innovator | | |
| C | Organisasi ini mendefinisikan sukses berdasarkan memenangkan kompetisi. Menjadi pemimpin pasar yang kompetitif merupakan kunci utama | | |
| D | Organisasi ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi. Produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin dan produksi dengan ongkos produksi yang rendah merupakan hal yang kritis | | |
| | Total | 100 | 100 |

| No | Res | 1. Karakteristik Dominan | | | | | | | | | |
|-------------|-----|--------------------------|-------|--------|--------|-----|------------------|-------|--------|-------|-----|
| | | Saat Ini | | | | sum | Yang di Inginkan | | | | sum |
| | | a | b | c | d | | a | b | c | d | |
| 1 | R1 | 15 | 15 | 40 | 30 | 100 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 |
| 2 | R2 | 15 | 15 | 40 | 30 | 100 | 15 | 15 | 40 | 30 | 100 |
| 3 | R3 | 15 | 10 | 55 | 20 | 100 | 30 | 20 | 30 | 20 | 100 |
| 4 | R4 | 10 | 10 | 45 | 35 | 100 | 15 | 20 | 30 | 35 | 100 |
| 5 | R5 | 15 | 15 | 30 | 40 | 100 | 10 | 40 | 10 | 40 | 100 |
| 6 | R6 | 15 | 20 | 30 | 35 | 100 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 |
| 7 | R7 | 10 | 20 | 40 | 30 | 100 | 30 | 10 | 20 | 40 | 100 |
| 8 | R8 | 15 | 15 | 45 | 25 | 100 | 40 | 20 | 20 | 20 | 100 |
| 9 | R9 | 15 | 15 | 40 | 30 | 100 | 15 | 40 | 15 | 30 | 100 |
| 10 | R10 | 15 | 15 | 25 | 45 | 100 | 40 | 40 | 10 | 10 | 100 |
| 11 | R11 | 65 | 10 | 10 | 15 | 100 | 15 | 15 | 60 | 10 | 100 |
| 12 | R12 | 30 | 15 | 15 | 40 | 100 | 25 | 25 | 15 | 35 | 100 |
| 13 | R13 | 15 | 15 | 20 | 50 | 100 | 15 | 15 | 20 | 50 | 100 |
| 14 | R14 | 20 | 40 | 15 | 25 | 100 | 25 | 35 | 10 | 30 | 100 |
| 15 | R15 | 15 | 15 | 30 | 40 | 100 | 20 | 40 | 20 | 20 | 100 |
| 16 | R16 | 20 | 25 | 20 | 35 | 100 | 20 | 15 | 30 | 35 | 100 |
| 17 | R17 | 30 | 20 | 15 | 35 | 100 | 35 | 30 | 20 | 15 | 100 |
| 18 | R18 | 15 | 25 | 35 | 25 | 100 | 15 | 15 | 60 | 10 | 100 |
| 19 | R19 | 10 | 20 | 30 | 40 | 100 | 15 | 25 | 35 | 25 | 100 |
| 20 | R20 | 50 | 17 | 13 | 20 | 100 | 15 | 20 | 25 | 40 | 100 |
| 21 | R21 | 15 | 15 | 25 | 45 | 100 | 10 | 40 | 10 | 40 | 100 |
| 22 | R22 | 15 | 15 | 35 | 35 | 100 | 10 | 45 | 10 | 35 | 100 |
| 23 | R23 | 18 | 17 | 35 | 30 | 100 | 12 | 43 | 10 | 35 | 100 |
| 24 | R24 | 25 | 10 | 30 | 35 | 100 | 20 | 20 | 25 | 35 | 100 |
| 25 | R25 | 35 | 35 | 10 | 20 | 100 | 10 | 35 | 15 | 40 | 100 |
| 26 | R26 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 30 | 35 | 10 | 25 | 100 |
| 27 | R27 | 50 | 20 | 15 | 15 | 100 | 15 | 60 | 15 | 10 | 100 |
| 28 | R28 | 25 | 15 | 40 | 20 | 100 | 15 | 40 | 15 | 30 | 100 |
| 29 | R29 | 15 | 30 | 25 | 30 | 100 | 15 | 50 | 20 | 15 | 100 |
| 30 | R30 | 25 | 15 | 25 | 35 | 100 | 30 | 25 | 20 | 25 | 100 |
| 31 | R31 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 32 | R32 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 | 35 | 25 | 20 | 20 | 100 |
| 33 | R33 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 34 | R34 | 30 | 25 | 25 | 20 | 100 | 30 | 20 | 30 | 20 | 100 |
| 35 | R35 | 15 | 15 | 40 | 30 | 100 | 40 | 30 | 15 | 15 | 100 |
| 36 | R36 | 15 | 25 | 35 | 25 | 100 | 10 | 40 | 25 | 25 | 100 |
| 37 | R37 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 38 | R38 | 30 | 20 | 20 | 30 | 100 | 22 | 40 | 23 | 15 | 100 |
| 39 | R39 | 20 | 40 | 25 | 15 | 100 | 25 | 40 | 25 | 10 | 100 |
| 40 | R40 | 20 | 15 | 30 | 35 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 41 | R41 | 15 | 20 | 30 | 35 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 42 | R42 | 25 | 20 | 30 | 25 | 100 | 30 | 20 | 25 | 25 | 100 |
| 43 | R43 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 30 | 20 | 30 | 20 | 100 |
| 44 | R44 | 25 | 25 | 35 | 15 | 100 | 35 | 25 | 25 | 15 | 100 |
| 45 | R45 | 30 | 15 | 15 | 40 | 100 | 20 | 20 | 20 | 40 | 100 |
| 46 | R46 | 25 | 25 | 20 | 30 | 100 | 25 | 25 | 20 | 30 | 100 |
| 47 | R47 | 25 | 35 | 15 | 25 | 100 | 30 | 25 | 25 | 20 | 100 |
| 48 | R48 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 35 | 30 | 15 | 20 | 100 |
| 49 | R49 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 | 35 | 25 | 20 | 20 | 100 |
| 50 | R50 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 51 | R51 | 15 | 30 | 30 | 25 | 100 | 25 | 30 | 20 | 25 | 100 |
| 52 | R52 | 15 | 15 | 40 | 30 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 53 | R53 | 15 | 15 | 40 | 30 | 100 | 15 | 15 | 35 | 35 | 100 |
| Rata-rata | | 22.038 | 20.17 | 28.075 | 29.717 | 100 | 23.283 | 28.17 | 22.887 | 25.66 | 100 |
| Input Value | | 22 | 20 | 28 | 30 | 100 | 23 | 28 | 23 | 26 | 100 |

| No | Res | 2. Kepemimpinan Organisasi | | | | | | | | | |
|-------------|-----|----------------------------|------|------|------|-----|------------------|------|------|------|-----|
| | | Saat Ini | | | | sum | Yang di Inginkan | | | | sum |
| | | a | b | c | d | | a | b | c | d | |
| 1 | R1 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2 | R2 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 |
| 3 | R3 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 4 | R4 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 30 | 20 | 25 | 25 | 100 |
| 5 | R5 | 20 | 20 | 20 | 40 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 6 | R6 | 20 | 10 | 40 | 30 | 100 | 20 | 35 | 10 | 35 | 100 |
| 7 | R7 | 25 | 25 | 30 | 20 | 100 | 20 | 20 | 35 | 25 | 100 |
| 8 | R8 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 9 | R9 | 30 | 40 | 20 | 10 | 100 | 20 | 40 | 30 | 10 | 100 |
| 10 | R10 | 20 | 30 | 35 | 15 | 100 | 35 | 20 | 15 | 30 | 100 |
| 11 | R11 | 20 | 30 | 35 | 15 | 100 | 35 | 20 | 15 | 30 | 100 |
| 12 | R12 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 30 | 20 | 25 | 25 | 100 |
| 13 | R13 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 14 | R14 | 25 | 25 | 15 | 35 | 100 | 35 | 25 | 25 | 15 | 100 |
| 15 | R15 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 16 | R16 | 20 | 25 | 30 | 25 | 100 | 25 | 45 | 15 | 15 | 100 |
| 17 | R17 | 10 | 25 | 20 | 45 | 100 | 15 | 25 | 20 | 40 | 100 |
| 18 | R18 | 25 | 30 | 30 | 15 | 100 | 15 | 35 | 35 | 15 | 100 |
| 19 | R19 | 45 | 25 | 15 | 15 | 100 | 25 | 15 | 30 | 30 | 100 |
| 20 | R20 | 10 | 30 | 40 | 20 | 100 | 20 | 35 | 25 | 20 | 100 |
| 21 | R21 | 15 | 25 | 20 | 40 | 100 | 20 | 35 | 20 | 25 | 100 |
| 22 | R22 | 10 | 20 | 25 | 45 | 100 | 15 | 35 | 15 | 35 | 100 |
| 23 | R23 | 10 | 25 | 25 | 40 | 100 | 15 | 15 | 47 | 23 | 100 |
| 24 | R24 | 40 | 10 | 30 | 20 | 100 | 20 | 20 | 20 | 40 | 100 |
| 25 | R25 | 15 | 20 | 20 | 45 | 100 | 15 | 15 | 45 | 25 | 100 |
| 26 | R26 | 20 | 30 | 20 | 30 | 100 | 15 | 35 | 35 | 15 | 100 |
| 27 | R27 | 25 | 30 | 30 | 15 | 100 | 45 | 15 | 25 | 15 | 100 |
| 28 | R28 | 50 | 15 | 15 | 20 | 100 | 20 | 20 | 20 | 40 | 100 |
| 29 | R29 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 20 | 30 | 100 |
| 30 | R30 | 24 | 24 | 26 | 26 | 100 | 20 | 45 | 20 | 15 | 100 |
| 31 | R31 | 25 | 30 | 20 | 25 | 100 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 |
| 32 | R32 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 |
| 33 | R33 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 34 | R34 | 30 | 20 | 15 | 35 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 35 | R35 | 20 | 20 | 40 | 20 | 100 | 25 | 40 | 15 | 20 | 100 |
| 36 | R36 | 30 | 10 | 40 | 20 | 100 | 10 | 30 | 30 | 30 | 100 |
| 37 | R37 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 38 | R38 | 30 | 10 | 20 | 40 | 100 | 30 | 10 | 20 | 40 | 100 |
| 39 | R39 | 20 | 40 | 25 | 15 | 100 | 25 | 40 | 25 | 10 | 100 |
| 40 | R40 | 20 | 30 | 20 | 30 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 41 | R41 | 20 | 20 | 35 | 25 | 100 | 20 | 35 | 10 | 35 | 100 |
| 42 | R42 | 25 | 20 | 30 | 25 | 100 | 25 | 25 | 20 | 30 | 100 |
| 43 | R43 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 44 | R44 | 15 | 15 | 30 | 40 | 100 | 35 | 25 | 25 | 15 | 100 |
| 45 | R45 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 | 10 | 30 | 30 | 30 | 100 |
| 46 | R46 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 20 | 30 | 25 | 25 | 100 |
| 47 | R47 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 48 | R48 | 25 | 20 | 25 | 30 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 49 | R49 | 25 | 25 | 15 | 35 | 100 | 25 | 35 | 25 | 15 | 100 |
| 50 | R50 | 10 | 20 | 50 | 20 | 100 | 30 | 40 | 10 | 20 | 100 |
| 51 | R51 | 25 | 25 | 30 | 20 | 100 | 20 | 40 | 10 | 30 | 100 |
| 52 | R52 | 15 | 20 | 25 | 40 | 100 | 15 | 40 | 20 | 25 | 100 |
| 53 | R53 | 20 | 25 | 25 | 30 | 100 | 25 | 35 | 10 | 30 | 100 |
| Rata-rata | | 23.3 | 23.7 | 26.0 | 27.1 | 100 | 23.9 | 27.8 | 23.1 | 25.2 | 100 |
| Input Value | | 23 | 24 | 26 | 27 | 100 | 24 | 28 | 23 | 25 | 100 |

| No | Res | 3. Pengelolaan Karyawan | | | | | | | | | |
|-------------|-----|-------------------------|------|------|------|-----|------------------|------|------|------|-----|
| | | Saat Ini | | | | sum | Yang di Inginkan | | | | sum |
| | | a | b | c | d | | a | b | c | d | |
| 1 | R1 | 20 | 25 | 15 | 40 | 100 | 20 | 25 | 20 | 35 | 100 |
| 2 | R2 | 20 | 15 | 20 | 45 | 100 | 20 | 25 | 20 | 35 | 100 |
| 3 | R3 | 20 | 15 | 20 | 45 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 4 | R4 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 | 15 | 30 | 25 | 30 | 100 |
| 5 | R5 | 10 | 15 | 25 | 50 | 100 | 10 | 25 | 20 | 45 | 100 |
| 6 | R6 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 | 20 | 20 | 35 | 25 | 100 |
| 7 | R7 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 | 10 | 40 | 10 | 40 | 100 |
| 8 | R8 | 25 | 15 | 20 | 40 | 100 | 10 | 50 | 20 | 20 | 100 |
| 9 | R9 | 20 | 15 | 20 | 45 | 100 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 |
| 10 | R10 | 20 | 30 | 40 | 10 | 100 | 10 | 60 | 10 | 20 | 100 |
| 11 | R11 | 35 | 15 | 20 | 30 | 100 | 15 | 30 | 30 | 25 | 100 |
| 12 | R12 | 60 | 10 | 15 | 15 | 100 | 65 | 10 | 15 | 10 | 100 |
| 13 | R13 | 30 | 20 | 25 | 25 | 100 | 10 | 50 | 20 | 20 | 100 |
| 14 | R14 | 15 | 25 | 40 | 20 | 100 | 20 | 30 | 25 | 25 | 100 |
| 15 | R15 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 16 | R16 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 | 35 | 30 | 10 | 25 | 100 |
| 17 | R17 | 25 | 15 | 15 | 45 | 100 | 30 | 40 | 15 | 15 | 100 |
| 18 | R18 | 25 | 35 | 25 | 15 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 19 | R19 | 25 | 35 | 20 | 20 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 20 | R20 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 21 | R21 | 20 | 10 | 20 | 50 | 100 | 20 | 20 | 15 | 45 | 100 |
| 22 | R22 | 25 | 15 | 20 | 40 | 100 | 5 | 25 | 15 | 55 | 100 |
| 23 | R23 | 17 | 25 | 19 | 39 | 100 | 17 | 27 | 20 | 36 | 100 |
| 24 | R24 | 15 | 10 | 35 | 40 | 100 | 20 | 35 | 25 | 20 | 100 |
| 25 | R25 | 15 | 10 | 20 | 55 | 100 | 10 | 25 | 15 | 50 | 100 |
| 26 | R26 | 40 | 20 | 20 | 20 | 100 | 10 | 40 | 10 | 40 | 100 |
| 27 | R27 | 25 | 35 | 25 | 15 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 28 | R28 | 20 | 15 | 20 | 45 | 100 | 25 | 35 | 20 | 20 | 100 |
| 29 | R29 | 30 | 20 | 30 | 20 | 100 | 10 | 50 | 20 | 20 | 100 |
| 30 | R30 | 14 | 25 | 25 | 36 | 100 | 26 | 44 | 15 | 15 | 100 |
| 31 | R31 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 35 | 30 | 15 | 20 | 100 |
| 32 | R32 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 | 35 | 25 | 20 | 20 | 100 |
| 33 | R33 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 34 | R34 | 15 | 30 | 30 | 25 | 100 | 25 | 30 | 20 | 25 | 100 |
| 35 | R35 | 15 | 15 | 40 | 30 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 36 | R36 | 15 | 15 | 40 | 30 | 100 | 15 | 35 | 35 | 15 | 100 |
| 37 | R37 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 38 | R38 | 20 | 10 | 40 | 30 | 100 | 20 | 30 | 20 | 30 | 100 |
| 39 | R39 | 25 | 40 | 25 | 10 | 100 | 30 | 45 | 15 | 10 | 100 |
| 40 | R40 | 15 | 15 | 35 | 35 | 100 | 20 | 30 | 30 | 20 | 100 |
| 41 | R41 | 15 | 15 | 35 | 35 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 42 | R42 | 25 | 20 | 30 | 25 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 43 | R43 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 44 | R44 | 30 | 20 | 25 | 25 | 100 | 15 | 25 | 25 | 35 | 100 |
| 45 | R45 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 46 | R46 | 30 | 25 | 20 | 25 | 100 | 30 | 25 | 20 | 25 | 100 |
| 47 | R47 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 48 | R48 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 49 | R49 | 15 | 10 | 35 | 40 | 100 | 15 | 15 | 30 | 40 | 100 |
| 50 | R50 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 20 | 20 | 35 | 25 | 100 |
| 51 | R51 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 52 | R52 | 20 | 20 | 35 | 25 | 100 | 25 | 15 | 15 | 45 | 100 |
| 53 | R53 | 20 | 20 | 35 | 25 | 100 | 15 | 45 | 25 | 15 | 100 |
| Rata-rata | | 23.2 | 21.0 | 25.8 | 29.9 | 100 | 22.3 | 29.8 | 21.3 | 26.5 | 100 |
| Input Value | | 23 | 21 | 26 | 30 | 100 | 22 | 30 | 21 | 27 | 100 |

| No | Res | 4. Perekat Organisasi | | | | | | | | | |
|-------------|-----|-----------------------|------|------|------|-----|------------------|------|------|------|-----|
| | | Saat Ini | | | | sum | Yang di Inginkan | | | | sum |
| | | a | b | c | d | | a | b | c | d | |
| 1 | R1 | 25 | 20 | 25 | 30 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2 | R2 | 25 | 25 | 15 | 35 | 100 | 25 | 35 | 15 | 25 | 100 |
| 3 | R3 | 10 | 20 | 50 | 20 | 100 | 30 | 40 | 10 | 20 | 100 |
| 4 | R4 | 25 | 25 | 30 | 20 | 100 | 30 | 20 | 30 | 20 | 100 |
| 5 | R5 | 15 | 20 | 25 | 40 | 100 | 15 | 25 | 20 | 40 | 100 |
| 6 | R6 | 20 | 25 | 25 | 30 | 100 | 20 | 25 | 30 | 25 | 100 |
| 7 | R7 | 30 | 30 | 40 | 0 | 100 | 20 | 40 | 30 | 10 | 100 |
| 8 | R8 | 20 | 20 | 40 | 20 | 100 | 40 | 20 | 30 | 10 | 100 |
| 9 | R9 | 25 | 25 | 15 | 35 | 100 | 25 | 25 | 15 | 35 | 100 |
| 10 | R10 | 20 | 15 | 30 | 35 | 100 | 35 | 25 | 20 | 20 | 100 |
| 11 | R11 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 25 | 25 | 35 | 15 | 100 |
| 12 | R12 | 60 | 10 | 20 | 10 | 100 | 30 | 45 | 10 | 15 | 100 |
| 13 | R13 | 30 | 25 | 25 | 20 | 100 | 30 | 30 | 30 | 10 | 100 |
| 14 | R14 | 30 | 25 | 25 | 20 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 15 | R15 | 25 | 10 | 40 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 16 | R16 | 15 | 25 | 30 | 30 | 100 | 25 | 10 | 30 | 35 | 100 |
| 17 | R17 | 30 | 30 | 15 | 25 | 100 | 35 | 30 | 20 | 15 | 100 |
| 18 | R18 | 25 | 30 | 20 | 25 | 100 | 10 | 20 | 30 | 40 | 100 |
| 19 | R19 | 5 | 15 | 25 | 55 | 100 | 10 | 25 | 25 | 40 | 100 |
| 20 | R20 | 25 | 15 | 30 | 30 | 100 | 20 | 30 | 30 | 20 | 100 |
| 21 | R21 | 20 | 15 | 30 | 35 | 100 | 20 | 20 | 35 | 25 | 100 |
| 22 | R22 | 10 | 20 | 30 | 40 | 100 | 10 | 25 | 25 | 40 | 100 |
| 23 | R23 | 14 | 19 | 27 | 40 | 100 | 14 | 27 | 20 | 39 | 100 |
| 24 | R24 | 15 | 15 | 20 | 50 | 100 | 30 | 25 | 25 | 20 | 100 |
| 25 | R25 | 20 | 15 | 25 | 40 | 100 | 20 | 15 | 20 | 45 | 100 |
| 26 | R26 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 30 | 30 | 30 | 10 | 100 |
| 27 | R27 | 25 | 30 | 20 | 25 | 100 | 25 | 25 | 30 | 20 | 100 |
| 28 | R28 | 25 | 25 | 15 | 35 | 100 | 25 | 25 | 15 | 35 | 100 |
| 29 | R29 | 30 | 25 | 25 | 20 | 100 | 30 | 30 | 30 | 10 | 100 |
| 30 | R30 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 18 | 42 | 20 | 20 | 100 |
| 31 | R31 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 32 | R32 | 20 | 25 | 20 | 35 | 100 | 20 | 35 | 20 | 25 | 100 |
| 33 | R33 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 34 | R34 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 20 | 40 | 20 | 20 | 100 |
| 35 | R35 | 15 | 15 | 40 | 30 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 36 | R36 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 20 | 35 | 10 | 35 | 100 |
| 37 | R37 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 30 | 25 | 25 | 20 | 100 |
| 38 | R38 | 35 | 30 | 15 | 20 | 100 | 35 | 35 | 10 | 20 | 100 |
| 39 | R39 | 20 | 40 | 30 | 10 | 100 | 25 | 40 | 25 | 10 | 100 |
| 40 | R40 | 20 | 30 | 30 | 20 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 41 | R41 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 42 | R42 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 30 | 20 | 20 | 30 | 100 |
| 43 | R43 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 44 | R44 | 15 | 25 | 25 | 35 | 100 | 10 | 40 | 25 | 25 | 100 |
| 45 | R45 | 20 | 20 | 10 | 50 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 46 | R46 | 25 | 25 | 20 | 30 | 100 | 30 | 25 | 20 | 25 | 100 |
| 47 | R47 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 48 | R48 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 35 | 15 | 25 | 25 | 100 |
| 49 | R49 | 15 | 35 | 20 | 30 | 100 | 11 | 39 | 35 | 15 | 100 |
| 50 | R50 | 10 | 25 | 20 | 45 | 100 | 15 | 25 | 20 | 40 | 100 |
| 51 | R51 | 25 | 30 | 30 | 15 | 100 | 15 | 35 | 35 | 15 | 100 |
| 52 | R52 | 45 | 15 | 25 | 15 | 100 | 15 | 30 | 30 | 25 | 100 |
| 53 | R53 | 10 | 30 | 40 | 20 | 100 | 20 | 35 | 25 | 20 | 100 |
| Rata-rata | | 22.6 | 23.1 | 26.2 | 28.1 | 100 | 23.8 | 28.2 | 24.0 | 24.0 | 100 |
| Input Value | | 23 | 23 | 26 | 28 | 100 | 24 | 28 | 24 | 24 | 100 |

| No | Res | 5. Penekanan Strategi | | | | | | | | | |
|-------------|-----|-----------------------|------|------|------|-----|------------------|------|------|------|-----|
| | | Saat Ini | | | | sum | Yang di Inginkan | | | | sum |
| | | a | b | c | d | | a | b | c | d | |
| 1 | R1 | 15 | 10 | 35 | 40 | 100 | 15 | 30 | 30 | 40 | 100 |
| 2 | R2 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 35 | 15 | 35 | 15 | 100 |
| 3 | R3 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 4 | R4 | 20 | 20 | 35 | 25 | 100 | 25 | 45 | 15 | 15 | 100 |
| 5 | R5 | 20 | 20 | 35 | 25 | 100 | 25 | 45 | 15 | 15 | 100 |
| 6 | R6 | 25 | 20 | 30 | 25 | 100 | 20 | 30 | 10 | 40 | 100 |
| 7 | R7 | 25 | 15 | 40 | 20 | 100 | 20 | 40 | 20 | 20 | 100 |
| 8 | R8 | 25 | 15 | 40 | 20 | 100 | 20 | 40 | 20 | 20 | 100 |
| 9 | R9 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 20 | 20 | 35 | 25 | 100 |
| 10 | R10 | 15 | 20 | 40 | 25 | 100 | 35 | 25 | 30 | 10 | 100 |
| 11 | R11 | 20 | 30 | 20 | 30 | 100 | 30 | 35 | 25 | 10 | 100 |
| 12 | R12 | 20 | 30 | 20 | 30 | 100 | 30 | 35 | 25 | 10 | 100 |
| 13 | R13 | 25 | 10 | 40 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 14 | R14 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 15 | R15 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 16 | R16 | 15 | 20 | 10 | 55 | 100 | 25 | 45 | 10 | 20 | 100 |
| 17 | R17 | 20 | 20 | 45 | 15 | 100 | 20 | 10 | 20 | 50 | 100 |
| 18 | R18 | 25 | 15 | 25 | 35 | 100 | 20 | 15 | 30 | 35 | 100 |
| 19 | R19 | 10 | 10 | 10 | 70 | 100 | 20 | 20 | 35 | 25 | 100 |
| 20 | R20 | 15 | 20 | 35 | 30 | 100 | 20 | 25 | 25 | 30 | 100 |
| 21 | R21 | 15 | 25 | 30 | 30 | 100 | 20 | 20 | 15 | 45 | 100 |
| 22 | R22 | 15 | 20 | 35 | 30 | 100 | 20 | 15 | 10 | 55 | 100 |
| 23 | R23 | 15 | 20 | 35 | 30 | 100 | 20 | 15 | 10 | 55 | 100 |
| 24 | R24 | 35 | 30 | 25 | 10 | 100 | 20 | 25 | 40 | 15 | 100 |
| 25 | R25 | 15 | 20 | 35 | 30 | 100 | 10 | 50 | 15 | 25 | 100 |
| 26 | R26 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 25 | 20 | 35 | 20 | 100 |
| 27 | R27 | 25 | 15 | 25 | 35 | 100 | 20 | 15 | 30 | 35 | 100 |
| 28 | R28 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 |
| 29 | R29 | 25 | 10 | 40 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 30 | R30 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 50 | 10 | 15 | 100 |
| 31 | R31 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 32 | R32 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 |
| 33 | R33 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 34 | R34 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 30 | 20 | 25 | 25 | 100 |
| 35 | R35 | 20 | 20 | 20 | 40 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 36 | R36 | 20 | 10 | 40 | 30 | 100 | 20 | 35 | 35 | 10 | 100 |
| 37 | R37 | 25 | 25 | 30 | 20 | 100 | 20 | 20 | 35 | 25 | 100 |
| 38 | R38 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 39 | R39 | 30 | 40 | 20 | 10 | 100 | 20 | 40 | 30 | 10 | 100 |
| 40 | R40 | 20 | 30 | 35 | 15 | 100 | 35 | 20 | 15 | 30 | 100 |
| 41 | R41 | 20 | 30 | 35 | 15 | 100 | 35 | 35 | 15 | 15 | 100 |
| 42 | R42 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 30 | 20 | 25 | 25 | 100 |
| 43 | R43 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 44 | R44 | 25 | 25 | 15 | 35 | 100 | 35 | 25 | 25 | 15 | 100 |
| 45 | R45 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 46 | R46 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 47 | R47 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 48 | R48 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 49 | R49 | 20 | 25 | 15 | 40 | 100 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 |
| 50 | R50 | 20 | 15 | 20 | 45 | 100 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 |
| 51 | R51 | 20 | 15 | 20 | 45 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 52 | R52 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 | 30 | 30 | 25 | 15 | 100 |
| 53 | R53 | 10 | 15 | 25 | 50 | 100 | 10 | 45 | 20 | 25 | 100 |
| Rata-rata | | 21.6 | 21.3 | 27.8 | 29.2 | 100 | 24.3 | 27.3 | 23.5 | 25.2 | 100 |
| Input Value | | 22 | 21 | 28 | 29 | 100 | 24 | 27 | 24 | 25 | 100 |

| No | Res | 6. Kriteria Sukses | | | | | | | | | |
|-------------|-----|--------------------|------|------|------|-----|------------------|------|------|------|-----|
| | | Saat Ini | | | | sum | Yang di Inginkan | | | | sum |
| | | a | b | c | d | | a | b | c | d | |
| 1 | R1 | 20 | 15 | 30 | 35 | 100 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 |
| 2 | R2 | 25 | 15 | 30 | 30 | 100 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 |
| 3 | R3 | 20 | 30 | 40 | 10 | 100 | 30 | 20 | 40 | 10 | 100 |
| 4 | R4 | 15 | 25 | 30 | 30 | 100 | 20 | 25 | 25 | 30 | 100 |
| 5 | R5 | 10 | 25 | 35 | 30 | 100 | 10 | 30 | 40 | 20 | 100 |
| 6 | R6 | 25 | 20 | 35 | 20 | 100 | 25 | 20 | 25 | 30 | 100 |
| 7 | R7 | 20 | 30 | 30 | 20 | 100 | 20 | 40 | 30 | 10 | 100 |
| 8 | R8 | 20 | 20 | 40 | 20 | 100 | 35 | 15 | 30 | 20 | 100 |
| 9 | R9 | 25 | 15 | 25 | 35 | 100 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 |
| 10 | R10 | 10 | 30 | 30 | 30 | 100 | 50 | 20 | 15 | 15 | 100 |
| 11 | R11 | 20 | 15 | 35 | 30 | 100 | 25 | 20 | 40 | 15 | 100 |
| 12 | R12 | 10 | 20 | 60 | 10 | 100 | 70 | 10 | 15 | 5 | 100 |
| 13 | R13 | 25 | 30 | 25 | 20 | 100 | 25 | 30 | 20 | 25 | 100 |
| 14 | R14 | 35 | 15 | 20 | 30 | 100 | 30 | 20 | 25 | 25 | 100 |
| 15 | R15 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 16 | R16 | 20 | 10 | 25 | 45 | 100 | 20 | 10 | 50 | 20 | 100 |
| 17 | R17 | 15 | 20 | 10 | 55 | 100 | 45 | 25 | 10 | 20 | 100 |
| 18 | R18 | 20 | 10 | 35 | 35 | 100 | 35 | 10 | 20 | 35 | 100 |
| 19 | R19 | 15 | 15 | 30 | 40 | 100 | 10 | 10 | 35 | 45 | 100 |
| 20 | R20 | 20 | 20 | 35 | 25 | 100 | 30 | 20 | 25 | 25 | 100 |
| 21 | R21 | 20 | 25 | 30 | 25 | 100 | 20 | 15 | 35 | 30 | 100 |
| 22 | R22 | 15 | 25 | 40 | 20 | 100 | 45 | 15 | 20 | 20 | 100 |
| 23 | R23 | 15 | 30 | 35 | 20 | 100 | 40 | 15 | 25 | 20 | 100 |
| 24 | R24 | 20 | 20 | 20 | 40 | 100 | 30 | 25 | 25 | 20 | 100 |
| 25 | R25 | 15 | 25 | 40 | 20 | 100 | 45 | 15 | 20 | 20 | 100 |
| 26 | R26 | 30 | 25 | 30 | 15 | 100 | 20 | 30 | 20 | 30 | 100 |
| 27 | R27 | 20 | 10 | 35 | 35 | 100 | 20 | 30 | 20 | 30 | 100 |
| 28 | R28 | 25 | 15 | 30 | 30 | 100 | 25 | 20 | 20 | 35 | 100 |
| 29 | R29 | 25 | 20 | 30 | 25 | 100 | 25 | 30 | 20 | 25 | 100 |
| 30 | R30 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 55 | 21 | 19 | 5 | 100 |
| 31 | R31 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 32 | R32 | 25 | 25 | 30 | 20 | 100 | 35 | 25 | 20 | 20 | 100 |
| 33 | R33 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 34 | R34 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 35 | R35 | 15 | 30 | 15 | 40 | 100 | 30 | 30 | 20 | 20 | 100 |
| 36 | R36 | 15 | 15 | 40 | 30 | 100 | 15 | 15 | 35 | 35 | 100 |
| 37 | R37 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 38 | R38 | 20 | 30 | 10 | 40 | 100 | 25 | 25 | 10 | 40 | 100 |
| 39 | R39 | 10 | 40 | 40 | 10 | 100 | 15 | 45 | 35 | 5 | 100 |
| 40 | R40 | 30 | 15 | 20 | 35 | 100 | 40 | 20 | 20 | 20 | 100 |
| 41 | R41 | 30 | 15 | 20 | 35 | 100 | 40 | 20 | 20 | 20 | 100 |
| 42 | R42 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 30 | 20 | 25 | 25 | 100 |
| 43 | R43 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 44 | R44 | 35 | 15 | 25 | 25 | 100 | 30 | 25 | 10 | 35 | 100 |
| 45 | R45 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 46 | R46 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 47 | R47 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 48 | R48 | 15 | 15 | 40 | 30 | 100 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 |
| 49 | R49 | 15 | 15 | 40 | 30 | 100 | 15 | 15 | 40 | 30 | 100 |
| 50 | R50 | 15 | 10 | 55 | 20 | 100 | 30 | 20 | 30 | 20 | 100 |
| 51 | R51 | 10 | 10 | 45 | 35 | 100 | 15 | 20 | 30 | 35 | 100 |
| 52 | R52 | 15 | 15 | 30 | 40 | 100 | 10 | 10 | 40 | 40 | 100 |
| 53 | R53 | 15 | 20 | 30 | 35 | 100 | 20 | 20 | 30 | 30 | 100 |
| Rata-rata | | 20.6 | 21.0 | 30.4 | 28.0 | 100 | 27.8 | 21.8 | 25.5 | 24.9 | 100 |
| Input Value | | 21 | 21 | 30 | 28 | 100 | 28 | 22 | 26 | 25 | 100 |



HOTEL PRAMESTHI PUNCAK

JL. Raya Puncak KM 72 Cibogo, Puncak – Jawa Barat
No. Telp (0251-8366723) Email:
hotelpramesthi@gmail.com

No. : 007/2.01/HP/III/2018
Hal : Surat Keterangan PKL/Riset

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Suherlan, SH., MH
Jabatan : HRD Hotel Pramesthi Puncak

Dengan ini menerangkan bahwa, yang tersebut dibawah ini :

Nama : Putri Riska Andriani
NPM : 0211-13-382
Universitas : Pakuan Bogor
Jurusan : Manajemen Sumber Daya Manusia

Adalah benar telah melakukan PKL/Riset pada Hotel Pramesthi Puncak Bogor, terhitung sejak 07 Februari 2018 sampai dengan 07 Maret 2018, dan yang bersangkutan telah melaksanakan tugasnya dengan baik dan penuh tanggung jawa.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan benar, untuk dipergunakan sebagai mestinya.

Bogor, 5 Juli 2018

Suherlan, SH., MH
HRD Hotel Pramesthi Puncak