

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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 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.

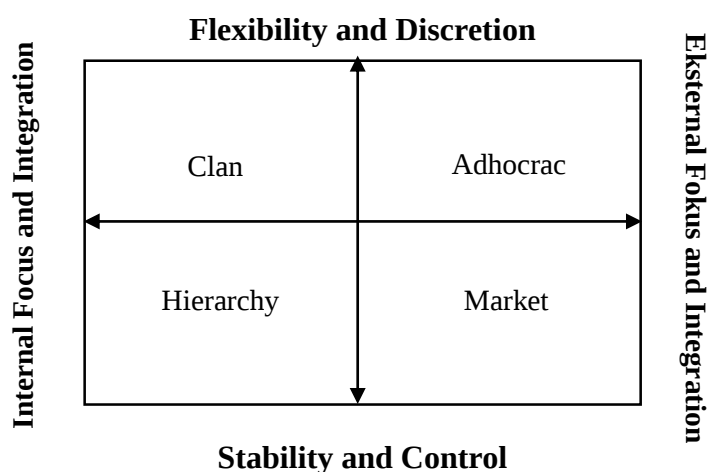
Sumber daya manusia penting karena berperan untuk menggerakkan dan mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam pengelolaan SDM, apabila individu dalam organisasi yaitu sumberdaya manusianya dapat berjalan efektif maka organisasi tetap berjalan efektif. Beberapa kegiatan 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). 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 Assessment 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, 2013).



Gambar 1.1 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 Salak The Heritage Bogor merupakan satu-satunya hotel bersejarah yang terletak di depan Istana Kepresidenan Bogor, tepatnya berada di titik 0 kota Bogor, di sebelah kiri Balai Kota, Jl. Ir. H. Juanda No. 8 Bogor. Hotel ini dibangun di atas lahan seluas 8.227 m². Hotel ini memiliki 140 kamar yang terdiri dari berbagai tipe, seperti kamar standar, superior, deluxe, hingga suite. Setiap kamar dilengkapi dengan fasilitas

modern seperti AC, televisi, lemari pakaian, meja kerja atau meja rias, kamar mandi dalam dengan fasilitas shower dan air panas. Selain akomodasi, Hotel Salak The Heritage Bogor juga menyediakan berbagai fasilitas penunjang, antara lain 15 ruang rapat dan 2 ballroom untuk kebutuhan bisnis dan acara resmi, restoran, café, kolam renang, pusat kebugaran, serta area bermain anak. Dengan kombinasi nuansa klasik bersejarah dan pelayanan modern, hotel ini menjadi pilihan utama untuk menginap maupun menyelenggarakan berbagai kegiatan di Kota Bogor.

Hotel Salak The Heritage Bogor 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 Salak The Heritage Bogor menggunakan metode OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument), karena dengan demikian maka akan dapat diketahui seperti apa jenis budaya yang ada pada Hotel Salak The Heritage Bogor saat ini dan budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang.

Tabel 1.1 Pra Survey Budaya Organisasi Hotel Salak The Heritage Bogor

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

No	Pernyataan	Tanggapan Responden					Jumlah	Rata-rata Tanggapan
		Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Tidak 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: *Data Primer, diolah (2025)*

Tabel 1.1 menyajikan Penilaian Budaya Organisasi di Hotel Salak The Heritage Bogor 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), dari hasil tabel 1 diatas yaitu hasil dari kuesioner awal dengan 8 indikator untuk mengetahui yang terjadi pada Hotel Salak The Heritage Bogor dan untuk mengetahui permasalahan Budaya Organisasi yang ada di Hotel Salak The Heritage Bogor.

Dimana belum adanya penelitian yang menjelaskan mengenai analisis budaya organisasi di Hotel Salak The Heritage Bogor 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 Salak The Heritage Bogor, nampaknya masih terdapat kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kondisi yang belum ideal masih ada di Hotel Salak The Heritage Bogor. 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 SALAK THE HERITAGE BOGOR”**.

1.2 Identifikasi dan Peumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini, yaitu:

1. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku dan kinerja di lingkungan kerja.
2. Belum diketahui secara jelas budaya organisasi seperti apa yang dirasakan dan diharapkan di Hotel Salak The Heritage Bogor.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi saat ini di Hotel Salak The Heritage Bogor berdasarkan analisis metode OCAI?
2. Bagaimana budaya organisasi yang diharapkan di Hotel Salak The Heritage Bogor berdasarkan analisis metode OCAI?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memahami dan menganalisis budaya organisasi di Hotel Salak The Heritage Bogor, baik yang sedang diterapkan saat ini maupun yang diharapkan di masa mendatang.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1 Mengetahui budaya organisasi saat ini di Hotel Salak The Heritage Bogor berdasarkan metodeOCAI.
- 2 Mengidentifikasi budaya organisasi yang diharapkan di Hotel Salak The Heritage Bogor berdasarkan metodeOCAI.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen Hotel Salak The Heritage Bogor dalam upaya pengembangan budaya organisasi yang lebih sesuai, guna meningkatkan kinerja dan kenyamanan kerja.

1.4.2 Kegunaan Akademik

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang perilaku organisasi, serta menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji budaya organisasi di industri perhotelan.