**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI**

* 1. **Kajian Pustaka**

Sektor Pariwisata di Indonesia dipandang perlu terus ditingkatkan dan diperluas untuk meningkatkan penerimaan devisa, memperluas lapangan kerja dan memperkenalkan budaya Indonesia. Pembinaan serta pengembangan pariwisata dilakukan dengan terus memperhatikan terpeliharanya kebudayaan dan kepribadian nasional. Perkembangan pariwisata di Indonesia mempunyai peranan penting dalam meningkatkan perekonomian negara, dalam pembangunan ekonomi nasional, diharapkan sektor pariwisata sebagai penghasil devisa terbesar setelah minyak dan gas bumi.

Kajian pustaka ini menyangkut *grand theory, middle range theory* dan *applied theory*. Adapun grand theory menyangkut teori manajemen, organisasi. Adapun *middle range theory* membahas mengenai Perilaku Organisasi, Manajemen sumber daya manusia dan strategi sumber daya manusia. Pada *applied theory* membahas mengenai budaya organisasi dan kinerja.

* + 1. **Manajemen**

Secara etimologi kata manajemen diambil dari bahasa Perancis kuno, yaitu *management*, yang artinya adalah seni mengatur dan melaksanakan. Manajemen juga dapat diartikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai hasil yang efisien dan efektif. Efektif di sini adalah mencapai tujuan sesuai perencanaan dan efisien untuk melaksanakan pekerjaan dengan benar dan terorganisir.

**2.1.1.1 Definisi Manajemen**

Berdasarkan sejarahnya manajemen dibagi menjadi empat pendekatan, yaitu :

1. Pendekatan Klasik ( 1911 -1947)

Pendekatan klasik ini berfokus pada rasionalisme dan berusaha menjadikan organisasi dan pekerja berfungsi se-efisien mungkin. Pendekatan klasik dibagi menjadi dua : manajemen ilmiah (*scientific management* dan administrasi umum (*general administrative*). Manajemen ilmiah ditemukan oleh Taylor pada Robins (2015:31) yang memiliki prinsip sebagai berikut :

1. Mengembangkan sebuah pendekatan ilmiah untuk tiap-tiap unsur dalam sebuah pekerjaan untuk menggantikan metode lama yang didasarkan pada kebiasaan
2. Secara ilmiah memilih pekerja yang paling tepat, dan kemudian melatih, mendidik dan membina pekerja tersebut
3. Bekerja sama secara sungguh-sungguh dengan para pekerja memastikan bahwa mereka menjalankan semua tugas sesuai dengan aturan- aturan kerja yang dikembangkan secara ilmiah
4. Membagi beban kerja dan tanggung jawab secara hampir merata di antara manajemen dan para pekerja. Para manajer harus mengerjakan tugas –tugas yang lebih cocok untuk dikerjakan pihak manajemen perusahaan.

Teori Administrasi umum ditemukan oleh Henri Fayol yang pada akhirnya mengeluarkan 14 manajemen prinsip Fayol:

1. Pembagian kerja. Spesialisasi bidang kerja akan meningkatkan output karena karyawan dapat bekerja lebih efisien
2. Kewenangan. Para manajer harus mampu memberikan perintah dan kewenangan merupakan dasar yang memampukan mereka melakukannnya
3. Disiplin. Para karyawan harus mematuhi dan menghormati aturan-aturan yang berlaku dalam organisasi
4. Kesatuan perintah. Hanya menerima perintah dari satu orang
5. Kesatuan arah. Organisasi harus memiliki sebuah rencana kerja yang berlaku seragam dan merupakan panduan bagi semua orang
6. Penundukan kepentingan pribadi di bawah kepentingan umum. Kepentingan organisasi adalah kepentingan yang utama
7. Remunerasi (imbalan jasa)
8. Pemusatan (Sentralisasi). Beberapa bawahan terlibat dalam pengambilan keputusan
9. Rantai Skalar (rantai komando)
10. Keteraturan.
11. Keselayakan (Ekuitas). Para manajer harus berperilaku yang pantas.
12. Kestabilan posisi dan jabatan karyawan
13. Inisiatif
14. *Esprit de corp* (semangat korps dan semangat kekeluargaan). Sedangkan Weber menunjukkan SM-4 birokrasi ala Weber yang menyatakan rasionalisme, prediktabilitas (keterukuran dan kepastian), impersonalitas (hubungan berdasarkan azas profesionalisme alih-alih kedekatan pribadi), kecakapan teknis, dan otoriterianisme ( kewenangan mutlak).
15. Pendekatan perilaku

Pendekatan prilaku atau *Organizational Behaviour* didukung oleh empat pemikir : Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary parker Follet dan Chester Barnard.

Adapun masing-masing berpendapat sebagai berikut pada Robins (2015:35)

1. Robert Owen :

* Merasa prihatin terhadap kondisi kerja manusia yang sangat buruk
* Menggagas sebuah tempat kerja yang ideal
* Berpendapat bahwa uang yang dikeluarkan untuk memperbaiki kondisi buruh merupakan investasi yang cerdas

1. Hugo Munsterberg :

* Seorang perintis di bidang psikologi inndustri- sebuah bidang studi ilmiah bagaimana orang bekerja
* Menggagas penggunaan uji-uji psikologi sebagai sarana pemilihan karyawan, konsep-konsep teori pembelajaran untuk pelatihan karyawan dan studi perilaku manusia untuk memotivasi karyawan

1. Mary Parker Follet :

* Salah satu orang pertama yang menyadari bahwa organisasi dapat dipandang dari perspektif perilaku individu dan kelompok orang
* Mengemukakan ide-ide yang lebih berorientasi kepada manusia dibandingkan dengan gagasan para pendukung manajemen ilmiah
* Berpandangan bahwa organisasi harus didasarkan pada etika kelompok

1. Chester Bernard :

* Seorang manager sesungguhnya yang berpendapat bahwa organisasi adalah suatu bentuk sistem sosial yang memerlukan kerjasama di antara manusia
* Berkeyakinan bahwa tugas seseorang manajer adalah berkomunikasi dengan para karyawan dan mendorong mereka untuk mengerahkan usaha terbaik mereka
* Adalah yang pertama kalinya menggagas sebuah organisasi merupakan sebuah sistem terbuka

1. Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan yang melibatkan penggunaan statistika , model-model optimasi, model-model informasi , simulasi komputer dan berbagai teknik kuantitatif lainnya dalam aktivitas –aktivitas manajemen. Pakar dari pendekatan kuantitatif ini adalah W Edwards Deming dan Joseph Juran. Adapun Manajemen mutu adalah :

* Fokus penuh pada pelanggan
* Keinginan untuk melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan
* Berfokus pada proses
* Perbaikan mutu dalam segala hal yang dijalankan oleh organisasi
* Pengukuran yang akurat
* Pemberdayaan karyawan

1. Pendekatan kontemporer

Sejak tahun 1960-an para peneliti ilmu manajemen mulai mengalihkan perhatiannya ke lingkungan di luar batas - batas organisasi. Dua pendekatan manajemen kontemporer berfokus pada dua hal yaitu kesisteman dan kontigensi. Yang dimaksud dengan pendekatan sistem adalah memandang sebagai organisasi sebagai sistem yang dipersatukan dan diarahkan dari bagian – bagian / komponen-komponen yang saling berkaitan. Sedangkan pendekatan kontigensi/ situasional adalah suatu aliran teori manajemen yang menekankan pada situasi atau kondisi tertentu yang dihadapi. Dalam hal ini dapat dikaitkan antara situasi di mana teknologi sudah berkembang dengan pesat. Pendekatan kontigensi berfokus pada: peningkatan efisiensi dan perbaikan metode kerja, gagasan-gagasan pemikiran awal mengenai produktivitas dan organisasi.

Berikut ini terlampir pada gambar 2.1 organisasi sistem terbuka.

**Umpan Balik**

**Organisasi**

**Sumber : Manajemen (Robins 2015 : 38)**

**Gambar 2.1 : Organisasi sistem terbuka**

Sedangkan variabel-variabel kontijensi yang populer adalah sebagai berikut :

1. Ukuran Organisasi: dengan bertambah besarnya organisasi, maka permasalahan - permasalahan koordinasi pun menjadi bertambah rumit
2. Teknologi untuk pekerjaan-pekerjaan rutin : penerapan teknologi membantu pekerjaan rutin membutuhkan dukungan struktur organisasi, gaya kepemimpinan dan sistem kendali yang berbeda dengan yang dibutuhkan bagi penerapan teknologi
3. Ketidakpastian lingkungan : berbagai ketidakpastian yang ditimbulkan oleh perubahan-perubahan lingkungan akan mempengaruhi proses manajemen.
4. Perbedaan – perbedaan individu : setiap orang pasti memiliki perbedaan dalam hal kemauan untuk maju

Menurut Robins (2016:9) manajemen melibatkan kegiatan perencanaan, koordinasi, menjalankan dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain. Di mana pekerjaan tersebut haruslah dapat diselesaikan secara efisien dan efektif dan mencapai hasil yang diinginkan. Adapun yang dimaksud dengan efisiensi adalah bagaimana mengelola hasil dan pekerjaan sehingga mendapatkan hasil (output) yang maksimal dengan usaha (input) seminimal mungkin. Manajemen wajib berupaya secara efisien untuk memastikan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tercapai. Yang dimaksud dengan efektif adalah menjalankan aktifitas secara langsung dan benar membantu menjalankan organisasi mencapai berbagai sasaran.

Adapun definisi dari manajemen itu sendiri adalah sebagai berikut :

1. George R. Terry dalam Miftah Thoha (2010:9) mendefinisikan sebagai berikut : manajemen adalah pencapaian tujuan yang telah di tentukan terlebih dahulu mengenai kegiatan orang lain
2. Richard (2010:6) menyebutkan bahwa manajemen sebagai suatu proses mengatur sumber daya manusia dan sumber daya lainnya melalui fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan,pengelolaan, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasional.
3. Mary Parker Follet (2008 :86) mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain

**2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi-fungsi manajemen seiring dengan perkembangan jaman mengalami perubahan sesuai dengan ahli yang dikemukakan serta kondisi, fungsi manajemen adalah *goal directed*, *interrelated* dan *interdependent*, manajer berfungsi sebagai perencana, menentukan tujuan yang akan dicapai, sebaagai pengorganisasian,, menentukan tugas-tugas dan merancang pekerjaan yang perlu dikerjakan agar tercapai tujuan organisasi. Silalahi ( 2011 : 42 ).

Fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan Silalahi (2011 : 42) terdiri dari :

1. *Planning* (Perencanaan), manajer melaksanakan fungsi perencanaan untuk menentukan tujuan, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dan mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan.
2. *Organizing* (Pengorganisasian), manajer melaksanakan fungsi pengorganisasian untuk mengatur pekerjaan setiap orang atau unit untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional, pengorganisasian merupakan proses ,mengatur dan mengalokasi tugas-tugas, wewenang, peran-peran termasuk koordinasi hubungan-hubungan antar bagian baik secara vertikal maupun horizontal dalam suatu struktur organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
3. *Resourcing* (pengaturan sumberdaya), pengaturan sumberdaya untuk memfasilitasi sumber daya yang dibutuhkan untuk setiap kegiatan pencapaian tujuan organisasi.
4. *Communicating* (pengkomunikasian), agar semua informasi yang berkaitan dengan tugas dan fungsi, otoritas dan tanggung jawab, pola-pola hubungan antar unit, serta sumberdaya yang tersedia diketahui dan dipahami oleh setiap orang .
5. *Leading* (kepemimpinan), manajer menjalankan fungsi pemimpin agar setiap orang yang melalui atau dengan siapa manajer mencapai tujuan bertindak dan berperilaku sesuai dengan harapan, manajer mempengaruhi atau menggerakan perilaku manusia anggota organisasi baik secara individual atau tim.
6. *Motivating* (pemotivasian), dorongan dari dalam diri individu berdasarkan mana ia berusaha dan berperilaku dengan cara tertentu untuk memenuhi keinginan atau kebutuhannya.
7. *Controlling* (Pengendalian), fungsi pengendalian secara terus menerus untuk mengetahui apakah pegawai mengerjakan tugas mereka sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan merupakan proses pengukuran pelaksanaan kerja, membandingkan hasil dengan standar organisasi dan tujuan.

Adapun fungsi manajemen, Robins mengutip Henri Fayol (2015 : 9) menyatakan bahwa manajemen memiliki fungsi : perencanaan (*planning), penataan (*organizing), penugasan (*Commanding)¸pengorganisasian (coordinanting) dan pengendalian (controlling).* Seorang manajer harus mampu bertanggung jawab untuk merancang dan membentuk struktur kerja hingga tercapainya sasaran organisasi. Manajer harus mampu mendefinisikan sasaran–sasaran organisasi, membuat strategi untuk mencapai sasaran –sasaran tersebut dan mengembangkan suatu rencana kerja untuk membuat dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan dalam pencapaian sasaran tersebut. Hal ini disebut fungsi perencanaan.

Ketika manajer melakukan fungsi pengorganisasian, ia harus mampu menunjuk siapa yang akan melakukan dan menyelesaikan kegiatan yang dikemukakan di atas, bagaimana manajer mengelompokkan timnya, kepada siapa mereka akan melapor dan bagaimana keputusan-keputusan diambil.

Fungsi manajemen yang terakhir adalah mengendalikan, setelah ditetapkan sasaran dan rencana kerja (*planning)*, tugas-tugas dan struktur organisasi (pengorganisasian), dan siapa saja yang ditetapkan untuk melaksanakannya – dengan cara diberikan motivasi dan pelatihan, maka harus dibuat suatu bentuk evaluasi untuk mengetahui apakah tindakan tindakan tersebut sudah berjalan sesuai dengan rencana dan bisa mencapai sasaran organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat dipahami bahwa fungsi dari manajemen secara garis besar adalah melakukan berbagai aktifitas dalam pencapaian tujuan dari organisasi itu sendiri.

* + 1. **Organisasi**

Pengertian organisasi ini memiliki perbedaan dengan pengertian sebuah kelompok, namun apabila kita lihat dan kita pandang dari sebab atau alasan-alasan orang yang berkubu atau kelompok. Maka jikalau mempunyai maksud tujuan yang sama maka kelompok itu akan melakukan yang namanya kerja sama untuk menggapai tujuan tersebut yang ingin di wujudkan.

* + - 1. **Definisi Organisasi**

Sebuah organisasi adalah suatu alat di mana manusia dapat mengkoordinasikan tindakan mereka untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan dan atau mendapatkan nilai dalam pencapaian tujuan yang ingin dicapai. Pada saat ini organisasi berkembang dengan sangat pesat dalam memproduksi suatu barang atau jasa dengan memaksimalkan penggunaan teknologi.

Adapun organisasi struktur adalah suatu sistem yang formal dari tugas dan pemegang autoritas yang mengendalikan dan mengelola orang dan segala sumber daya untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang ingin dicapai. Selain itu tidak hanya mengendalikan, mengkoordinasi dan memotivasi anggota organisasi, namun juga membentuk prilaku orang dan organisasi yang ada di dalamnya.

Adapun organisasional desain dan perubahan adalah merangkum proses di mana manajer memilih dan mengelola dimensi dan komponen dalam struktur organisasi dan budaya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Selain itu tugas manajer adalah membangun keseimbangan organisasinya dalam mengelola pengaruh atau tekanan yang muncul dari dalam dan luar organisasi – sehingga organisasi dapat berdiri dalam jangka waktu yang panjang. Selain itu organisasi juga harus memiliki sistem untuk menganalisa kemampuan organisasi dan dapat membuat organisasi secara terus menerus memperbaiki diri dan menyesuaikan dengan perkembangan jaman sehingga dapat selalau membuat perubahan dalam merespon perubahan secara besar dari lingkungannya.

Torang (2013: 26) menyatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem hubungan kerjasama dengan sejumlah orang untuk mencapai tujuan. Organisasi harus memiliki (1) sejumlah orang, (2) tujuan bersama, (3) interaksi yang selalu dapat diukur atau diterangkan menurut suatu struktur tertentu, (4) setiap orang dalam organisasi memilki tujuan pribadi, (5) interaksi selalu diarahkan untuk mencapai tujuan bersama.

Robins (2013:24) menyatakan *organization is a tool people use to coordinate their action to obtain something they desire or they value to achieve their goals.* Organisasi menciptakan sistem penciptaan nilai yang dapat mengambil input dari lingkungan dan menggunakan pengetahuan dan keterampilan untuk merubah input tersebut menjadi benda atau pelayanan. Dan organisasi juga mempermudah anggota organisasi untuk meningkatkan kemampuan mereka, penggunaan teknologi yang besar dan mengelola lingkungan organisasi, meningkatkan ekonomi dan biaya transaksi menggunakan kekuasaan dan pengendalian yang di mana semua hal tersebut di atas meningkatkan nilai tambah organisasi.

Adapun definisi organisasi menurut Robins (2008:4) adalah kesatuan (*entity)* sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasikan, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Yang dimaksud dengan kesatuan sosial adalah sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan.

Menurut Oliver Sheldon dalam Harits (2009:14) mendefinisikan organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan daripada individu atau kelompok - kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas- tugas sedemikian rupa, memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif dan terkordinasi oleh usaha yang tersedia.

Sedangkan menurut Sutanto (2012 : 40) bahwa organisasi adalah sistem yang saling pengaruh antara orang dalam kegiatan kelompok yang bekerjasama untuk mencapai kegiatan tertentu. Hal ini menyatakan organisasi adalah tindakan mengusahakan hubungan – hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara effisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalama hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Manager memberikan peranan penting dalam mengelola *organizational structure, organizational design and changes*  dan juga dalam menciptakan *organizational cultural.* Selain itu mereka harus mampu mengukur efektifitas dalam suatu organisasinya. Desain organisasi yang dipilih oleh manajer dan pengelolaan aspek struktur dan budaya sehingga organisasi dapat mengendalikan semua tindakan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dan tentunya hal ini akan mempengaruhi bagaimana organisasi memciptakan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Jones (2013:55) menyatakan ada tiga pendekatan dalam mengukur efektivitas organisasi seperti yang terlihat dalam tabel 2.1

**Tabel 2.1**

***Approaches to measuring organizational effectiveness***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Approach* | *Description* | *Goals to set to measure effectiveness* |
| *External Resources Approach* | *Evaluates the organizational’s ability to secure, manage, and control scaree and valued skills and resources* | * *Lower cost input* * *Obtain high quality input of raw materials and employees* * *Increase market share* * *Increase stock prize* * *Gain support of stakeholders such as government and environmentalist* |
| *Internal System Approach* | *Evaluates the organization’s ability to be innovative and functions quickly and responsive* | * *Cut decision making time* * *Increase rate of product innovation* * *Increase coordination and motivation of employees* * *Reduce conflict* * *Reduce time to market* |
| *Technical Approach* | *Evaluates Organization’s ability to convert skills and resources into goods and services efficiently* | * *Increase product quality* * *Reduce number’s of defects* * *Reduce production cost* * *Improve customer service* * *Reduce delivery time to customes* |

**Sumber :Organizational theory, design and change (Jones;2013)**

**2.1.2.2 Tujuan Organisasi**

Mengapa sebuah organisasi keberadaannya sangat penting? Gareth R. Jones menyatakan lima alasan mengapa organisasi keberadaannya harus nyata dan harus berjalan dengan baik:

1. *To increase specialization and the division of labor*

Orang yang bekerja dalam organisasi tentunya akan jauh lebih effisien dibandingkan dengan orang yang bekerja sendiri. Sebuah organisasi memungkinkan setiap individu untuk fokus pada area keahliannya masing-masing yang memungkinkan mereka menjadi lebih banyak keterampilan dan khusus dalam keahliannya. Dan dengan bergabungnya ketrampilan dalam satu organisasi akan menjadi salah satu kekuatan organisasi itu sendiri.

1. *The use of large scale technology*

Organisasi mampu mengambil keuntungan dari skala ekonomi yang menghasilkan penggunaan teknologi yang terkini. Sehingga hasil yang dikeluarkan menjadi lebih ekonomis. Eksternal faktor ini sudah tidak mungkin dihindari, setiap organisasi harus bisa menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi jika tidak ingin ketinggalan dari pesaingnya.

1. *To manage the organizational environment*

Tekanan dari lingkungan organisasi adalah membuat organisasi itu menciptakan input menjadi suatu output.

1. *Economic transaction cost*

Ketika manusia bekerjasama untuk menciptakan barang dan jasa, seringkali muncul masalah. Hal ini menyebabkan mereka mampu belajar apa yang harus dilakukan dan bagaimana bekerjasama dengan orang lain untuk menjalakan tugas dengan efektif.

1. *To exert power and control*

Organisasi dapat memberikan tekanan kepada individu untuk mampu mengerjakan tugasnya dan mampu meningkatkan produktifitas dengan efisien. Selain itu juga harus menunjukkan kontribusi yang positif terhadap organisasinya.

**2.1.2.3 Bentuk – Bentuk Organisasi**

Organisasi adalah sebagai suatu bentuk dan hubungan yang bersifat dinamis yang dapat menyesuaikan diri pada perubahan, pada hakikatnya merupakan suatu bentuk yang dengan sadar diciptakan manusia untuk mencapai tujuan yang sudah diperhitungkan.

Fahmi (2016 : 3) menyatakan ada 3 (tiga) bentuk dari organisasi di bawah ini :

1. Organisasi garis : menganut konsep yang bersifat vertikal dimana segala instruksi berasal dari atas. Menurut Fahmi yang dikutip dari Faisal Affif ciri – ciri dari organisasi garis adalah :

* Adanya kesatuan pimpinan , setiap anggota organisasi dipimpin oleh seorang pemimpin langsung di atasnya
* Adanya hirarki kekuasaan yang jelas yang berarti setiap individu dalam organisasi adalah pemimpin dari semua tenaga kerja di bawahnya

1. Organisasi fungsional : menempatkan pelaksanaan pekerjaan dari setiap bagian memiliki tanggung jawabnya masing-masing , namun tetap melakukan koordinasi secara kontinyu dengan tujuan agar pelaksanaan pekerjaan dapat diselesaikan secara sempurna. Fahmi mengutip dari Faisal Affif dkk, ciri-ciri organisasi fungsional adalah :

* Adanya pemisahan pemimpin bagian perencanaan dan pelaksanaan
* Adanya hubungan langsung antara bagian perencanaan dan pelaksana
* Adanya pembagian tugas pimpinan yang terkait dengan pengawasan, pelaksanaan pekerjaan

1. Organisasi garis dan staff : merupakan organisasi yang dibentuk dari penggabungan model garis dan staff dengan mempelajari beberapa kelemahan yang timbul dari organisasi sebelumnya
   * 1. **Manajemen Strategik**

David (2016:3) menyatakan manajememn strategik sebagai suatu seni atau sains dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang dapat membuat organisasi memperoleh tujuannya. Proses manajemen strategik terdiri tiga tahap: tahap formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Isu formulasi strategi mencakup penentuan bisnis baru yang akan dihindari, apakah akan memperluas operasi atau mendiversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan menggabungkan usaha (*join venture*) dan cara pengambil alihan secara paksa.

Manajemen strategik membuat organisasi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri; hal ini memungkinkan organisasi untuk memulai atau mempengaruhi aktivitas. Secara historis, keuntungan utama dari manajemen strategik adalah membantu organisasi untuk memformulasikan melalui penggunaan pendekatan yang lebih sistematik, logis dan rasional terhadap pilihan strategik.

Implementasi strategi merupakan perumusan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya oleh perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat dicapai. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya suportif strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan kembali usaha, persiapan anggaran, penggunaan sistem informasi, serta pengaitan kompetensi karyawan dengan kinerja organisasi. Mengimplementasikan strategi artinya memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategiyang diformulasikan dalam tindakan. Ini merupakan tahapan yang cukup sulit karena implementasi startegi memerlukan kedisiplinan, komitmen dan pengorbanan.

Tahap ketiga adalah evaluasi strategi, yang merupakan tahapan final dalam manajemen strategik. Manajer harus mengetahui jika strategi tersebut tidak bekerja dengan baik, evaluasi strategi adalah cara yang tepat untuk mengetahui informasi ini. Semua strategi merupakan subjek untuk modifikasi di masa yang akan datang yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Tiga aktivitas fundamental dalam evaluasi strategi adalah (1) meninjau faktor eksternal dan internal yang merupakan basis untuk strategi saat ini, (2) Mengukur kinerja, (3) mengambil tindakan korektif.

David (2016:45) menyatakan ketika menformulasikan strategi, kita wajib mempertimbangkan faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal dibagi menjadi lima kategori luas, yaitu: (1) kekuatan ekonomi, (2) kekuatan budaya, sosial, demografi dan lingkungan, (3) kekuatan politik, pemerintah dan hukum (4) kekuatan teknologi dan (5) Kekuatan persaingan. Ketika mengidentifikasi dan memprioritaskan faktor eksternal kuni dalam perencanaan strategik, pastikan faktor-faktor yang dipilih spesifik yaitu terkuantifikasi sehingga kemungkinan terluas, mungkin lebih penting memastikan bahwa faktor-faktor yang dipilih dapat dilakukan, yaitu bermakna dalam arti memiliki implikasi strategik.

Matrik evaluasi faktor eksternal memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi 5 faktor di atas dan dikembangkan dalam lima langkah:

* + 1. Buatlah daftar-daftar faktor eksternal kunci sebagaimana yang sudah diidentifikasikan dalam proses audit internal meliputi kesempatan dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan/ industri.
    2. Berilah bobot untuk setiap faktor, dengan kiasaran 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (penting). Bobot mengidentifikasikan kepentingan relative bahwa faktor itu sukses di industri perusahaan. Kesempatan biasanya memiliki bobot lebih tinggi dari ancaman, namun ancaman dapat memperoleh bobot yang lebih tinggi jika sangat parah. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0
    3. Berilah peringkat 1 sampai dengan 4 bagi setiap faktor eksternal kunci untuk mengidentifikasi seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespon faktor itu dimana 4= superior, 3= di atas rata-rata, 2= rata – rata dan 1= buruk. Ancaman maupun kesempatan diberikan peringkat 1,2,3 dan 4.
    4. Kalikan setiap bobot dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang
    5. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variable untuk menentukan skor total tertimbang bagi organisasi itu.

Setiap organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan di area fungsional bisnis. Kekuatan dan kelemahan internal, bersama dengan kesempatan dan ancaman eksternal, serta pernyataan visi dan misi yang jelas, memberikan dasar membangun tujuan dan strategi.

Matrik evaluasi faktor internal memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi 5 faktor di atas dan dikembangkan dalam lima langkah:

1. Buatlah daftar-daftar faktor internal kunci sebagaimana yang sudah diidentifikasikan dalam proses audit internal meliputi kesempatan dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan/ industri.
2. Berilah bobot untuk setiap faktor, dengan kiasaran 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (penting). Bobot mengidentifikasikan kepentingan relative bahwa faktor itu sukses di industri perusahaan. Kesempatan biasanya memiliki bobot lebih tinggi dari ancaman, namun ancaman dapat memperoleh bobot yang lebih tinggi jika sangat parah. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0
3. Berilah peringkat 1 sampai dengan 4 bagi setiap faktor eksternal kunci untuk mengidentifikasi seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespon faktor itu dimana 4= superior, 3= di atas rata-rata, 2= rata – rata dan 1= buruk. Ancaman maupun kesempatan diberikan peringkat 1,2,3 dan 4.
4. Kalikan setiap bobot dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang
5. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor total tertimbang bagi organisasi itu.
   * 1. **Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM)**

Manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Artinya, tujuan dapat dicapai jika dilakukan oleh lebih dari satu orang dan tidak dapat dicapai jika hanya dilakukan oleh satu orang saja. Sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai bidang manajemen khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan sehingga sumber daya manusia tersebut mampu menggerakkan anggota organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

**2.1.4.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Sedarmayanti (2017:11) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia (SDM) secara efektif dan effisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tiga dasar, yaitu :

1. Sumber daya manusia adalah harta/aset yang paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi / perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia itu sendiri
2. Keberhasilan sangat mungkin jika kebijakan prosedur dan peraturan yang terkait antara manusia dan perusahaan saling berhubungan
3. Budaya dan nilai organisasi serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberikan pengaruh besar terhadap pencapain yang meningkat

Rivai (2013:1) menyatakan manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Tanpa adanya unsur manusia dalam perusahaan tidak mungkin perusahaan itu dapat bergerak maju mencapai tujuan yang ditentukan perusahaan. Sumber daya manusia adalah orang yang siap, ingin dan memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi terhadap kemajuan perusahaan.

**2.1.4.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Rivai (2013:13) menyatakan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Fungsi manajerial: Perencanaan (*planning),* Pengorganisasian (*Organizing)*, Pengarahan (*directing)*, Pengendalaian (*controlling)*
2. Fungsi Operasional: pengadaan tenaga kerja (SDM), pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, pemutusan hubungan kerja

Menurut Soedarmayati (2017:9) tujuan manajemen sumber daya manusia (MSDM) berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya tergantung dengan tingkat perkembangan organisasi, yang antara lain adalah sebagai berikut :

1. Memberi saran manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/ perusahaan memiliki sumber daya manusia bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi
4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek manajemen
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu majemen lini dan mencapai tujuan
   * 1. **Perilaku Organisasi**

Perilaku Organisasi adalah suatu keilmuan yang mempelajari aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau di dalam suatu kelompok tertentu. Untuk penjelasan lebih lengkap mengenai perilaku organisasi dapat dilihat di definisi di bawah ini.

**2.1.5.1 Definisi Perilaku Organisasi**

Tampubolon (2012:8) mendefinisikan perilaku organisasi adalah studi mengenai perilaku manusia dalam organisasi yang menggunakan ilmu pengertahuan tentang bagaimana manusia bertindak dalam organisasi. Elemen utama dalam perilaku keorganisasian adalah orang, struktur, teknologi dan lingkungan. Lingkungan organisasi juga dapat dilihat dari sudut pandang, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Lingkungan eksternal merupakan unsur yang paling kuat yang dapat mempengaruhi organisasi, baik dari segi tuntutan perubahan baik dari organisasi itu sendiri maupun dari konsumen. Sedangkan lingkungan internal adalah perilaku anggota organisasi , kondisi tempat kerja, fasilitas dan aturan-aturan yang berlaku. Lingkungan internal pun seringkali dituntut perubahan disebabkan oleh pengaruh lingkungan eksternal. Jika perubahan ini tidak diantisipasi maka dapat menyebabkan kinerja organisasi tidak berjalan dengan baik sehingga kalah bersaing dengan organisasi yang lain. Bagi organisasi yang sudah mumpuni, setiap perubahan akan diantisipasi dengan strategi yang sudah disusun sedemikian rupa sehingga rencana sudah disusun dengan baik yang mencakup strategi untuk sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang merupakan faktor pendukung.

Berikut ini pada gambar 2.2 terlihat elemen kunci dalam perilaku organisasi :

ORANG

Lingkungan

Lingkungan

TEKNOLOGI

STRUKTUR

Lingkungan

**Sumber : Perilaku keorganisasian, Tampubolon (2012 :4)**

**Gambar 2.2**

**Elemen kunci dalam perilaku organisasi**

Dari gambar di atas terlihat dengan jelas bahwa apapun elemen dalam perilaku organisasi dipengaruhi oleh lingkungan yang ada di sekitarnya. Di mana lingkungan internal maupun eksternal memiliki pengaruh yang sangat besar dalam perubahan organisasi. Dan kemampuan organisasi untuk tetap bertahan, sangat tergantung pada kemampuan organisasi tersebut beradaptasi dan mengantisipasi perubahan lingkungan.

Selain itu perilaku organisasi memiliki ciri–ciri dari perilaku keorganisasian. Ciri-ciri tersebut dapat dilihat lebih jelas pada tabel di bawah ini.

**Tabel 2.2**

**Ciri utama bidang keorganisasian**

|  |  |
| --- | --- |
| Karakteristik | Pusat Perhatian |
| Tiga tingkat analisis | Perorangan, kelompok dan organisasi |
| Sifat interdisipliner | Menggunakan prinsip, konsep dan pola dari ilmu-ilmu perilaku psikologi-sosial dan antroplogi budaya |
| Orientasi Manusiawi | Menekankan akan pentingnya sikap dan persepsii manusia dalam memahami perilaku, struktur dan proses dalam organisasi |
| Orientasi hasil Karya | Terus menerus menekankan pencarian guna meningkatkan, menyokong dan mendorong hasil karya yang efektif |
| Pengakuan kekuatan lingkungan luar | Terus menerus mengenali dan memeriksa kekuatan lingkungan luar untuk meningkatkan keefektivitas organisasi |
| Penggunaan metode | Di mana mungkin, metode ilmiah digunakan untuk melengkapi pengalaman dan intuisi |
| Orientasi Penerapan | Pengetahuan ini berguna bagi manajemen/ praktisi, apabila menghadapi persoalan perorangan, kelompok dan keorganisasian |

**Sumber** : **Perilaku keorganisasian( Tampubolon, 2015 :4)**

Menurut Tampubolon (2012:7), ada enam konsep dasar yang berbeda di antara hakikat orang dan organisasi. Adapun yang dimaksud dengan hakikat orang adalah sebagai berikut:

1. Perbedaan – perbedaan individu

Manajemen harus menemukan cara dalam memotivasi orang-orang yang berbeda dan melakukan pendekatan yang berbeda antara orang yang satu dengan orang yang lain (*law of individual difference)*

1. Manusia seutuhnya (*a whole person*)

Manusia tidak bisa dipandang hanya sebagian saja atau hanya keterampilannya. Namun perusahaan memperkerjakan manusia secara utuh

1. Perilaku yang termotivasi
2. Nilai seseorang ( martabat manusia)

Setiap orang ingin diperlakukan dengan hormat dan sesuai dengan martabatnya

Adapun hakikat organisasi dijelaskan di bawah ini:

1. Sistem sosial

Setiap orang yang masuk ke dalam suatu organisasi akan mendapatkan manfaat seperti gaji untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kebutuhan hidupnya antara lain adalah biologis dan fisiologis, serta kebutuhan bersosialisasi dan mendapatkan status di masyarakat dan mendapatkan proses mengaktualisasi diri.

1. Saling adanya kepentingan

Saling adanya kepentingan dalam organisasi: Baik organisasi maupun karyawan saling membutuhkan. Organisasi membutuhkan karyawan dan karyawan membutuhkan organisasi sehingga mereka bisa bekerjasama dengan baik.

Dasar – dasar prilaku organisasi menurut Tampubolon (2015 : 29) adalah sebagai berikut :

1. Karakteristik individu, berdasarkan ilmu prilaku, setiap individu memiliki keberagaman dalam sikap dan perilaku. Yang membedakannya adalah sebagai berikut :

* Kemampuan ; setiap orang dibedakan berdasarkan *skills* dan *ability. Skills* yaitu kemampuan orang dalam menyelesaikan tugasnya secara tepat dan cepat, sedangkan *ability*  kemampuan yang berkaitan dengan kinerja seseorang.
* Kepribadian (*personality); kepribadian* adalah gambaran profil seseorang atau kombinasi dari karakteristik disertai keunikan secara ilmiah yang berinteraksi dengan orang lain.

1. Nilai dan Sikap

Selain karakteristik kepribadian yang membuat perbedaan lagi adalah nilai dan sikap ( Tampubolon, 2012 :34).

* Nilai dapat didefinisikan sebagai hasil dari kemanfaatan suatu objek setelah dilakukan proses pengelolaan dan pengembangan sehingga menimbulkan manfaat materi maupun non material, sebagai proses konversi suatu material atau jasa setelah ditransformasikan menciptakan nilai tambah berupa keluaran yang nilainya berganda
* Sikap

Sikap (*attitude)* adalah kesiapan mental untuk merespons sesuatu, baik yang negatif maupun positif. Sikap didampingi oleh sesuatu yang terjadi sebelumnya (*antecedent)*  dan hasil (*result)* yang diperoleh. *Antecedent* cenderung bersikap kognitif seperti keyakinan terhadap sesuatu pendapat, pengetahuan dan informasi yang dimiliki. Sedangkan a*ttitude* sendiri cenderung pada komponen afektif yang merupakan pengaruh dari *anticedent.* Dua komponen perilaku adalah hasil dari sikap dan ia merupakan kesiapan mental untuk berbuat dengan cara tertentu.

1. Emosi

Emosi merupakan perasaan dan pikiran mendalam seseorang terhadap sesuatu atau terhadap moment tertentu. Emosi didasarkan kepada nilai afektisi yang dimiliki seseorang.

* Emosi karyawan; dalam menjalankan tanggung jawabnya seseorang membutuhkan emosi
* Dimensi emosi ; Dimensi emosi terdiri atas : keragaman (*variety);*  intensitas *(intensity),*  durasi (*duration)* dan frekuensi *(frequency)*
  + - 1. **Manfaat Perilaku Organisasi**

Seperti halnya dengan semua ilmu sosial, perilaku organisasi berusaha untuk mengontrol, memprediksikan, dan menjelaskan. Namun ada sejumlah kontroversi mengenai dampak etis dari pemusatan perhatian terhadap perilaku pekerja. Perilaku organisasi dapat memainkan peranan penting dalam perkembangan organisasi dan keberhasilan kerja.

1. Mempelajari suatu organisasi dengan lebih menggunakan pendekatan-pendekatan yang lebih ilmiah.
2. Mempelajari sifat dan budaya dari suatu organisasi atau lingkungan tempat kita bernaung atau yang akan kita masuki.
3. Mengenal sedikit ilmu psikologi.
4. Melatih kemampuan analisa, kerja sama tim

**2.1.6 Strategi Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah merupakan faktor yang sentral dalam suatu perusahaan apapun bentuk dan tujuan perusahaan tersebut. Dimana perusahaan dibentuk berdasarkan visi dan misinya dikelola dan dijalankan oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan dalam organisasi tersebut. Perubahan zaman yang sangat cepat menuntut perusahaan memiliki perencanaan yang strategis dalam pengelolaan perusahaannya. Strategi diharapkan mampu membantu perusahaan untuk menghadapi perubahan dan mengarahkan perusahaan untuk mengatur perubahan tersebut menjadi efektif. Strategi SDM menjadi lebih penting dan harus menjadi fokus perhatian perusahaan untuk selalu ditingkatkan kualitasnya.

**2.1.6.1 Definisi Perencanaan Strategi Sumber Daya Manusia**

Perubahan yang cepat akibat kompetisi yang tinggi dan tuntutan mengenai penggunaan teknologi yang tinggi menyebabkan perusahaan memiliki tuntutan yang tinggi. Sehingga manajer dituntut untuk mampu mengelola perubahan, namun dalam mengelola perubahan tersebut diperlukan karyawan yang setia dan memiliki komitmen dan kemampuan untuk mendukung dan menghadapi perubahan tersebut.

Pada situasi seperti ini perencanaan manajemen strategis sumber daya manusia menjadi penting dan harus dirumuskan. Menurut Rivai & Sagala (2009:76) strategi sumber daya manusia merupakan rencana kegiatan yang berkaitan dengan dengan pengelolaan sumber daya manusia secara keseluruhan demi perubahan yang diharapkan oleh perusahaan. Strategi SDM merupakan bagian dari strategi bisnis. Dengan demikian, maka SDM dalam suatu perusahaan harus dikelola dengan baik. Sebelum pengertian strategi manajemen SDM dikemukan, ada beberapa istilah yang berkaitan dengan pengertian di atas:

* Manajemen strategi adalah suatu proses yang berkenaan dengan penentuan arah masa depan suatu organisasi dan pelaksanaan keputusan dalam rangka mencapai sasaran jangka pendek dan jangka panjang organisasi dan pelaksanaan keputusan dalam rangka mencapai sasaran jangka pendek dan jangka panjang organisasi.
* Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi
* Manajemen sumber daya manusia strategis dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi yang mendorong inovasi dan kelenturan

Strategi manjemen sumber daya manusia adalah suatu pertalian antara manajemen SDM dengan tujuan dan sasaran strategis yang dapat memperbaiki kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi sehingga dapat membantu dan mendorong untuk berkreasi, berinovasi dan lebih fleksibel.

**2.1.6.2 Konteks Strategis Managemen SDM**

Manajemen SDM merupakan bidang strategis dari perusahaan untuk mengelola SDM secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuannya untuk mengelolanya. Maka penyusunan strategis MSDM yang baik diperlukan SDM yang berkualitas dan berkompetensi tinggi agar tingkat ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan dapat dilalui. Proses strategis manajemen dapat dilihat pada gambar 2.3 di bawah ini:

**Sumber: Manajemen SDM untuk perusahaan, Rivai & Sagala, 2009 (85)**

**Gambar 2.3 Proses Strategis SDM**

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa:

* + - 1. Perubahan lingkungan: bisa meliputi aspek internal dan eksternal di mana perubahan eksternal meliputi: ekspansi global, persaingan domestik dan internasional (kinerja karyawan dan pemberdayaannya), karakteristik demografi (jenis kelamin, pendapatan, diversitas), karakteristik angkatan kerja, tren ekonomi. Sedangkan perubahan internal: Persoalan dalam perusahaan, struktur organisasi, budaya organisasi, ukuran organisasi, penanganan kompetensi karyawan.
      2. Perubahan peran SDM: perubahan lingkungan membawa dampak pada perubahan strategi bisnis yang akan mengarah pada pencapaian visi dan misi SDM.
      3. *Repositioning*: upaya *repositioning* merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir dan peran baru dalam SDM untuk dapat melakukan proses repositioning dengan baik. Proses ini meliputi dua aspek yaitu:
* Perilaku SDM berkaitan dengan peningkatan inisitif kerja dalam diri seseorang dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik seperti peningkatan kualitas, inovasi dan pengurangan biaya
* Kompetensi SDM berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dari SDM yang dibutuhkan meliputi kompetensi, keungulan bersaing, dan globalisasi
  + - 1. Peran Strategi SDM: Sebagai hasil keluaran *repositioning* diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan bisnis dan hasil *repositioning* adalah:
* *Business person*: seperti praktisi SDM, partisipasi di bidang keuangan, rotasi antar posisi di dalam suatu departemen dapat dilakukan untuk menambah motivasi
* *Shaper of change*: partisipasi tim atas perubahan, melakukan penelitian dan partisipasi aktif pembentukan misi dan tujuan perusahaan
* *Consultant to organization or partner to line*, seperti aktif dalam kegiatan di perusahaan
* *Strategy formulator dan implementor*, mengerti strategi bisnis dan mengaplikasikannya dalam berbagai lini strategi
* *Talent manager*, komunikasi secara terus menerus untuk pengembangan SDM
* *Asset Manager and Cost Controller*

**2.1.6.3 Perumusan Strategi SDM**

Menurut Rivai & Sagala (2009:90), perumusan strategi SDM harus melalui pendekatan sebagai berikut:

1. Proses perencanaan dua arah, strategi SDM dibentuk melalui dua proses yaitu *top down* dan *bottom up* dalam suatu organisasi, seperti yang dapat dilihat pada tabel 2.3
2. Proses penyatuan. Perumusan SDM dapat searah dengan proses perumusan strategi perusahaan.

**Tabel 2.3 Perencanaan SDM dua Arah**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Perencanaan SDM Dua Arah | | |
|  | Perencanaan Top Down | Perencanaan Bottom Up |
| Tujuan Pendekatan | Menyediakan kontek strategi secara khusus mengalir dari perusahaan ke departemen lain | Merencanakan kegiatan khusus secara khusus menggelinding dari departemen-departemen dengan rujukan perusahaan |
| Masa Depan | Jangka Panjang | Jangka Pendek |
| Analisis Lingkungan | Bagian dari penilaian lingkungan bagi strategi perusahaan | Indentifikasi masalah dalam konteks kecenderungan persoalan strategi |
| Analisis Implikasi | Penilaian implikasi perencanaan SDM oleh manajer dan staff SDM | Penilaian implikasi perencanaan SDM oleh manajer dan staf SDm |
| Perencanaan keseluruhan | Bagian dari proses perencananaan perusahaan atas proses SDM yang terpisah melalui masalah yang berkaitan dengan manusia | Analisa, ramalan, perencanaan pada masalah yang secara khusus secara tepat |
| Evaluasi dan kontrol |  | Memonitor dan melaporkan perkembangan dan pemecahan masalah |

**Sumber: Manajemen SDM untuk perusahaan, Rivai & Sagala, 2009 (90)**

c). Proses terpisah

Pendekatan alternatif terbaik dan menjadi pendekatan yang paling umum diterapkan akhir-akhir ini adalah pengembangan dari rencana SDM yang berbeda. Proses ini disiapkan secara terpisah dan dianggap terpisah dari keseluruhan strategi perusahaan. Proses ini dapat dirumuskan secara bersama-sama dengan perencanaan strategi.

Manfaat nyata dari proses ini adalah strategi SDM benar-benar diciptakan dan dapat digunakan untuk mengarahkan program, kebijakan, dan keputusan praktis serta kegiatan. Sayangnya ada perusahaan yang kekurangan kegiatan perumusan strategi bisnis yang tepat secara memadai untuk meluruskan program atau kebijakan perusahaan. Karena itu, ini hanya alternatif, dimana tidak ada strategi usaha, maka dapat tetap dilanjutkan.

d). Proses Terpadu

Pendekatan yang lebih disukai bagi pengembangan SDM adalah proses terpadu yang menjadi bagian integrasi dari strategi perusahaan yang menjadi bagian integral dari strategi perusahaan pada masing-masing level. Jika ini benar-benar penting sepanjang strategi fungsional yang lain dan lebih penting dari yang lain, maka strategi SDM seharusnya menyatu dengan proses perumusan strategi.

Untuk menjadi terpadu, perubahan-perubahan dalam lingkungan ini dikaji untuk menghargai persoalan-persoalan SDM sama baiknya dengan persoalan-persoalan lain yang terkait dengan perusahaan.

Langkah b-c-d dapat dilihat pada tabel 2.4 sebagaimana disimpulkan dibawah ini:

**Tabel 2.4 Pengembangan dan penerapan strategi SDM**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Pengembangan dan Penerapan Strategi SDM | | |
| Penilaian lingkungan | Pengembangan Strategi | Penerapan strategi |
| Proses Terpadu  SDM dianggap Sebagai Bagian penilaian lingkungan | Strategi perusahaan menutup usaha termasuk MSDM |  |
| Proses Penyatuan  Penilaian lingkungan yang interaktif dan sejajar, hail pengaruh keseluruhan peroslan SDM | Strategi SDM yang dikembangkan bersama dengan strategi bisnis | MSDM, kesesuaian organisasi, kemampuan managemen daya guna |
| Proses Terpisah  Fokus penilaian lingkungan SMD, strategi perusahaan yang dikaji sebagai masukan persoalan SDM | Strategi SDM dikembangkan sebagai perencanaan fungsional terpisah |  |

**Sumber: Manajemen SDM untuk perusahaan, Rivail & Sagala, 2009 (91)**

Menurut UNESCAP/UNWTO/2005, isu-isu utama dalam pengembangan pariwisata secara global si Asia dan Lingkungan regional:

* *Enhancing the role of tourism in socio economic development and poverty reduction*
* *Facilitation of travel and development of transport and other tourism-related infrastructure*
* *Socio-cultural and environment management of tourism;*
* *Crisis and risk management in the tourism*
* *Human resources developmeny in tourism sector*

Di atas terdapat beberapa masalah khusus yang berhubungan dengan sumber daya manusia pada bidang pariwisata:

1. *The Shortage of qualified human resources*
2. *Gaps in the availability of tourism training infrastructure and qualified trainers and teachers*
3. *Lack of attention to the condition of work in tourism sector*
4. *On going need for long term national strategies and policies covering human resources development in the tourism center*

Tantangan dari seumber daya manusia itu sendiri adalah dalam hal berikut ini:

1. *Going Global*
2. *Embracing new technology*
3. *Managing change abd organizational culture*
4. *Global human capital*
5. *Responding to the market*
6. *Containing cost: downsizing, outsourcing and employee leasing, enhancing productivity*
7. *Demographic and employee concerns: demographic changes, diversity of backgrounds, age distribution, gender distribution, rising level of education*
8. *Cultural changes: concerns of employee rights, changing attitude towards work, balancing work and family*

**2.1.7 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai dalam sebuah organisasi yang dimengerti, dihayati dan wajib diimplementasikan oleh setiap anggota organisasi tersebut. Sehingga hal tersebut memberikan makna tersendiri bagi anggota organisasi maupun bagi organisasi tersebut. Hal ini berarti setiap organisasi memiliki makna yang berbeda, dan perbedaan inilah yang menyebabkan perbedaan perilaku dan respon dari satu organisasi dengan organisasi yang lain. Perbedaan ini berasal dari asumsi dasar yang meliputi keyakinan, nilai-nilai, filosofi atau ideologi organisasi dipergunakan untuk memecahkan setiap masalah yang dihadapi oleh organisasi.

Menurut Cameron & Quinn (2006:16) menyatakan budaya organisasi adalah area di mana merupakan kerja konseptual dan jaminan yang memberikan arahan kepada manajer karena merek harus mencari jalan dalam meningkatkan keefektifan organisasi mereka. Alasan budaya organisasi sering diabaikan padahal merupakan hal yang bisa diandalkan oleh perusahaan dikarenakan nilai yang diterima begitu saja, asumsi yang mendasari tidak kuat. Padahal budaya organisasi adalah yang mendasari apa yang ada di kepala setiap orang. Hal ini menunjukkan identitas karyawan, menyampaikan panduan tidak tertulis dan tidak terucapkan sehingga karyawan dapat bersatu dengan organisasi. Nilai budaya organisasi dapat terrefleksi dalam nilai-nilai yang dipercaya, gaya kepemimpinan yang dominan, symbol dan bahasa, prosedur dan rutinitas dan definisi yang menyatakan organisasi tersebut unik.

* + - 1. **Definisi Budaya Organisasi**

Konteks budaya organisasi mempunyai pengaruh pada perilaku masing-masing individu yang membawa nilai-nilai dan kepribadian menjadi ciri khas dalam organisasi itu. Sisi lain yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Adapun beberapa pendapat mengenai budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Wibowo (2016:13) budaya organisasi adalah:

“Pada asumsi dasar diciptakan, ditentukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja baik serta dianggap berharga, dan arena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar, untuk menyadari berfikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut”.

Pendapat tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi adalah merupakan asumsi dasar kelompok untuk menyesuaikan diri dan tidak saja seputar menyesuaikan diri tapi bagaimana kelompok tersebut cara memahami permasalahan-permasalahan yang timbul baik eksternal maupun internal, sehingga budaya organisasi tersebut dapat menyelesaikan permasalahan.

1. Martin dalam Luthans (2005:126) menyatakan bahwa:

“Saat Individu berhubungan dengan organisasi, mereka berhubungan dengan norma kepribadian” cerita orang-orang mengenai apa yang terjadi, aturan dan proses dari formal organisasi, perilaku formal, ritual, tugas, sistem gaji, bahasa dan lelucon yang hanya dimengerti oleh orang dalam dan sebagaimana elemen tersebut merupakan beberapa manifestasi budaya organisasi”.

1. Wibowo mengutip David Thomas dan Kerr Inkson (2016:13) menyatakan

“Budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respons individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna kita harus bisa melihat budaya tersebut dalam kehidupan sehari-hari dan wajib diamalkan dalam perilaku sehari-hari.”

1. Budaya organisasi merupakan sebuah sistem yang dipegang oleh anggota organisasi dan menjadi pembeda dengan organisasi lain, dikemukakan oleh Robbins and Judge (2015:256) bahwa:

“Kultur organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi”.

Budaya di sini mengenai nilai dan norma yang mempengaruhi prilaku karyawan dan menyatukan mereka dalam organisasi dan membedakan mereka dalam bagaimana mereka menghadapi dan menilai lingkungan dan bertindak sesuai dengan cara yang diberikan oleh karyawan.

1. Menurut Edward Burnet yang dikutip dari buku Tika (2014:2) menyatakan budaya organisasi adalah

” *Culture or civilization taken its wide technographic sense, is that complex whole which include knowledge, belief, art,morals, law, customs and any other capabilities and habits acquired by member of society”.* Santhe menyatakan *culture is set of important assumption (often unstated) that member of community share in common.* “

1. Robert G. Owen menyatakan budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang lain dalam satu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku
2. Edgar Schein menyatakan budaya adalah pola asumsi yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi maslah adapatasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksanan dengan baik oleh karena itu diajarkan/ diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami , memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.
3. Menurut Jones dalam bukunya Organizational Theory, Design and Change (2013:201) menyatakan

“O*rganizational culture as the set of shared values and norms that control organizational members’ interaction with each other and with suppliers, customers, other people outside the organization. “*

Struktur organisasi diciptakan untuk dapat mencapai persaingan dan mencapai keinginan dari pemilik organisasi, dan budaya organisasi dapat dipergunakan untuk meningkatkan efektifitas dalam pencapaiannnya. Hal ini disebabkan oleh budaya organisasi mengendalikan anggotanya dalam membuat keputusan, cara mereka menterjemahkan dan mengelola lingkungan organisasi, apa yang akan dilakukan terhadap informasi yang diterima dan bagaimana mereka berprilaku. Adapun yang dimaksud dengan *values*  menurut Jones (2013:45) adalah sebagai berikut : *“General criteria, standards, or guiding principle that people use to determine which type of behavious, events, situation and outcome are desirable or undesirable. “*

Yang dimaksud dengan pernyataan di atas adalah bagaimana setiap orang dalam suatu organisasi memiliki standar dan nilai-nilai yang dianut oleh setiap anggota organisasi. Di mana mereka diharapkan menunjukkan reaksi atau tanggapan yang sama ketika menghadapi suatu masalah dalam suatu organisasi. Dan nilai ini tercermin dalam pengertian dan juga dalam pengimplementasian di dalam suatu perusahaan.

Dijelaskan juga ada dua jenis values yaitu seperti terlihat pada gambar dibawah ini:

Organizational Values

Terminal Values

(Desired end states or outcome

Instrumental values

(Desired Modes of Behaviour )

Specifics norms, rules, SOPs

**Sumber: Organizational Theory, Design and Change (Jones 2013:201)**

**Gambar 2.4 : Organizational Values**

Pada akhirnya budaya organisasi mengandung kedua nilai di atas di mana tercapainya tujuan organisasi dengan prilaku setiap orang dalam mencapai tujuan tersebut. Setiap organisasi memiliki perbedaan budaya karena mereka memiliki perbedaan *terminal values dan instrumental values.*  Hal ini dapat digambarkan oleh Steve Jobs yang mengatakan , ”*you need a very product-oriented culture, even in technology company. Lots of companies have a tons of great engineers and smart people. But ultimately, there needs to be some gravitional force that pulls it all together.”* yang dimaksud dengan kekuatan dalam pernyataannnya adalah kendali suatu organisasi dalam memberikan koordinasi dan motivasi – sebagai hasil dari *organizational culture* tersebut.

*Terminal values* dapat ditemukan dalam catatan misi dan tujuan resmi di menjelaskan kepada anggota dan pemimpin organisasi mengenai nilai dan standar etis yang diharapkan dapat dipergunakan oleh setiap anggotanya dalam pengambilan keputusan. Sehingga setiap anggota mengerti *intrumental values* – adalah bagaimana mereka diharapkan berprilaku dalam mengikuti norma-norma, peraturan dan SOP (*Standart Operation Procedures)* yang berada dalam *intrumental values*.

1. Michael Zwell dalam Wibowo (2016:14) mendefinisikan budaya sebagai:

“Cara hidup orang yang dipindahkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya. Sehingga budaya dipergunakan untuk memecahkan masalah internal maupun eksternal dan diturunkan dari generasi ke generasi. “

1. James L Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donelly dalam Wibowo (2016:14) menyatakan:

“Budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang cukup bekerja baik untuk dipertimbangkan layak dan karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai hal yang benar untuk mempersepsikan, berpikir dan merasa dalam hubungannya dengan masalah tersebut.”

1. Victor L. S Tan dalam Wibowo (2016:15) mendefinisikan:

“Budaya koorporasi sebagai cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan serangkaian norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti dan pola perilaku yang dibagika dalam suatu organisasi. “

Adapun hakekat Budaya organisasi menurut Chatab (2007: 1-9) adalah sebagai berikut:

* + 1. Penggerak dan pengendali perubahan. Seringkali ketika terjadinya perubahan budaya organisasi, organisasi lebih banyak berfokus pada: harta perusahaan, energi dan kekuasaan perusahaan dan seberapa banyak informasi yang dimiliki. Namun seringkali melupakan fungsi nilai dan keyakinan dari anggota organisasi. Sehingga mengakibatkan perubahan organisasi menjadi mekanistik di mana seharusnya budaya organisasi seharusnya menjadi penyemangat perubahan menjadi lebih hidup, dinamis dan kuat
    2. Perlunya pemetaan Profil Budaya Organisasi (PBO). Untuk membuat PBO diperlukan elemen kunci yang membentuk dan memberikan arti kepada perilaku anggota organisasi sehingga menjadi kebiasaan dan mempengaruhi peningkatan keefektifan organisasi sehingga fokus perhatian menjadi terarah dan sistemik
    3. Perspektif nilai dan keyakinan: jiwa dan dasar segalanya. Ketika suatu permasalahan terjadi pada organisasi perlu dikaitkan penilaian dan pemecahannya harus berasal dari nilai inti dan keyakinan bersama. Pemimpin tidak saja mengkomunikasikan komitmennya terhadap nilai organisasi, namun memaksa nilai organisasi tersebt dipergunakan setiap orang dalam kehidupan sehari-hari.
    4. *Values system*: dasar pengambilan keputusan organisasi
    5. Pembentukan Pola Pikir
       1. **Bagaimana budaya organisasi di*-transfer* kepada masing-masing karyawannya**

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan perilaku yang harus diyakini karyawan sehingga dapat diaplikasikan dalam keseharian kerja. Sikap nilai yang sudah tertanam kuat pada organisasi akan membimbing karyawan untuk berperilaku sesuai dengan nilai yang diyakininya. Budaya organisasi dapat terbentuk dari persepsi keseluruhan organisasi. Budaya organisasi merupakan komponen penting dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif . Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja dan efektivitas organisasi jangka panjang.

Robins dan Coulter (2015:84) menyatakan budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak serta membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Definisi budaya di sini menyiratkan tiga (3) hal yaitu pertama budaya adalah suatu persepsi, bukan sesuatu yang secara fisik dapat disentuh, tetapi dapat diterima dengan merasakan apa yang karyawan lalui dalam kehidupan sehari-hari. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif; yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut. Terakhir, meskipun para anggota organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan jenjang organisasi yang berbeda , mereka cenderung mengartikan budaya organisasi dengan cara yang sama.

* + - 1. **Dimensi Budaya Organisasi**

Organisasi selalu berusaha untuk dapat mengelola tekanan perubahan pada lingkungannya sehingga tetap mampu menciptakan produk ataupun jasa kepada konsumen mereka dengan cara memaksimalkan segala sumber daya yang ada di dalam perusahaan tersebut. Setiap organisasi selalu mencari cara bagaimana mereka mengelola perubahan tersebut dan hal tersebut dapat dilihat dari strategi perusahaan.

Semua organisasi memiliki budaya, tetapi tidak semua budaya sama kuatnya dalam memiliki pengaruh kepada perilaku dan tindakan yang dilakukan oleh karyawannya. Budaya disebut kuat jika ia mampu menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas oleh karyawannya memiliki pengaruh besar dalam perilaku para karyawannya. Dan perilaku tersebut wajib nampak dalam keseharian karyawan pada saat mereka bekerja. Perilaku tersebut juga nampak selain Ketika mereka berinteraksi dengan sesame karyawan dan harus juga terlihat Ketika mereka melayani pelanggan mereka. Sehingga perilaku ini sebagai pembeda dengan organisasi lain.

Budaya organisasi merupakan kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku dalam organisasinya. Apalagi jika ia orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungannya, ia akan berusaha mempelajari apa yang menjadi nila-nilai perusahaan.

Wibowo (2016:253) mengutip dari Jerome Want emnyarankan menggunakan sepuluh (10) indikator budaya perusahaan

* + - 1. *Mission and Strategy*
      2. *Leadership and management effectiveness*
      3. *Communications and decision making*
      4. *Organization design and structure*
      5. *Organizational behavior*
      6. *Knowwledge and competence*
      7. *Business and organizational interventions*
      8. *Innovation and risk taking*
      9. *Performance and*
      10. *Change readiness and management*

Adapun dimensi budaya organisasi dapat dilihat dalam gambar 2.5 dibawah ini:

Seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses)

Seberapa besar organisasi dalam mendorong para karyawannya untuk bersikap innovatif dan berani mengambil resiko

Seberapa dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada details yang dituntut oleh organisasi kepada karyawannya

Perhatian pada details

Stabilitas

Orientasi tim

Orientasi

Manusia

Orientasi Hasil

Agresivitas

Inovasi dan pengambilan Resiko

Seberapa besar organisasi menekankan pemeliharaan status quo dalam pengambilan keputusan

Seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan karyawan di dalam pengambilan keputusan manajemen

Seberapa jauh organisasi menekankankerja kelompok dibandingkan kerja individu

Seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk saling bersaing, ketimbang saling bersama-sama

Sumber : Robins (2015;84)

**Gambar 2.5 : Dimensi Budaya Organisasi**

Budaya yang kuat sangat penting karena hal ini dapat membuat karyawan setia , dan melalui penelitian budaya organisasi yang kuat cenderung memperlihatkan hubungan dengan kinerja organisasi lebih baik. Jika budaya organisasi dipahami oleh karyawan mereka akan mengetahui apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang diharapkan dari mereka.

Bagaimana lahir dan berkembangnya budaya organisasi di dalam suatu organisasi dapat dilihat dalam gambar 2.6 dibawah ini

Falsafah para pendiri Organisasi

Kriteria seleksi karyawan

Sosialisasi

**Budaya Organisasi**

Manajemen Puncak

Sumber : Manajemen , Robins (88)

**Gambar 2.6**

**Lahir dan berkembangnya Budaya Organisasi**

**2.1.7.4 Fungsi Budaya Organisasi**

Soedarmayanti (2017:349) menyatakan budaya organisasi memiliki fungsi sebagai berikut :

* 1. Budaya menciptakan pembeda jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain
  2. Budaya membawa rasa identitas bagi anggota organisasi
  3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang
  4. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar tepat apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh pegawai
  5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang mempermudah dan membentuk sikap dan perilaku pegawai
  6. Budaya akan menghasilkan komitmen dan misi organisasi

Adapun tiga karakteristik budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan :

1. Kinerja kekuatan : budaya yang kuat akan menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri pegawai
2. Kriteria kecocokan/kesesuaian : berdasarkan asumsi, bahwa budaya organisasi harus sejajar dengan konteks strategis organisasi
3. Kriteria adaptif : hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan akan diasosiasikan dengan kinerja yang superior sepanjang periode waktu yang panjang

Menurut Tika (2014 : 13) fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Stephen P. Robins dalam bukunya organizational behaviour lima fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :
   1. Berperan menciptakan batasan (*boundary difining roles)*
   2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota perusahaan
   3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang
   4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi
   5. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan
2. Schein dalam bukunya *Organizational cultural dan leadership* membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap dan penegmbangannya :
3. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan
4. Fase pertengahan hidup organisasi
5. Fase dewasa; dimana budaya organisasi sebagai penghambat dalam berinovasi karena orientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri
6. Schein dan Kinichi dikutip dari Wibowo (2016:45) fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :
7. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas perusahaan membedakan dengan organisasi yang memiliki sifat khas yang berbeda
8. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga merupakan bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikutidan tujuan yang bersama yang harus dicapai
9. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif
10. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya.
11. Green Berg dan Robert A. Baron (2016: 46)
12. Budaya memberikan rasa identitas : Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan;semakin kuat orang tersebut bersama maka mereka akan merasa penting darinya
13. Budaya membangkitkan komitmen pada misi perusahaan : jika memiliki *strong culture*, orang merasa dirinya merupakan bagian yang besar yang ikut menentukan keberhasilan organisasi. Lebih besar dari kepentingan individu , budaya mengingatkan orang tentang makna sebenarnya organisasi
14. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku: budaya mengutamakan stabilitas perilaku, yaitu apa yang harus dilakukan dua perilaku individu yang berbeda di saat yang sama. Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dikatakan dalam situasi tertentu.

Wibowo (2016 : 47) menyimpulkan 5 fungsi budaya organisasi :

1. Menunjukkan identitas
2. Menujukan batasan peran yang jelas.
3. Menunjukkan komitmen kolektif
4. Membangun stabilitas sistem sosial
5. Membangun pikiran sehat dan masuk akal
6. Memperjelaskan standar perilaku dan ucapan

Wibowo (2016:53) menyatakan budaya organisasi memiliki dua tingkatan yang berbeda dalam bentuk *visibility* (jarak penglihatan) dan *resistance to change* (penolakan terhadap perubahan). Budaya organisasi memiliki dampak yang besar dalam peningkatan kinerja jangka panjang dan memiliki dampak dalam menentukan keberhasilan perusahaan.

*Shared values*  bersifat tidak terlihat dan tidak mudah untuk di rumah. Sedangkan *group behaviour norms* bersifat nampak mudah berubah. Kekuatan budaya tingkat tinggi terjadi ketika pekerja menyepakati cara segala sesuatu yang diharapkan dapat berjalan dalam organisasi dan ketika perilaku tersebut secara konsisten muncul dalam diri orang tersebut. *Strong culture* memerlukan waktu yang lama untuk mengembangkan dan sangat sulit untuk berubah. Budaya organisasi dipandang sebagai suatu kekuatan namun sering kali juga dipandang sebagai penghambat bagi organisasi untuk mengembangkan diri. Stephen Robins dalam Wibowo (2016:55) menyatakan mengapa budaya organisasi dianggap penghambat adalah sebagai berikut :

* + - 1. *Barrier to change* (hambatan terhadap perubahan)

Dalam lingkungan organisasi yang dinamis , diperlukan fleksibilitas untuk melakukan perubahan. Norma-norma yang dianut oleh anggota organisasi menginginkan stabilitas. Ketika organisasi melakukan perubahan dengan cepat, budaya organisasi yang mengelilinginya mungkin saja tidak lagi cocok.

* + - 1. *Barrier to diversity (*Hambatan terhadap keberagaman)

Manajemen ingin pekerja baru dapat menerima nilai-nilai inti budaya organisasi. Namun pada saat yang sama manajemen secara terbuka memberitahukan dan menunjukkan dukungan terhadap perbedaan yang dibawa oleh pekerja ke dalam pekerjaan.

* + - 1. *Barier to* *acquisition dan merger (*hambatan terhadap akuisisi dan merger). Keputusan akuisisi dan merger terkait pada keuntungan finansial dan sinergi produk. Namun pada akhirnya kompatibilitas budaya menjadi kepentingan utama organisasi.
      2. **Mengembangkan budaya Organisasi**

Antara budaya dan sumber daya manusia terdapat hubungan yang saling mempengaruhi, sehingga budaya organisasi tidak mungkin bersifat statis, seperti hanya manusia, budaya organisasi juga akan berkembang dan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Robert P. Vechio dalam Wibowo (2016:58) menyatakan ada 4 faktor yang mempengaruhi asal sumber budaya organisasi :

1. Keyakinan dan nilai-nilai dari pendiri organisasi dapat menjadi pengaruh yang kuat pada penciptaan budaya organisasi. Selama kedudukan, keyakinan , nilai-nilai dapat ditanamkan dalam kebijakan, program dan pernyataan informal organisasi yang dihidupkan secara terus menerus oleh anggota organisasi selanjutnya.
2. Norma sosial budaya organisasi juga dapat memainkan peran dalam menentukan budaya organisasi. Budaya masyarakat di sekitarnya mempengaruhi budaya organisasi yang ada di dalamnya.
3. Masalah adaptasi eksternal dan sikap terhadap kelangsungan hidup merupakan tantangan bagi organisasi yang harus dihadapi anggotanya melalui penciptaan budaya organisasi.
4. Masalah integrasi internal dapat mengarahkan pada pembentukan budaya.

Sedangkan Greenberg dan Baron (2003:522) memperhatikan ada tiga sumber yang dapat menciptakan budaya organisasi, yaitu :

1. *Company Founder*. Individu memiliki kepribadian yang dinamis, *strong values*, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi harus bekerja. Selain memiliki peranan penting dalam penerimaan karyawan sehingga ia dapat memilih karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi
2. *Experience with environment*. Budaya organisasi seringkali banyak dipengaruhi oleh lingkungan eksternal
3. *Contact with other*. Budaya organisasi juga berkembang di luar kontak antara kelompok individu dalam organisasi yang datang berbagi interpretasi kejadian.

Dari teori di atas dapat disimpulkan untuk memelihara dan mememperkuat budaya organisasi dengan cara:

1. Apakah yang dipertimbangkan penting oleh manajer (apa yang diukur dan diawasi)
2. Bagaimana manajemen puncak bereaksi terhadap krisis dan kejadian kritis
3. Tipe peran apa yang diperankan oleh manajer?
4. Kriteria untuk mendistribusikan *reward* dan status
5. Kriteria untuk menerima, memecat dan memberikan promosi

Stephen P Robins yang dikutip dari Wibowo (2016:60) menyatakan ada tiga (3) cara untuk pembentukan budaya organisasi:

1. Pendiri hanya merekrut pekerja yang berpikir dan bertindak sesuai dengan budaya organisasi
2. Mengindokrinasi dan mensosialisai pekerja dalam cara berpikir dan merasakan sesuatu
3. Perilaku pendiri sendiri harus bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi.

Adapun proses sosialisasi perlu dilakukan dengan urutan sebagai berikut:

1. *The prearrival stage*: merupakan periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum pekerja baru bergabung dalam organisasi
2. *The encounter stage*, sebuah tahapan sosialisasi di mana pekerja baru melihat apa yang diinginkan perusahaan dan menghadapai kemungkinan bahwa antara harapan dan kenyataan berbeda
3. *The metamorphosis stage,* suatu tahapan proses sosialisasi di mana perkerja baru berubah dan menyesuaikan diri pada pekerjaan, kelompok kerja dan organisasi.
   * + 1. **Mengubah budaya organisasi**

Perubahan budaya organisasi di satu sisi dapat meningkatkan kinerja, namun disisi lain dapat juga mengalami kegagalan apabila tidak dipersiapkan dan dikelola dengan baik. Perubahan budaya organisasi harus dilakukan untuk dapat mempertahankan diri dari tekanan persaingan.

Menurut Cartwright dalam Wibowo (2016:136) perubahan budaya organisasi merupakan proses psikologis. Tranformasi budaya tidaklah mudah dan tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat. Budaya organisasi membutuhkan waktu lebih dari lima tahun. Jika tidak dilakukan monitoring dengan baik malah dapat menyebabkan kemunduran. Lingkungan yang mendukung akan memungkinkan perubahan budaya dilakukan dengan maksimum dan kegagalan minimum.

Pada kenyataan banyak perusahaan mengalami kemunduran karena ketidakmampuannya dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Gejala organisasi yang tidak sehat menurut Wibowo (2016:23) memiliki indikasi sebagai berikut:

1. Memiliki perasaan puas diri yang sangat besar terhadap kinerja organisasi
2. Tidak terdapat perasaan urgensi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan
3. Sedikit sekali innovasi dalam produk dan jasa atau dalam cara mereka melayani pelanggan
4. Bawahan bersifat reaktif, melakukan sedikit inisiatif untuk berubah dan memperbaiki dan sering memiliki sikap menunggu dari atas
5. Staff, termasuk eksekutif senior, lebih banyak melakukan *“operation-driven´daripada” business oriented”*
6. Pemimpin bergerak lambat dalam mengambil tindakan terhadap kinerjanya yang kurang memuaskan
7. Pemimpin tidak secara aktif mengimplementasikan perubahan, tetapi hanya berharap tentang rencana dan harapan mereka
8. Orang menerima memburuknya kinerja organisasi dan dengan nyaman menunjuk pada perlambatan ekonomi

Kapan budaya organisasi perlu perubahan? Tan (2002:24) menyatakan sebagai berikut:

1. Ketika dua perusahaan atau lebih mempunyai latar belakang yang berbeda dan bergabung dan konflik berkepanjangan di antara kelompok
2. Ketika organisasi yang sudah lama ada dan cara kerjanya adalah sangat kokoh sehingga menghindarkan organisasi dari menyerap perubahan dan bersaing dengan pasar
3. Ketika perusahaan bergerak menjadi industri yang total berbeda dengan bidang bisnisnya dan cara sekarang untuk melakukan suatu penyelamatan organisasi
4. Ketika perusahaan dengan staff yang biasa bekerja di bawah ekonomi yang menyenangkan, tidak dapat menerima tantangan yang ditunjukkan oleh perlambatan ekonomi. Dalam kondisi seperti ini sudah tidak ada tantangan untuk karyawan tersebut sehingga kecenderungan untuk menerima perubahan akan sedikit sulit.

Adapun Deal and Kennedy dalam Wibowo (2016:159) ada situasi dimana manajemen puncak perlu membentuk kembali budayanya:

1. Ketika lingkungan mengalami perubahan fundamental, dan perusahaan sangat didorong oleh nilai-nilai
2. Ketika industri kompetitif dan lingkungan berubah cepat
3. Ketika perusahaan sedang-sedang saja atau menjadi lebih buruk
4. Ketika perusahaan benar-benar diambang menjadi perusahaan besar

Model Perubahan budaya menurut Wibowo (2016: 199) yaitu:

1. Model Perubahan Victor Tan:
2. *Culture Assessment*: menilai budaya yang sudah ada dan mempertimbangkan budaya yang diinginkan
3. *Culture Gap Analysis*: Menganalisa kensenjangan antara budaya organisasi dengan yang sudah ada dan mempertimbangkan budaya organisasi yang diinginkan
4. *Influencing culture change*: intinya adalah perubahan pola berpikir. Hal ini menyangkut mempelajari cara baru dalam berpikir, bekerja dan berinteraksi dan memungkinkan mendapatkan ketrampilan yang baru. Langkah awal yang dilakukan harus memiliki agen perubahan yang memimpin perubahan budaya harus menjadi model peran dahulu. Sikap dan perilaku sehari-hari di tempat kerja harus mendefinisikan budaya yang diinginkan. Perubahan berikutnya harus mengubah kebijakan organisasi, prosedur dan sistem diselaraskan dengan budaya yang baru dan konsisten dengan pola perilaku yang diinginkan. Program orientasi karyawan baru, proses rekruitmen – calon yang dipilih adalah yang paling mendekati dengan nilai-nilai dan pola prilaku yang diinginkan.
5. *Sustaining the new culture.* Untuk menciptakan lingkungan kerja yang diinginkan dan budaya organisasi yang produktif, manajemen puncak, pemimpin, manajer dan staff harus secara harmonis untuk mencapai kerjasama saling menguntungkan
6. Perubahan Jerome Want
7. *Develop a systematic change plan.* Perusahaan harus membuat rencana yang sistematik dan dapat diperhitungkan. Rencana perubahan harus menggambarkan sasaran, jangka waktu, orang yang diikut sertakan dalam proses, taktik untuk mengatasi hambatan, sumber daya yang diperlukan, persyaratan kepemimpinan yang diperlukan dan ukuran yang diergunakan untuk menandai kemajuan.
8. *Identifying Change Leader.* Diperlukan pemimpin, masing-masing bertanggung jawab pada komponen kunci atau sasaran proses pembangunan budaya: komunikasi, pengambilan keputusan, efektivitas manajemen, inovasi dan pengambilan resiko, perilaku organisasi, desain dan struktur dan pengetahuan serta kompetensi
9. *Openess to new ideas*. Tim perubahan maupun organisasi yang besar perlu bersikap terbuka terhadap perubahan
10. *Building a broad concensus for change*. Konsensus membangun tim untuk perubahan merupakan konsep dan proses intervensi yang spesifik yang digunakan dengan sekelompok pekerja dalam organisasi.
11. *Eliminate bias from the change process*. Tanggung jawab pemimpin proses perubahan adalah memperhatikan bias yang mungkin membawa proses pembangunan budaya menuju kea rah yang salah.
12. *Individualize change strategy*. Yang diperlukan adalah proses yang bersifat individual.
13. *Commit your best people*. Hasil terbaik hanya dapat diperoleh jika perusahaan mendapatkan komitmen terbaiknya terhadap proses
14. *Never ending process*. Proses harus tetap berjalan dan dijaga untuk tetap bergerak sesuai dengan perubahan internal perusahaan dan terutama kekuatan perubahan eksternal dari luar perusahaan
15. Model Perubahan Lewin

Lewin memiliki tiga model perubahan yaitu:

* 1. *Unfreezing:* pencairan merupakan tahapan yang memfokuskan untuk penciptaan motivasi untuk berubah.
  2. *Cognitive Restructuring*: merupakan tahapan pembelajaran di mana pekerja diberikan informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu.
  3. *Refreezing*: Perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu pekerja mengintegrasikan perilaku dan sikap yang sudah diubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu.

1. Model Perubahan Pasmore:
2. *Preparation*: studi *benchmarking* dengan mengumpulkan sejumlah orang dan pengetahuan membuat pengukuran di mana sebenarnya perusahaan berdiri
3. *Analyzing Strenght and weakneses*: meliputi analisis eksternal dan analisis internal, menentukan tujuan perbaikan dan menetapkan pengukuran speseifik untuk menaksir perubahan
4. *Designing new organizational sub units*: meningkatkan kapasitas individual, meningkatkan kapabilitas sub-unit dan meningkatkan integrasi secara sistemik.
5. *Designing Projects*: tugas ini memerlukan partisipasi anggota tim proyek, kelompok pendukungnya, pelanggan kunci dan *stakeholder* eksternal.
6. *Designing Work System*: Menyempurnakan tugas atau proses inti yang harus diwujudkan.
7. *Design support system*: Keputusan untuk menentukan jasa pendukung dari internal atau eksternal
8. *Designing integrative Mechanism*: membantu orang untuk memahami apa yang terjadi dan bagaimana mereka menyesuaikan diri dan memanfaatkan sumber daya sebaik mungkin.
9. *Implementing Change*: Ketidakberhasilan upaya perubahan dikarenakan gagal dalam tahap implementasi. Kegagalan terjadi karena mengecilkan arti dan tingkat kesulitan dalam implementasi, resistensi terhadap perubahan di saat-saat terakhir, perubahan dalam kepemimpinan.
10. Model Perubahan Kreitner & Kinicki

Model Perubahan Kreitner & Kinicki meliputi tiga tahap:

1. Input: Merupakan faktor pendorong terjadinya suatu proses perubahan. Adapun input harus disesuaikan dengan visi, misi dan rencana strategis. Dimana terkandung unsur internal dan eksternal yang memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan. Kondisi input ini akan mempegaruhi proses perubahan.
2. *Target element of change*: Komponen organisasi yang perlu diubah. Hal ini dapat dilihat dari komponen organisasi yang harus dirubah. Perubahan harus disesuaikan dengan organisasi di dalam lingkungan internal dan eksternal seperti: pengaturan organisasi, faktor soosial, metode, desain kerja dan teknologi, penetapan tujuan dan aspek manusia.
3. *Output*: Hasil akhir yang ingin dicapai oleh perubahan tersebut. Hasil akhir ini harus sesuai dengan rencana strategis organisasi. Perubahan harus diarahkan kepada semua tingkatan tujuan, baik tingkat organizational, tingkat kelompok, maupun tingkat individual.

Model sistem dari Kreitner dan Kinicki mencerminkan keterkaitan antara input, proses dan output yang dapat dilihat lebih jelas pada gambar 2.7 di bawah ini:

*Internal*

* *Strenght*
* *Weaknesess*

*Eksternal*

* *Opportunities*
* *Threat*

*Organizing Arrangement*

* *Policies*
* *Procedures*
* *Roles*
* *Structure*
* *Rewards*
* *Physical Setting*

*Goals*

* *Arrangement*
* *Desired & Result*
* *Priorities*
* *Standards*
* *Resources*
* *Linkage Through Organzation*

*People*

* *Knowledge*
* *Ability*
* *Attitute*
* *Motivation*
* *Behaviour*

*Socials Factors*

* *Organization Cultures*
* *Groups Processes*
* *Interpersonal Interactions*
* *Communications*
* *Leaderships*
* *Organizational levels*
* *Departmental/group level*
* *Individual Levels*

*Methods*

* *Processes*
* *Work from Jobs design Technology*

STRATEGY

OUTPUTS

INPUTS

Sumber: Kreitner & Kinicki, Organizational Behaviour. 2001

**Gambar 2.7 Model Perubahan Kreitner & Kinicki**

1. Model Perubahan Kotter

Menurut Kotter ada delapan tahap dalam proses perubahan

1. *Establishing a sesnce of urgency*: pada tahapan ini dilakukan identifikasi dengan mempelajari situasi internal maupun eksternal
2. *Creating a guiding Coalision*: Membentuk kelompok kerja sebagai tim untuk memimpin perubahan
3. *Developing a vision and strategy*: Menciptakan visi untuk mengarahkan usaha perubahan dan mengembangkan strategi untuk mencapai visi yang telah ditetapkan
4. *Communicating the change vision*: Komunikasi sangat penting dalam menyampaikan visi yang sesudah berubah
5. *Empowering employees for broad based action*: karyawan harus mampu kreatif
6. *Generating Short term wins:* karyawan yang memiliki kinerja dan semangat dalam melakukan perubahan harus diberikan penghargaan
7. *Consolidating gains and producing more change*: Peningkatan kredibilitas untuk merubah sistem, struktur dan kebijakan yang tidak sesuai dengan perubahan
8. *Anchoring New Approach in Culture*: Menciptakan kinerja lebih baik dengan menggunakan semua sistem, peningkatan kepuasan konsumen, peningkatan produktifitas, kepemimpinan dan manajemen yang efektif
9. Model Perubahan Tyagi

Adapun Model perubahan Tyagi melakukan pendekatan sistem dalam perubahan akan memberikan gambaran menyeluruh dalam perubahan organisasi. Komponen dalam sistem itu dapat dilihat di gambar 2.8 di bawah ini

1. Forces for changes
2. Forces for changes
3. Problem Soving Process
4. Implement the change
5. Measure, Evaluate, Control

Change Agents

Transition Management

**Sumber: Tyagi, Organizational Behaviour, New Delhi, Excel Books. 2001**

**Gambar 2.8 Model Perubahan Tyagi**

Menurut Sedarmayanti (2017:117) ada empat bentuk transformasi organisasi:

* + 1. *Renew* (memperbaharui): Berkaitan dengan perubahan orang dan semangat organisasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk meregenerasi dan menciptakan dimensi yang baru yang cepat dan pengetahuan organisasi yang menyangkut adaptasi terhadap perubahan lingkungan
    2. *Reframe* (menyusun kembali): penggantian konsep organisasi dengan apa dan bagaimana sesuatu hal dapat dicapai, organisasi sering kehilangan kemampuan untuk mengembangkan ide untuk mencapai visi dan misi perusahaan
    3. *Restructure (*Resturukturisasi): memperisapkan organisasi agar mencapai persaingan kerja
    4. *Revitalisasi* (Revitalisasi): Membangkitkan kembali tenaga untuk pertumbuhan organisasi yang berkaitan dengan ligkungan melalui proses yang lebih menantang
       1. **Strategi Implementasi Nilai – Nilai Budaya Organisasi**

Menurut Emron (2018:122) kecenderungan organisasi dalam menghadapi persaingan global harus disikapi dengan baik karena akan membawa dampak bagi budaya perusahaan. Banyak manajemen puncak mengambil tindakan segera untuk membentuk atau merubah gaya organisasi yang disesuaikan dengan kondisi terkini, sebab budaya organisasi dinilai baik pada waktu tertentu mungkin sudah tidak relevan pada kondisi dan perubahan yang terjadi saat ini. Akan tetapi semuanya belum tentu mampu mengendalikan perubahan itu sendiri, karena itu perubahan harus dilandasi pemikiran strategis yang cermat dan mendalam.

Menurut Sutrisno (2015:24). Kecocokan antara budaya yang tumbuh dalam setiap individu dengan budaya yang berkembang dalam suatu organisasi menunjukkan indikasi *turnover* karyawan. Artinya semakin tinggi kecocokan antara personal dan organisasi memungkinkan karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi yang bersangkutan

Salah satu strategi untuk mewujudkan kecocokan person dan budaya organisasi adalah sosialisasi. Proses sosialisasi diperlukan bagi setiap anggota organisasi yang baik, sehingga karyawan tidak merasa asing dengan situasi dan budaya yang dimiliki perusahaan tersebut. Salah satu tujuan sosialisasi mengenalkan nilai budaya kepada karyawan, agar mereka menjadi bagian perusahaan secara total dan perilaku sesuai dengan budaya organisasi. Budaya ini seharusnya menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku. Sutrisno (2015: 25) menyatakan nilai budaya sangat penting karena mempengaruhi perilaku dan sifat individu dan memiliki hubungan yang erat dengan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan *turnover* karyawan. Individu yang sesuai dengan budaya organisasi mempunyai kecenderungan untuk memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan memiliki intensitas yang tinggi untuk terus bekerja dan tinggal di organisai dan sebaliknya individu yang tidak sesuai dengan memiliki kepuasan dan komitmen yang rendah terhadap organisasi yang berdampak terhadap kinerja.

Sosialisasi dapat diartikan sebagai proses dimana individu dapat ditransformasikan dari pihak luar untuk berpartisipasi sebagai anggota organisasi yang efektif dan juga untuk mengintegrasikan tujuan –tujuan organisasional dan individu. Sosialisasi mencakup kegiatan di mana anggota mempelajari seluk beluk organisasi dan bagaimana mereka harus berinteraksi dan berkomunikasi di antara anggota untuk menjalankan aktifitas organisasi.Adapun tujuan sosalisasi adalah sebagai berikut:

* + - 1. Membentuk suatu sikap dasar, kebiasaan dan nilai-nilai yang dapat memupuk kerjasama, integritas dan komunikasi dalam organisasi
      2. Memperkenalkan budaya organisasi dengan anggota organisasi
      3. Meningkatkan komitmen dan daya inovasi karyawan terhadap organisasi

Adapun manfaat sosialisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang. Bagi karyawan, sosialisasi dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai organisasi di mana mereka bekerja, sehingga dapat membantu karyawan membut keputusan yang tepat dengan setiap situasi yang dihadapi. Sedangkan bagi organisasi, untuk mengkomunikasikan semua hal yang berhubungan dengan aktivitas organisasi dan budaya organisasi sehingga apa yang dihasilkan dapat dimanfaatkan oleh karyawan untuk memahami segala sesuatu mengenai organisasi. Selain itu juga dapat dipergunakan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesui dengan organisasi dan mempunyai potensi tinggi untuk lebih berkembang.

Proses sosialisasi budaya dapat melalui tahapan sebagai berikut (Sutrisno, 2015:32):

* + 1. Seleksi tehadap calon karyawan perubahan
    2. Penempatan karyawan pada suatu pekerjaan tertentu
    3. Pendalaman bidang perusahaan
    4. Penilaian kinerja dan pemberian penghargaan
    5. Menanamkan kesetiaan kepada nilai-nilai yang dimiliki organisasi
    6. Memperluas cerita dan berita tentang berbagai hal yang berhubungan dengan budaya organisasi
    7. Pengakuan terhadap kinerja dan promosi
       1. **Peranan pemimpin dalam budaya organisasi**

Kepemimpinan terdiri dari kata ‘pimpin’, awalan ‘ke’ dan akhiran ‘an’. Pimpin mengandung arti mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun juga menunjukkan atau mempengaruhi. Kalsum dalam disertasinya (2017:119) pemimpin perhotelan pada saat ini diperlukan:

1. Pemimpin yang cerdas yaitu pemimpin harus memahami situasi dan kondisi yang ada, berpikir realistik dan dialektik. Artinya memahami kenyataan yang nyata ada di wilayah yang dipimpinnya serta memahami secara tepat sebab dan akibat, antar peristiwa dalam berbagai dimensi waktu dan ruang dan kemudian mencari solusi nyata
2. Kepemimpinan yang dibutuhkan di tengah transisi politik yang membingungkan seperti saat ini yaitu kepemimpinan yang tegas.

Salah satu elemen penting dalam sistem manajemen adalah kepemimpinan. Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang dapat menjadi pemimpin melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya dalam rangka mencapai tujuan kerja atau perusahaan. Kepemimpinan didefinisikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain argar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak yang dicapai oleh kelompok. Kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain untuk bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif.

Menurut Priadana dan Burn (2013:413) kepemimpinan yang transformasional adalah suatu proses yang pada para pemimpin dan pengikut saling menaikan diri ke tingkat moralitas atau motivasi yang lebih tinggi, seperti kemerdekaan, keadilan, kemanusiaan dan bukan didasarkan pada emosi, keserakahan, kecemburuan sosial atau kebencian. Dengan demikian pimpinan dan bawahan memiiki kesamaan persepsi sehingga mereka akan mengoptimalkan usaha kea rah tujuan yang igin dicapai dalam organisasi. Dengan adanya persamaan persepsi maka diharapkan tumbuh saling percaya, bangga, komitmen yang teguh, saling menghormati, loyal keada atasan sehingga mampu mengoptimalkan kinerja lebih baik dari biasanya dengan strategi manajemen.

Jadi kepemimpinan tranformasional merupakan proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada apara bawahan, para karyawan hotel untuk mencapai sasaran yang akan dicapai. Ducker yang dikutip oleh Priadana menyatakan tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin tansformasional yaitu kompetensi pribadi, kompetensi kepemimpinan dan kopetensi organisasi. Berikut ini indikator-indikator ketiga kompetensi tersebut yaitu

1. Kompetensi Pribadi
2. Memiliki visi yang jelas
3. Memiliki integritas yang tinggi
4. Intelegensia yang tinggi
5. Kreatif dan Inovatif
6. Tidak pernah merasa puas
7. Fleksibel dan memiliki kematangan jiwa
8. Memiliki idealism dan cinta tanah air
9. Kompetensi Kepemimpinan
10. Kemampuan berkomunikasi
11. Memiliki kemampuan memotivasi orang
12. Memiliki kemampuan membuat keputusan yang cepat dan tepat
13. Memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain
14. Memiliki kemampuan untuk mengelola konflik
15. Memiliki kemampuan berorganisasi
16. Memiliki kemampuan memimpin tim kerja
17. Memiliki kemampuan untuk mengendalikan stress
18. Kemampuan Organisasi
19. Mampu mengembangkan organisasi
20. Memiliki kemampuan operasional
21. Memiliiki kesadaran biaya tinggi
22. Memiliki kemampuan manajemen stratejik
23. Memahami Aspek makro dan mikro ekonomi
24. Mampu meraih peluang
25. Mampu mengadakan pengkaderan generasi penerus

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang penting sesuai dengan pengertiannya dan kegunaannya, terbangun aplikasi hubungan baik antara pemimpin dan bawahan sebagai berikut:

1. Pemimpin tranformasional mampu memberi pengaruh kepada bawahannya yang didasari pada nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan
2. Asumsi mengenai visi dan misi organisasi
3. Melandasi diri pada pertimbangan pemberdayaan potensi manusia
4. Mengadakkaan dan memperkuat budaya dalam organisasi
5. Cara pemimpin tranformasional memotivasi bawahannya yaitu dengan mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti pentingnya hasil usaha, mendorong karyawannya untuk mendahulukan kepentingan kelompok dan meningkatkan kebutuhan karyawan lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.
   * + 1. **Perubahan Budaya Sebagai dampak dari *re-branding***

Yi Lin Tsai, Chekitan S. Dev dan Pradeep Chintagunta dalam jurnalnya mengenai dampak dari re-branding dalam dunia *hospitality* memiliki dampak yang signifikan terhadap dampak terhadap merek dan interaksi antara produk (hotel dan property) dan merek yang terlibat di dalamnya. Berdasarkan penelitian yang mereka lakukan peningkatan terdapat rata-rata 6,31 % peningkatan pada tingkat penghunian kamar dan hal ini diakibatkan oleh identitas merek sebanyak 60% sedangkan 40% adalah sebagai akibat interaksi yang dilakukan.

Banyak perusahaan yang harus melakukan perubahan merek dikarenakan oleh berbagai hal: seperti evolusi dari kegiatan bisnis, mengubah makna negative dari *brand* yang dipergunakan saat ini, atau karena adanya ketidaksetujuan atau ketidak cocokan antara pihak yang mengelola (*managed hotels* atau *frenchise* hotel). *Rebranding* dapat terjadi dalam berbagai level yang ada: level *chain* atau korporasi, di level perusahaan, atau di properti itu saja.

Adapun makna dari kata *rebranding* itu sendiri menutur Keller (2002) adalah *rebranding* menjelaskan perubahan nama, simbol, atau desain yang bisa terjadi di setiap lapisan hirarki merek, termasuk perusahaan, bisnis unit, atau tingkat produk. Perubahan dapat melibatkan nama baru (logo), meninggalkan nama lama (logo), atau beralih di antara merek yang sudah terkenal, bisa juga *rebranding* yang terjadi di tingkat outlet (seorang individu properti hotel) dan melibatkan pergantian di antara nama merek yang ada (dari satu rantai hotel ke yang lain (merek ke merek; merek hingga mandiri, dan independen terhadap merek).

Beberapa literatur yang menunjukkan implikasi konsekuensi dari *rebranding* pada konsumen dikaitkan dengan peran kepentingan internal. Di tangan satunya, *rebranding* biasanya direpresentasikan sebagai upaya untuk berubah persepsi di antara pemilik kepentingan eksternal (misalnya dalam hal ini adalah konsumen). Namun di sisi lain, *rebranding* juga berpengaruh pada moral dan loyalitas dari penanggung jawab kepentingan internal seperti karyawan. Efek ini yang pada akhirnya pun mempengaruhi kinerja organisasi.

* + - 1. **Menganalisa dan mengukur keberhasilan perubahan budaya organisasi**

Cameran & Quinn (2006: 19) menciptakan cara pendekatan dalam mendiagnosa perubahan budaya yang memiliki keuntungan:

1. Praktis: Menunjukkan dimensi dari budaya yang ditemukan membuat perbedaan dalam kesuksesan organisasi
2. Sesuai waktu: Proses mengelola dan mendiagnosa menciptakan strategi perubahan dengan waktu yang sesuai
3. Keterlibatan: Langkah-langkah dalam proses melibatkan setiap anggota organisasi, tapi harus ada penunjukkan orang yang bertanggung jawab dalam memberikan arahan, memaksakan niai-nilai tersebut, dan memberikan panduan dalam dasar perubahan.
4. Proses kualitatif dan kuantitatif: Penilain kunci dimensi budaya dapat diukur dengan proses kualitatif dan kuantitatif
5. Dapat dikelola: Dapat dipahami dan diimplementasikan dalam tim yang ada di dalam organisasi
6. Valid: Proses ini tidak hanya dibangun masuk akal bagi orang awam, tetapi juga didukung oleh literature empiris yang luas dan ilmiah.

Quin & Cameron menciptakan sistem yang disebut *Organizational Culture Assesment Instrument* (OCAI), yang membutuhkan setiap individu untuk merespon 6 item yang terdapat untuk menganalisa / mengukur dimensi budaya sebelum dan sesudah adanya perubahan organisasi. Menurut Quinn & Cameron ada 4 indikator besar yang dapat menunjukkan keefektifan suatu organisasi. Mereka membagi menjadi dua dimensi, yaitu dimensi 1 yang berfokus pada fleksibilitas, kebijakan, dan dinamisme yang memfokuskan pada kestabilan, ketertiban dan control. Sedangkan dimensi 2: menekankan pada orientasi internal, integrasi dan penyatuan. Kedua dimensi tersebut disatukan dalam 4 kuadran sebagaimana gambar 2.9.

Empat nilai di kuadran menunjukkan asumsi yang berlawanan dan bersaing sementara di sisi ujung lainnya menunjukkan nilai inti yang berlawanan juga. Kuadran sebelah kiri atas menunjukkan nilai-nilai yang berfokus pada internal dan organik dimana kolom kanan bawah menunjukkan eksternal dan berfokus pada control. Sebaliknya kanan atas menunjukkan eksternal dan organic fokus dan kiri bawah menunjukkan internal dan control. Dan OCAI merupakan instrumen yang dapat mendiagnosaorientasi yang dominan dari organisasi kita.Hal ini juga membantu untuk menganalisa kekuatan budaya, tipe budaya dan kesesuaian budaya

**CLAN HIERARCHY**

**ADHOCRACY MARKET**

**HIERARCHY MARKET**

Internal foccus & integration

External focus and integration

Flexibility & Discreation

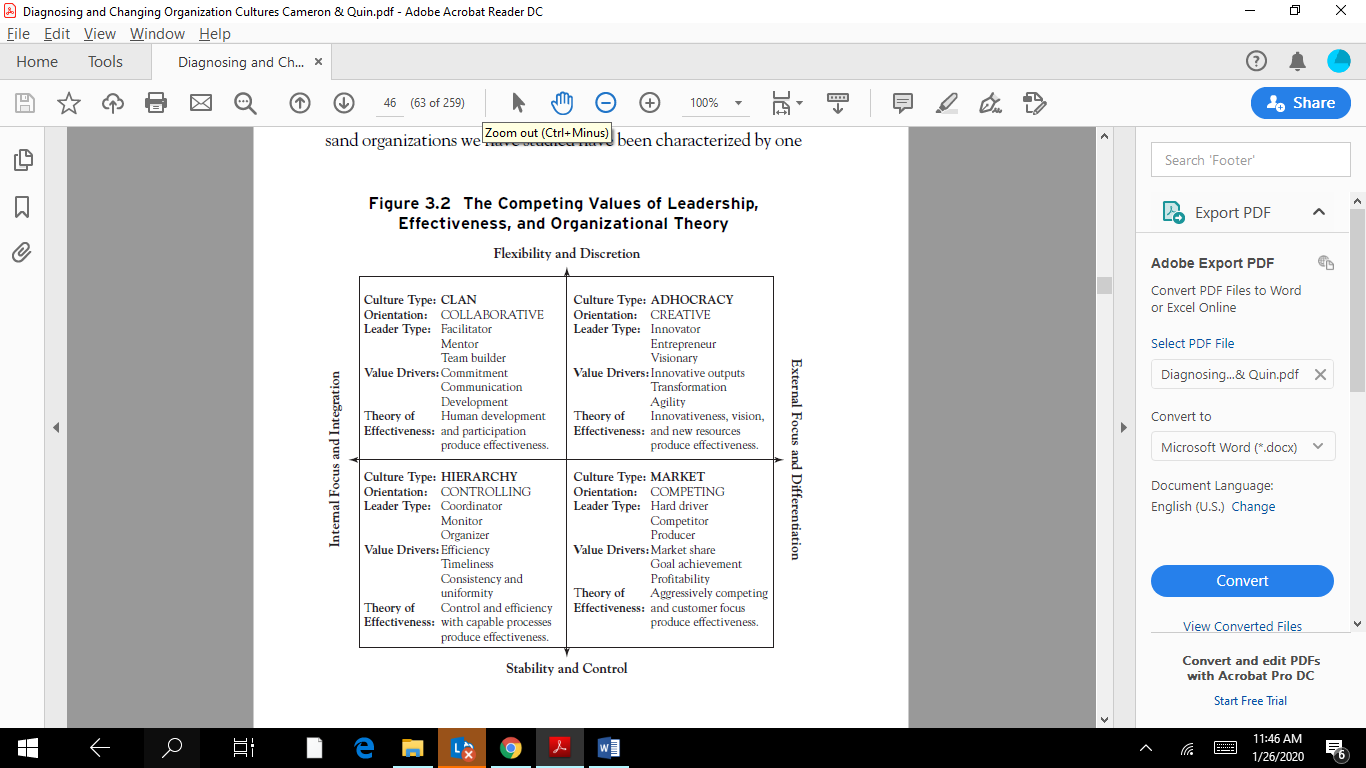
Stability & Control

**Sumber: Quin & Cameron (2006)**

**Gambar 2.9**

**Competing Values frameworks**

Studi Cameron di atas mengidentifikasikan dimensi keefektifan organisasi untuk menyelidiki sejauh mana budaya kuat lebih efektif daripada budaya lemah, budaya yang serasi (sesuai atau *congruent*) adalah lebih efektif dari budaya yang tidak serasi (*incongruent),* dan keefektifan dibedakan di antara berbagai jenis budaya organisasi. Hasil studi ditemukan bahwa kekuatan budaya dan kecocokan / keserasian (*congruence)* hampir tidak sama kuatnya dalam memprediksi keefektifan organisasi dibandingkan dengan jenis budaya. Untuk melihat lebih banyak nilai dari 4 kuadran yang menyangkut gaya kepemimpinan dan dihubungkan dengan teori organisasi dapat dilihat pada empat kuadran di gambar 2.10.

**Sumber: Quinn & Cameron (2006)**

**Gambar 2.10**

**Nilai bersaing kepemimpinan, efektivitas dan teori Organisasi**

Adapun tipe-tipe pemimpin yang dapat memimpin perubahan Adapun penjelasan sesuai dengan quadran yang diinginkan adalah sebagai berikut:

1. Ketrampilan: CLAN
2. Kemampuan untuk mengelola tim: memfasilitasi fungsi yang efektif, kohesif yang tinggi dan kerja sama tim yang berkinerja tinggi
3. Mengelola hubungan interpersonal: memfasilitasi dengan efektif hubungan interpersonal, termasuk dalam pemberian umpan balik, mendengarkan, dan memberikan resolusi masalah interpersonal
4. Mengelola perkembangan orang lain: membantu individu lebih baik dalam kinerja mereka, memperluas peluang pengembangan diri pribadi
5. Ketrampilan: ADHOCRACY
6. Mengelola inovasi: mendorong individu untuk berinovasi, memperluas alternatif, menjadi lebih kreatif, memfasilitasi ide-ide baru generasi baru
7. Mengelola masa depan: mengkomunikasikan visi yang jelas mengenai masa depan dan membantu pencapaiannya
8. Mengelola peningkatan yang berkelanjutan (*continuous improvement)*: menumbuhkan orientasi mengenai peningkatan yang berkelanjutan, fleksibilitas dan keinginan untuk berubah di antara individu dan tim
9. Ketrampilan: MARKET
10. Mengelola daya saing: memupuk kemampuan bersaing dan orintasi agresif untuk melebihi pesaig
11. Kemampuan memberikan motivasi kepada karyawan dengan memberi energy dan motivasi dan menginspirasi individu untuk lebih proaktif, mengerahkan upaya ekstra dan bekerja keras
12. Mengelola layanan pelanggan: menumbuhkan orientasi pada pelayanan yang baik kepada pelanggan, melibatkan pelanggan dan memberikan lebih dari harapan pelanggan
13. Ketrampilan: HIERARCHY
14. Mengelola Akultrasi: membantu individu untuk lebih jelas dalam tentang apa yang diharapkan dari mereka, apa budaya dan standar dari organisasinya dan bagaimana mereka bisa masuk ke dalamnya pengaturan kerjanya
15. Mengelola sistem control: memastikan bahwa prosedur pengukuran, prosedur dan sistem pemantauan siap digunakan proses dan kinerja di bawah kendali
16. Mengelola koordinasi: membina koordinasi dalam organisasi serta dengan unit dan manajer eksternal dan berbagi informasi lintas batas. Sehingga jarak dan komunikasi tidak menjadi masalah dalam departemen atau divisi dalam satu organisasi sehingga koordinasi dan komunikasi dapat berjalan lancar dalam mendukung tujuan perusahaan.
    * 1. **Kinerja**

Globalisasi pada abad ke 21 menuntut organisasi yang bergerak di bidang profit maupun non-profit menuntut *competitive advantage*, daya saing yang tinggi agar dapat bertahan dengan segala kompetisi yang semakin hari semakin kuat. Organisasi hanya dapat bertahan apabila mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan dan mampu melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan lingkungan. Untuk mampu adaftif terhadap perubahan dan *competitive change* maka organisasi wajib untuk meningkatkan kinerjanya dengan menerapkan manajemen kinerja yang efektif dengan memiliki sumber daya yang kompeten dan memiliki komitmen yang tinggi dalam pencapaian tujuan organisasi.

**2.1.8.1 Definisi Kinerja**

Sedarmayanti (2017: 285) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Rulmler dan Brache, 1995 yang dikutip dari Sedarmayanti (2017:285) menyimpulkan tingkat kinerja sebagai berikut :

1. Kinerja Organisasi : pencapaian hasil (*outcome*) pada tingkat unit analisis organisasi/ kinerja dalam organisasi berhubungan dengan tujuan organisasi, serta karakteristik individu
2. Kinerja proses: kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk/pelayanan yang dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses dan manajemen proses.
3. Kinerja individu: Pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai/ individu / pekerjaan ini dipengaruhi tujuan pekerjaan, rancangan perkerja serta karakteristik individu

Garis besar kategori definisi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kinerja merupakan catatan hasil yang dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Kinerja sebagai hasil bukan karakter sifat atau perilaku
2. Kinerja sebagai hasil juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas. Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah pegawai, modal, dan sumber daya yang digunakan dalam produksi

Adapun pendekatan aspek pengukuran kinerja menurut Sedarmayanti (2017 : 76) adalah:

1. Produktivitas : kemampuan menghasilkan suatu produk barang dan jasa
2. Kualitas: memproduksi barang dan jasa yang dihasilkan memenuhi standar kualitas
3. Ketepatan waktu: waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa
4. Putaran waktu: waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses perubahan barang dan jasa, kemudian sampai kepada pengguna/konsumen
5. Penggunaan sumber daya: sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa
6. Biaya : Biaya yang diperlukan

Menurut Sedarmayanti (2017:100) Armstrong menyatakan jenis ukuran kinerja :

1. Ukuran uang : pendapatan, pengeluaran, dan pengembalian
2. Ukuran upaya /dampak : pencapaian sasaran, penyelesaian proyek, tingkat pelayanan, kemampuan mempengaruhi perilaku rekan kerja, dan pelanggan.
3. Ukuran reaksi: penilaian rekan kerja, pelanggan/pemegang pekerjaan lainnya
4. Ukuran waktu: pelaksanaan kinerja dibandingkan jadwal, batas akhir, kecepatan respons, atau jumlah pekerjaan sasaran

Adapun indikator – indikator untuk mengukur kinerja organisasi menurut Sedarmayanti (2017:130):

1. Produktivitas: pengukuran tingkat efisiensi, efektivitas pelayanan, dan tingkat pelayanan publik dalam rangka mencapai hasil yang diharapkan
2. Kualitas layanan: mengukur kepuasan masyarakat: mengukur kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan
3. Responsibilitas: mengukur kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat
4. Responsibilitas : menjelaskan dan mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan dengan prinsip administrasi yang benar/sesuai dengan kebijakan organisasi
5. Akuntanbilitas : Seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada penjabat politik yang dipilih rakyat/ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai/norma eksternal yang ada di masyarakat/yang dimiliki *stakeholder*

Sedangkan ukuran kinerja pelayanan dikembangkan menjadi 14 unsur minimal yang harus ada untuk pengukur IKM (Indeks Kepuasaan Masyarakat) menurut SK Mempan tahun 2003:

* + - 1. Prosedur pelayanan : kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan
      2. Persyaratan pelayanan: persyaratan teknis administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanan
      3. Kejelasan petugas pelayanan: keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan, serta kewenangan dan tanggung jawabnya)
      4. Kedisiplinan petugas pelayanan: kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan , terutamakan terhadap konsistensi waktu kerja sesuai dengan ketentuan berlaku
      5. Tanggung jawab petugas pelayanan: kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan
      6. Kemampuan petugas pelayanan: tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan / menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat
      7. Kecepatan pelayanan: target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan unit penyelenggara pelayanan
      8. Keadilan mendapatkan pelayanan : pelaksanaan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani
      9. Kesopanan dan keramahan petugas: sikap dan perilaku petugas dalam pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati
      10. Kewajaran biaya pelayanan: keterjangkauan dalam masyarakat terhadap besarnya biaya yang diterapkan oleh unit pelayanan
      11. Kepastian biaya pelayanan : kesesuaian waktu pelayanan dengan yang sudah ditentukan
      12. Kepastian jadwal pelayanan: kesesuaian waktu pelayanan sesuai dengan yang ditentukan
      13. Kenyamanan lingkungan: kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur sehingga memberikan rasa nyaman
      14. Keamanan pelayanan: terjaminnya semua pelayanan memberikan keamanan

Sutrisno (2015:186) menyatakan nilai dan keyakinan dasar para pemilik perusahaan melahirkan sejumlah kebijakan dan praktik manajemen yang disebarkan kepada karyawan secara lisan maupun tulisan, maupun melalui perilaku mereka. Maka perusahaan akan menunjukkan keberhasilan dalam budaya organisasi mereka yang memiliki sifat keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan penghayatan terhadap misi. Hal ini akan menimbulkan tindakan-tindakan atau perilaku terkoordinasi berdasarkan consensus. Indikator dari konsensus itu adalah: 1. Nilai – nilai inti membentuk *sense of identity* yang kuat dan harapan yang jelas, 2. Kesempatan (organisasi mampu mencapai kesepakatan dalam menghadapi masalah yang dihadapi perusahaan), 3. Koordinasi dan integrasi. Perusahaan dengan sikap keterlibatannya menimbulkan rasa *sense of ownership* dan tanggung jawab dari karyawannya sehingga menimbulkan komitmen yang lebih besar terhadap perusahaan.

Perusahaan yang memiliki penghayatan terhadap misi perusahaan memiliki kemampuan akan pemahaman jangka panjang yang sangat bermanfaat bagi organisasi. Apabila sifat adaptabilitas dan penghayatan misi diperlukan dalam menghadapi tantangan eksternal yang semakin kompleks – maka akan dengan mudah perusahaan mencapai kinerja organisai yang tinggi.

Membangun kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan yang professional berarti membangun sikap positif, produktif dan budaya organisasi untuk memenuhi kepuasan tamu yang berdampak terhadap kinerja. Kinerja perusahaan merupakan hasil kerja individu yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja pelayanan merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Organisasi hotel sangat memerlukan kinerja pelayanan yang maksimal. Kinerja pelayanan yang diberikan oleh setiap karyawan akan memberikan dampak positif dalam meningkatkan tingkat huni kamar yang akan meningkatkan pendapatan hotel.

Menurut Marliana (2011:257) ada 6 kriteria premier untuk mengukur kinerja:

1. *Quality*: merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan
2. *Quantity*: Merupakan jumlah yag dihasilkan, msalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan
3. *Timeliness* adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan dalam waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain
4. *Cost – effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya
5. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana atau tidak. Diharapkan setiap karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai tanggung jawab dan standar operasional kerja, tanpa harus ada pengawas di sampingnya
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.
   1. **Kajian Hasil Penelitian Terdahulu**

Kajian – kajian penelitian terdahulu, khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi atau budaya pelayanan dikumpulkan dan ditelaah untuk memperkuat dalam penyusunan disertasi ini. Kajian -kajian penelitian ini, didapatkan dari penulis dari jurnal baik dari dalam dan luar negeri dan juga disertasi peneliti lain untuk memperkuat penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Sub bab ini menjelaskan mengenai penelitian-penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain dalam topik yang sama dengan yang diteliti saudara sebagai bahan pembanding dengan menjelaskan persamaan dan perbedaannya. Untuk kajian hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.5 di halaman berikut ini.

**Tabel 2.5**

**Hasil penelitian yang sebelumnya yang relevan**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Peneliti | Hasilnya | Persamaan | Perbedaaan |
| 1 | Alireza Nazarian, Peter Atkinson dan Pantea Foroudi (2017)  *Influence of National Culture and balance organizational culture on the hotel industry Performance*  (*International Journal of Hospitality management; 2017*) | * H1: Hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi signifikan * H2: Hubungan antara prilaku individu dan budaya organisasi signifikan * H3: Hubungan antara *uncertainity avoidance* dan budaya organisasi signifikan * H4: Hubungan antara *masculinity and feminity* dengan keseimbangan budaya organisasi signifikan * H5: Hubungan antara keseimbangan budaya organisasi dan kinerja signifikan | Meneliti budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan | 1. Penelitian ini dilakukan di 96 jumlah hotel di UK dan Eropa  2. Dilakukan dengan metode kuantitatif |
| 2 | Gijoh Rienly (2013)  Motivasi Kompetensi dan budaya kerja dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan outsourcing pada Hotel Sintesa Peninsula Manado  (Jurnal) | * Motivasi karyawan, kompetensi karyawan dan budaya kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan outsourcing Hotel Sintesa Peninsula Manado | Pengujian pada budaya kerja dan dilakukan di hotel | Penelitian dilakukan oleh penulis menggunakan metode kuantitatif |
| 3 | Gao Liang Wang (2012)  *Study on Organizational Culture of international tourist hotels effect organizational performance: using intellectual capitals as mediating variable*  (The Journal of Global Business Management February 2012) | * H1: Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan dan langsung pada kinerja organisasi * H2: Budaya Organisasi memiliki dampak signifikan terhadap *Inteletual Capitals* (IC) dan IC terbukti sebagai variabel penghubung antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi | Meneliti budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan | 1. Penelitian ini dilakukan di 105 hotel terbaik di Taiwan  2.Metode Kuantitatif (SEM) |
| 4 | ER Ummi Khalsum (2017)  Determinasi Faktor pembentuk Budaya Organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja pelayanan  (Hasil Penelitian; Universitas Pasundan; 2017) | * Motivasi karyawan, kompetensi karyawan, kepemimpinan transformasional, komunikasi internal serta budaya organisasi di hotel berbintang di Bandung Raya berada pada kategori tidak baik namun menuju ke arah yang baik * Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi karyawan, kompetensi karyawan , kepemimpinan transformational dan komunikasi internal terhadap budaya organisasi | Penulis sama-sama mengukur pengaruh budaya organisasi di hotel berbintang | 1.Penelitian kuantitatif (SEM)  2.Fokus kepada hotel di bintang 2-3 di Bandung |
| 5 | Yuis Ferbya Baan  (2015)  Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada  Hotel Grand Victoria Di Samarinda  (eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2015) | Pengaruh signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan | Penulis dan peneliti sama-sama memiliki penelitian mengenai budaya organisasi di hotel | 1.Metode kuantitatif (SPSS) |
| 6 | Yosua Agustinus Karjadi, Ivan Lauwenas, Endo Wijaya Kartika  (2012)  Analisa pengaruh budaya organisasi terhadapa motivasi kerja dan kepuasan kerja pada karyan F&B Restoran Tang Palace di JW Marriot Surabaya  (E- Journal Univ. Petra Surabaya) | - Budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan  - Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan  - Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan  - Variabel yang memiliki pengaruh paling kuat adalah variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja. | Penulis dan peneliti sama-sama memiliki penelitian mengenai budaya organisasi di hotel | 1.Metode kuantitatif |
| 7. | Bambang Warsito  (2008)  Pengaruh Budaya Organisasi dan lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizen Behivour* dan Kinerja (Survey di Hotel Berbintang Kota Malang dan Batu)  (*Jurnal Ekonomi MODERNISASI*  *Fakultas Ekonomi – Universitas Kanjuruhan Malang*) | * Budaya organisasi terhadap *OCB* tidak terbukti * Budaya organisasi terhadap motivasi tidak terbukti. * Budaya organisasi terhadap kinerja tidak terbukti. * Lingkungan kerja terhadap *OCB* tidak terbukti. * Pengaruh Lingkungan kerja terhadap motivasi terbukti signifikan * Lingkungan kerja terhadap kinerja tidak terbukti signifikan * Motivasi terhadap kinerja terbukti signifikan | Penulis dan peneliti sama-sama memiliki penelitian mengenai budaya organisasi di hotel | Metode penelitian kuantitatif |
| 8 | Falih Suadi (2011)  Pengaruh struktur Organisasi, Budaya Organisai, kepemimpinan, aliansi strategis terhadap inovasi organisasi dan kinerja organisasi hotel bintang tiga di Jawa Timur  (E – Journal Universitas Airlangga) | * Struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi organisasi. * Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi organisasi. * Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap inovasi organisasi. * Aliansi strategis berpengaruh signifikan terhadap inovasi organisasi. * Struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. * Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. * Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. * Aliansi strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. * Inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. * Struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, aliansi strategis berpengaruh signifikan terhadap inovasi organisasi dan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. | Melakukan penelitian budaya organisasi di industri perhotelan | Menggunakan metode kuantitatif (SEM) |
| 9 | Joko Wibowo (2012)  Pengaruh budaya Organisasi dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan di Lorin Hotels & Resorts Surakarta  (E-Journal Universitas Muhammadyah Surakarta) | * Secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi   terhadap prestasi kerja karyawan di Lorin Hotels dan Resort Surakarta   * Secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap   prestasi kerja karyawan di Lorin Hotels dan Resort Surakarta   * Secara bersama-sama terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi   dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan di Lorin Hotels dan Resort Surakarta | Melakukan penelitian budaya organisasi di industri perhotelan | Metode penelitian kuantitatif - SPSS |
| 10 | Erlin (2012)  Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Kerja membuktikan motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan  (Jurnal) | Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya kerja. terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan | Persamaan terhadap dua variable : yaitu budaya organisasi dan Kinerja | Menggunakan metode kuantitatif |
| 11 | Jennifer Lee (2008)  *An Overview change management in hospitality industry*  (UNLV Journal) | Komunikasi merupakan peran utama dalam mengelola perubahan dalam industry perhotelan. | 1. Budaya organisasi  2. Metode Penelitian Kualitatif | 1. Dilakukan di Las Vegas |
| 12 | Fitria Adrianti Putri, Suwandi Sumartias, Dian Fatma Sjoraida (2018)  Proses *Re-branding* Mall Grand Indonesia oleh department Marketing Communication PT Grand Indonesia  (Rofesi Humas: Jurnal Ilmiah Ilmu Hubungan Masyarakat, Volume 2, No. 2, Februari 2018) | Mengetahui r*epositioning*, *renaming*, *redesigning*, dan *relaunching* Grand Indonesia oleh Departemen *Marketing Communication* PT Grand Indonesia. | 1. Penelitian Kualitatif  2. Bidang Jasa | Penelitian dilakukan di Mall Grand Indonesia |
| 13 | Judy Brownwell (1990)  *The symbolic/ Culture Approachs: Managing Transation in service industry*  (*International Journal of Hospitality Management, 9*, 191-205.) | * *Organizational transition is viewed from a ymbolic/culture* * *Perspective and the impact of organizational culture on the change process is explored.* * *The change process is seen as a disruption of existing organizational values, beliefs, and assumptions.*   *- Communication strategies are viewed as essential for effective transition leadership, enabling hospitality managers to overcome such barriers to change as: the customer as partial employee, a diverse workforce, and high levels of uncertainty.* | - Perubahan Budaya organisasi  - Metode Penelitian Kualitiatif | Fokus pada dua hotel di Jawa Barat |
| 14 | Ida Ayu Indah Giantari &I Gede Riana  (2017)  Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi kerja dan kerja karyawan Klumpu Bali Resort Sanur  (Jurnal) | Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawa dan kinerja karyawan | Penelitian mengenai budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di hotel bintang 4 | Penelitian menggunakan metode kuantitatif |
| 15 | Dhany Bagus Saputra & Indi Djastuti  (2015)  Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Plaza Semarang  (Diponegoro Journal of Management *Volume 4, Nomor 1, Tahun 2015, Halaman 1-14*) | - Hubungan yang positif dan signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan  - Hubungan positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan Hotel Plaza Semarang  - Motivasi merupakan variabel yang dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada Hotel Plaza Semarang dibandingkan dengan variabel budaya organisasi. | Budaya Organisasi di perhotelan | Penelitian menggunakan metode kuantitatif |
| 16 | Ryndian Gusty & Seno Andri  (2018)  Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening (Studi pada Hotel Mutiara Merdeka Pakan Baru)  (JOM FISIP Vol. 5: Edisi II Juli – Desember 2018) | * Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. * Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi * Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. * Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Hasil penelitian terbukti bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan baik secara simultan (bersamasama), maupun secara parsial (sendiri-sendiri). | Memiliki dua variable yang sama yaitu budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja | Metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan *path analysis* |
| 17 | Mohammed A. Ali, Ahmed N. Ilias, Reham D. Toni (2000)  *Impact on changing management on hotels’ employees*  (Hotel studies department, faculty of tourism & hotels, Minia University – E- Journal) | - Dukungan psikologis dan persamaan memiliki hasil signifikan dengan kesetiaan karyawan  - Persamaan dan perubahan perilaku memiliki hubungan yang signifikan dengan karyawan | Penelitian dilakukan mengenai perubahan budaya organisasi di industry hotel | 1.Penelitian dilakukan di 5 hotel internasional di Mesir dengan 2. Metode kuantitatif – SPSS |
| 18 | Droulers, Marcelle; Heffernan, Troy (2007)  *Cultural Transformation at Shangri-La Sydney*  (CSU Research Output  <http://researchoutput.csu.edu.au>, E-Journal) | * Studi kasus di lakukan di Shangri-La Sydney – melakukan re-branding dari hotel luxury di china dengan pemilik yang memegang budaya China dengan sangat tinggi. * Shangri-La menggunakan budaya china sebagai nilai-nilai yang harus ditunjukkan oleh para karyawan mereka namun tidak mudah untuk mengambil alih hotel dengan *non- Chinese culture*. * Proses take over memerlukan waktu lebih lama dari waktu yang ditentukan pihak manajemen namun dalam waktu 3 tahun mampu mencapai kinerja organisasi yang optimal | 1. Metode penelitian kualitatif – study kasus | Peneliti hanya melakukan penelitian di satu property hotel yaitu Shangri-La Sydney dimana peneliti melakukan penelitian di dua properti hotel |
| 19 | Emron Edison, Anti Riyanti, Dani Yustiana  (2016)  Budaya organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai (Studi Kasus di Hotel Perdana Wisata Bandung)  ( Tourism Scientific Journal Volume 1 Nomor 2 Juni 2016) | Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan elemen penting dan memiliki peran terhadap peningkatan kinerja karyawan. | Budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja | Peneliti menggunakan mix method – dimana penelitian menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Sedangkan peneliti menggunakan metode kualitatif studi kasus di dua property hotel |
| 20 | Tevfik Demirçiftçi & Ismail Kızılırmak (2016)  *Strategic Branding in Hospitality: Case of Accor Hotels*  (Journal of Tourismology, Vol.2, No.1,2016) | Studi ini menunjukkan betapa pentingnya arti sebuah brand dalam strategi pemasaran | 1. Metode penelitian kualitatif *case study* – *multiple cases methods* dan meneliti mengenai re-branding pada industry perhotelan | Penelitian dilakukan pada satu grup hotel yang besar dan berfokus kepada strategi marketing |
| 21 | Phingsan Huang (2010)  *The Impact of rebranding on guest satisfaction and*  *financial performance: A case study of Holiday Inn*  *Singapore Orchard City Centre*  (E-Journal https://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations,2010) | - Rebranding memiliki dampak terhadap kepuasaan tamu yang menginap meskipun tidak signifikan namun ada  - Re-branding memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil keuangan | Penelitian kualitatif  (Studi case dilakukan pada *brand Holiday Inn)* | Studi kasus pada satu hotel dan berfokus pada dampak finansial dan kepuasaan tamu yang menginap |
| 22 | Jack Henry (2015)  *How significant is rebranding in hospitality?*  (jE-Journal Bournemouth University;2015) | Rebranding pada saat ini banyak dilakukan oleh *hospitality industry* dan memiliki dampak yang cukup signifikan dalam berbagai aspek. | 1. Metode penelitian kualitatif  2. Meneliti dampak dari re-branding dan bagaimana menghadapinya | Penelitian lebih berfokus pada pendalaman teori dibandingkan melakukan survey di lapangan |
| 23 | Yi-Lin Tsai, Chekitan S. Dev, Pradeep Chintagunta (2015) - USA  *What’s Brand Name? assessing impact of re-branding in hospitality industry*  (Journal of Marketing Research  ISSN: 0022-2437 Vol. LII) | * Dampak dari re-branding dibagi menjadi dua hal, yaitu: Pengaruh *brand* dan pengaruh produk dan hubungannya dengan brand. * Perubahan pada tingkat huni kamar berupa 6% setelah re-branding di mana 60% diakibatkan oleh perubahan pada brand dan 40% dikarenakan oleh interaksi di dalam property itu sendiri. * Rebranding dapat mengakitkan meningkatnya/ menurunnya moral dari karyawan, karyawan dapat mempelajari hal yang baru yang juga bisa menimbulkan frustasi dan semangat yang menurun. | Peneliti meneliti dampak dari effek re-branding/ perubahan budaya organisasi dalam perhotelan | Penelitian lebih berfokus pada dampak finansial sebagai akibat dari re-branding/ perubahan budaya tersebut |
| 24 | Bjorn Hanson, Anna S. Mattila, John O’neill, Yonghee Kim (2009)  *Hotel Re-Branding and Re-scaling*  (Cornel University DOI: 10.1177/1938965509332762  Volume 50,) | Penelitian dilakukan pada 95 hotel di Amerika. Hasil penelitian menyatakan sebagai dampak dari re-branding akan memunculkan peningkatan pada harga rata-rata kamar | Menggunakan study case – explanatory. Berfokus mengenai re-branding | * Penelitian di lakukan di 95 hotel * Penelitian lebih berfokus kepada dampak keuangan setelah re-branding |
| 25 | David J. Kwun (2012)  Brand Management in Hospitality Industry  USA  (Tourism Hospitality Journal ,2012, 1:1 DOI: 10.4172/2167-0269.1000e104) | Manajemen merek yang mapan dan efektif  nama terus diidentifikasi sebagai salah satu prioritas utama di antara  peneliti dan praktisi industri | Variabel re-branding pada hospitality industry | Penelitian lebih berfokus strategi pemasaran |
| 26 | Chekitan Dev (2015)  *Hotel Conversation: what’s work and what doesn’t? In USA*  (Cornell Hospitality Report www.chr.cornell.edu • Vol. 15, No. 21) | - Sepertiga dari hotel yang ada di Amerika sudah disatukan menjadi satu merek akhir-akhir ini.  - Hasil penelitian menyatakan proses ini dapat meningkatkan pendapatan hotel – meskipun tidak terbukti untuk setiap kasus.  - Data yang dikumpulkan dari tahun 1994 – 2012 dari penelitian di bidang hospitality dinyatakan ada pergantian *brand* sebanyak 260 hotel. Dari hasil survey dapat dilihat peningkatan pada tingkat huni kamar, pendapatan dan keuntungan perusahaan. | Penelitian berfokus pada pergantian Brand perhotelan | Penelitian berfokus padaa dampak financial yang ditimbulkan dari re-branding |
| 27 | Ahmad Lone Mushtaq, Ahmad Fayyaz S, Ahamd Tanveer (2013)  *Organizational Culture in Hotel Industry: Perceptions and Preferences among Staff (Kashmir Valley)*  (https://www.researchgate.net/publication/272136290) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada variasi yang signifikan secara statistik antara budaya organisasi saat ini dan yang disukai, seperti nilai-nilai organisasi yang diinginkan terutama keterlibatan, partisipasi, perubahan organisasi, inovasi Para peneliti telah menemukan bahwa organisasi yang efektif terus mengembangkan kemampuan mereka untuk memberikan rasa memiliki kepada karyawan. | Variabel penelitian mengenai budaya organisasi | Berfokus pada *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). |
| 28 | Marium Zahid, Taha Shaikh, Syeda Zu\_esha Zehra (2017)  *Impact of Organizational Culture on the*  *Pakistani Hotels Workforce's Job*  *Satisfaction: Qualitative Report*  (https://mpra.ub.uni-muenchen.de/80172/  MPRA Paper No. 80172, posted 14 July 2017) | * Hasil penelitian menyatakan ada hubungan yang positif antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. * Budaya organisasi mengatur arah taktis. Meskipun demikian, hotel-hotel yang memiliki budaya kaya memiliki tingkat kepuasan dan komitmen tertinggi tenaga kerja. Menariknya, penelitian mengkonfirmasi bahwa pria memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah dari stres sedangkan wanita memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi karena persepsi yang ada lingkungan yang bersahabat. | - Metode penelitian kualitatif – Study Case di 220 hotel di Pakistan  - Fokus pada budaya organisasi | Penelitian budaya organisasi dihubungkan lebih banyak kepada kepuasan kerja |
| 29 | Muhammad Ahmed Qadri  Lubna Ahsan  , Shahabuddin Hashmi (2016)  *A Study of Cross Cultural Communication Strategy: Case of*  *Marriott Hotels & Resorts*  (Journal of Literature, Languages and Linguistics www.iiste.org  ISSN 2422-8435  Vol.19, 2016) | Hasil penelitian menyatakan bekerja dengan tenaga kerja yang beragam secara budaya menguntungkan perusahaan dan karyawannya. dapat juga disimpulkan bahwa keragaman budaya mempengaruhi manajemen dan kepemimpinan budaya dalam suatu organisasi,  di mana perbedaan budaya tidak dapat diabaikan. Karena itu Pimpinan organisasi saat ini harus memiliki  kemampuan mengelola orang yang berasal dari budaya yang berbeda. | - Penelitian mengenai Budaya yang beragam memiliki dampak yang baik dalam kinerja karyawan  - Metode penelitian kualitatif | Penelitian mengenai budaya yang beragam di tempat kerja dan komunikasi merupakan faktor kunci |
| 31 | Feriha Dikmen,  Hüseyin Bozdağlar (2017)  *The Role of Service Culture in Hospitality Industry*  *(International Journal of Business and Social Science Vol. 8, No. 5, May 2017 )* | * Penelitian menunjukkan bahwa tingkat upah, kondisi fisik, keamanan kerja, kontrol atas pekerjaan sehari-hari, keterampilan bawahan langsung, kebijakan dan prosedur perusahaan, peluang untuk pertumbuhan pribadi, rasa hormat dari bos, keamanan kerja dalam posisi saat ini, kualitas produk perusahaan, kebebasan untuk menyatakan pendapat tanpa takut akan hukuman, transpirasi dan persyaratan jam kerja adalah komponen penting dari kepuasan kerja di organisasi rekreasi di Merit Crystal Cove. * Pelanggan sangat puas dengan produk mereka, kebijakan, peralatan yang mudah digunakan termasuk budaya layanan di Merit Crystal Cove Hotel. | Variabel yang diteliti adalah mengenai Budaya Organisasi dan khususnya *service behaviour* | Metode penelitian kuantitatif -SPSS |
| 32 | Robiansyah (2017)  Budaya Pelayanan: Konsep dan Pengukuran  Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, Vol. 19 No 2, July 2017 | * Ada pertanda logis hubungan sesama karyawan dengan budaya pelayanan * Ada pertanda logis bahwa koordinasi baik antar sesame hotel menunjukkan budaya pelayanan * Ada pertanda logis bahwa pelatihan untuk karyawan untuk melayani menunjukkan budaya pelayanan | Variabel yang diteliti budaya pelayanan | Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif |
| 33 | Robert C. Liden, Chenwei Liao, Sandy Wayne, Jeremy W. Nauser (2013)  *Servant Leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance*  Academy of manajement journal 2014, Vol 57 No 5 | * Store manager servant leadership is positively related to serving culture * Serving culture is positively related to store performance * Serving culture mediatesthe relationship between store manager servant ledership and store performance * Serving culture is positively related with store performance | Meneliti Budaya Pelayanan | Penulis membuat penelitian kualitatif |
| 34 | Akiko Ueno (2012)  *Which HRM practice can contribute to service culture*  Total Quality Manajemement. Vol 23 No 11 November 2012 | Six Sigma Choconical  Practices Correlation  Communication : 0,808  Traning : 0,707  Team Work 0,696  PA & rewards 0,687  Recruitment 0,633  Empowerment 0,559 | Peneliti sama-sama meneliti mengenai budaya pelayanan | Peneliti menggunakan metode kualitatif |

**Sumber: Hasil Pengolahan Penulis (2018)**

**2.3 Posisi Penelitian**

Berdasarkan uraian dan perbandingan antara penelitian yang sebelumnya dan relevan dengan penelitian yang dilakukan, maka penelitian yang dilakukan merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan sebelumnya. Pengembangan tersebut berfokus pada strategi penguatan budaya pelayanan *stay real*, di mana penelitian sebelumnya lebih banyak melihat dampak re-branding terhadap *financial aspect* dan segi marketing. Namun yang dilakukan oleh peneliti adalah lebih berfokus kepada dampak dari perubahan budaya pelayanan dan bagaimana memperkuat atau membuat budaya pelayanan *stay real* menjadi optimal

**2.4 Kerangka Pemikiran**

Transformasi budaya pelayanan yang di kenal dengan *budaya stay real* di Holiday Inn Bandung Pasteur dan Holiday Inn Cikarang Jababeka merupakan hal yang sangat penting dikarenakan adanya re-branding atau perubahan *brand lokal menjadi brand internasional*. Adanya perubahan budaya pelayanan yang terjadi menyebabkan hal-hal yang muncul sebagai fenomena:

1. Pengusaha menginginkan pergantian merek menggunakan *brand* internasional dengan harapan mencapai kinerja perusahaan yang optimal
2. Kondisi karyawan belum siap dalam menerima pelatihan budaya pelayanan yang wajib di implementasikan ketika melayani tamu internal atau eksternal
3. Dukungan atasan yang kurang dalam hal mengoptimalisasikan implementasi budaya pelayanan *stay real*
4. Sistem penilaian karyawan menggunakan penilaian budaya pelayanan stay real di mana saat ini masih subjektif
5. Karyawan menganggap budaya pelayanan *stay real* tidak penting dan tidak melihat hubungan dengan kinerja mereka dan kinerja organisasi hal ini disebabkan oleh ketidakmengertian mereka, selain itu budaya yang sebelumnya lebih mudah
6. Ada komentar dari tamu bahwa pelayanan yang dirasakan berbeda dengan Holiday Inn yang lain di Indonesia maupun di luar negeri
7. Adanya kebanggaan karyawan sebagai bagian dari perusahaan besar di dunia, namun tidak terlihat kebanggaan tersebut dalam melayani tamu
8. Kurangnya dukungan dari atasan langsung dalam menuntun bawahan mereka.

Ketika transformasi budaya itu sendiri memiliki dampak bagi para karyawannya, sehingga menimbulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Semangat perubahan tidak mekanistik: yang dimaksudkan dengan mekanistik adalah perubahan yang diharapkan dapat mendorong orang untuk bertindak secara bertanggung jawab. Sehinggan bawahan dapat diawasi dan arus informasi juga dapat berjalan dengan lancar, setiap fungsi terpisah dan komunikasi dan kerjasama dalam setiap fungsi berjalan dengan baik dan pekerjaan dijalankan sesuai dengan SOP.
2. Tidak ada terlihat budaya pemenang dan keinginan untuk melayani tamu dengan tulus. Budaya pelayanan *Stay Real* juga kurang tampak dalam kehidupan sehari-hari
3. Hal ini disebabkan kurang optimalnya penguatan dalam pengenalan budaya pelayanan *Stay Real*

Adapun target yang ingin dicapai ketika budaya pelayanan tersebut diterapkan adalah perilaku yang tulus terlihat ketika melayani tamu internal maupun eksternal yang merupakan implementasi *budaya pelayanan Holiday Inn Stay Real.*  Sehingga dampak yang terlihat adalah sebagai berikut:

* + - 1. Perilaku yang natural, professional dan personal
      2. Perilaku yang menunjukkan percaya diri yang tinggi karena pengetahuan yang baik dan selalu siap dalam memberikan pelayanan kepada tamu
      3. Menghayati peranannya dengan menunjuukan kepedulian yang tinggi dan kehangatan kepada tamu
      4. Respon yang cepat dan penuh inisitatif terhadap permintaan tamu sehingga tamu merasa senang

Namun hal tersebut di atas tidak terlihat sehingga menimbulkan gap antara kondisi riil dan kondisi ideal sebagai berikut:

* Kurangnya sosialisasi dan pelatihan
* Tidak terlihat budaya pelayanan Stay Real
* Kurangnya memaksimalkan HR instrument dalam pengenalan budaya pelayanan stay real
* Kurangnya peranan pemimpin dalam memastikan penguatan budaya pelayanan *Stay Real*

Menanggapi hal tersebut, beberapa tahapan dalam proses transformasi budaya menurut Kreitner dan Kinicki (2012:665) dilakukan sebagai berikut:

1. *Input:* Input dilakukan merupakan kegiatan yang menganalisa mengenai budaya yang sudah ada dan menilai budaya apa yang diinginkan. Adapun yang dianalisa adalah faktor internal (*Strenght and Weakneses)* dan faktor internal (*Opportunities & Threat)*. Adapun yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

* *Culture assessment:* menilai budaya yang sudah ada dan menghubungkannya dengan budaya pelayanan Stay Real
* *Culture Gap analysis:* Menganalisa kesenjangan antara budaya pelayanan yang sebelumnya dan budaya pelayanan *Stay Real* yang akan dijalankan

1. *Target Element of change:*  Dalam hal ini membuat strategi perubahan yang menyangkut hal-hal berikut:
2. *Goal Arrangement:* Hasil akhir yang diinginkan, pioritas, S*tandar* Sumber Daya, hubungan dengan situasi di luar organisasi
3. Organizing arrangement: peraturan, prosedur, peranan, Struktur, penghargaan, penyajian fisik
4. Sumber daya manusia: menyangkut pengetahuan, kemampuan, perilaku, motivasi
5. *Methods*: Proses, *Flow Work, Job Design, Technology*
6. Faktor Sosial: Budaya Organisasi, proses, Interaksi antar personal, komunikasi, kepemimpinan
7. *Influencing Culture Change:* Adanya perubahan dalam pola berpikir. Hal ini menyangkut mempelajari cara baru dalam berpikir, bekerja dan berinteraksi dan memungkinkannya mendapatkan ketrampilan yang baru
8. *Ustaining the new culture:* Untuk menciptakan lingkungan kerja yang diinginkan dan budaya organisasi yang produktif, manajemen puncak, pemimpin, manajer dan staff harus bersama-sama dengan harmonis mencapai kerja sama yang baik sehingga dapat mencapai tujuan / *goal* yang diinginkan
9. Outputs: munculnya strategi penguatan budaya pelayanan yang memunculkan 4 strategi yang dibuat oleh peneliti adalah sebagai berikut:

* Strategi 1: *Organizing and Arrangement*: Hal ini merupakan perencanaan secara detail mengenai apa program yang ada, kapan dan siapa yang akan mengerjakannya maupun siapa yang akan bertanggung jawab, bagaimana melakukannya dan mengapa harus diakukan
* Strategi 2: Implementasi meliputi perubahan mendasar pada setiap instrumen *Human Resources* seperti proses seleksi dan r*recruitment,* prosedur sosialisasi dan pelatihan, dan pada akhirnya proses penilaian kinerja dan pemberian penghargaan
* Strategi 3: Peningkatan kinerja dengan proses penilaian kinerja yang benar dan sesuai dengan budaya pelayanan *stay real* dan dipandu oleh atasan melalui personal *coaching* dengan komitmen yang tinggi dari setiap atasan di departemen masing-masing
* Strategi 4: Harus tersedianya metode untuk melakukan evaluasi

1. Outcome: hasil akhir yang ingin dicapai setiap individu, departemen dan organisasi

Setelah langkah – langkah tersebut dilakukan, maka dapat dilakukan strategi penguatan implementasi budaya yang berimplikasi pada hal di bawah ini:

* Perubahan Perilaku : perubahan perilaku di sini diharapkan karyawan menjadi lebih percaya diri dalam memahami peranannya sebagai orang yang mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan mampu bersikap menyenangkan dan melayani pelanggan dengan hati yang tulus dan selalu berpikir demi kepentingan pelanggan
* Kinerja Meningkat : Kesadaran akan pentingnya kinerja dalam kelangsungan organisasi sangat penting untuk dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Dengan kinerja yang optimal maka dipastikan perusahaan akan mencapai target yang sudah ditetapkan. Namun hal ini tidak mungkin berhasil jika tidak ada kesadaran dan kerjasama dari anggota tim yang ada dalam suatu organisasi. Pemahaman ini wajib dimiliki oleh setiapkaryawan dengan menyadari bahwa jika kinerja mereka meningkat, maka secara otomatis kinerja tim juga akan meningkat. Dengan adanya budaya organisasi yang baru diharapkan dapat tercapainya kesadaran untuk menunjukkan budaya yang baik sehingga kinerja karyawan meningkat yang akhirnya berdampak terhadap kinerja organisasi
* Keunggulan bersaing : Keunggulan bersaing yang dinyatakan disini adalah dalam industri yang sama organisasi menjadi lebih unggul dibandingkan dengan organisasi yang lain. Di mana perbedaan dapat terlihat dengan jelas. Pada saat ini setiap organisasi yang berada pada industri yang sama berlomba-lomba untuk mengalahkan pesaing mereka. Khususnya dalam industry pelayanan, yang menjadi pembeda yang besar dalam setiap organisasi terdapat pada budaya pelayanan mereka.
* Kepuasan terhadap organisasi meningkat : beberapa teori menyatakan anggota organisasi yang puas akan memiliki komitmen terhadap organisasi yang juga tinggi. Komitmen yang tinggi tersebut akan membuat semua anggota organisasi ingin bekerja seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi.

Jika strategi penguatan budaya pelayanan *Stay Real*  tersebut dapat dioptimalkan *Stay Real* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Adapun kerangka pemikiran dapat dilihat pada gambar 2.11 seperti yang ada di bawah ini

**2.4.1** **Landasan Teori dan Hasil Penelitian sebelumnya**

**Grand**

**Theory**

**Manajemen dan Organisasi**

Silalahi (2012), Robins (2015), Torang (2016), Fahmi (2016), Jones (2013), Robins (2008), Sheldon & Harits (2009), Sutanto (2012), Davies (2017)

**Middle Range Theory**

**MSDM, Prilaku Organisasi dan Strategi SDM**

Sedarmayanti (2017), Rivai (2013), Tampubolon (2012), Robins & Judge (2015), Fahmi (2013), Darodjat (2015)

**Penelitian Terdahulu**

**Applied Theory**

**Kinerja**

Wibowo (2015), Sinambela (2015)

**Budaya Organisasi**

Schein (2005), Luthans (2005), Angelica (2008), Wibowo (2016), Tika (2015), Jones (2013), Chatab (2007), Sedarmayanti (2017), Kotter, J. (2012). Mattone, J. & Vaidya, .2016, Yusuf (2018)

Alireza Nazarian, Peter Atkinson dan Pantea Foroudi (2017), Inmaculada Martin Rojo (2003), Gijoh Rienly (2013), Gao Liang Wang (2012), ER Ummi Khalsum (2017), Yuis Ferbya Baan (2015), Yosua Agustinus Karjadi, Ivan Lauwenas, Endo Wijaya Kartika (2012), Bambang Warsito (2008), Falih Suedi (2011), Joko Wibowo (2012), Erlin (2012), Jennifer Lee (2008), Fitria Adrianti Putri,Suwandi Sumartias,Dian Fatma Sjoraida (2018), Judy Brownwell (1990), Ida Ayu Indah Giantari &I Gede Riana (2017), Dhany Bagus Saputra & Indi Djastuti (2015), Ryndian Gusty & Seno Andri (2018), Mohammed A. Ali, Ahmed N. Ilias, Reham D. Toni (2000), Droulers, Marcelle; Heffernan, Troy (2007), Emron Edison, Anti Riyanti, Dani Yustiana (2016), Tevfik Demirçiftçi & Ismail Kızılırmak (2016), Phingsan Huang (2010), Jack Henry (2015), Yi-Lin Tsai, Chekitan S. Dev, Pradeep Chintagunta (2015), Bjorn Hanson, Anna S. Mattila, John O’neill , Yonghee Kim (2009), David J. Kwoon (2012), Chekitan Dev (2015), Feriha Dikmen,

Hüseyin Bozdağlar (2017), Muhammad Ahmed Qadri,

Lubna Ahsan, Shahabuddin Hashmi (2016), Marium Zahid Taha Shaikh, Syeda Zu\_esha Zehra (2017), Ahmad Lone Mushtaq, Ahmad Fayyaz S, Ahamd Tanveer (2013), Chekitan Dev (2015)

**Gambar 2.12 Landasan Teori dan Penelitian Sebelumnya**

**2.5 Proposisi**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka proposisi penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penguatan budaya pelayanan *Stay Real* di *Holiday Inn* Bandung Pasteur dan Holiday Inn Cikarang Jababekaperlu ditingkatkan
2. Kinerja karyawan di Holiday Inn Bandung Pasteur dan Holiday Inn Cikarang Jababeka perlu ditingkatkan
3. Terdapat faktor-faktor penghambat / kendala –kendala yang dihadapi dalam penguatan budaya pelayanan *Stay Real* di Holiday Inn Bandung Pasteur dan di Holiday Inn Cikarang Jababeka
4. Strategi penguatan budaya pelayanan *Stay Real* diperlukan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan di Holiday Inn Cikarang Jababeka dan Holiday Inn Bandung Pasteur