

## Budaya organisasi perubahan dan implikasinya: studi pada Hotel Ever Green di Kawasan Puncak - Jawa Barat

Tri Prihartini Endang Kusumastusti, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=80801&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

#### <b>ABSTRAK</b><br>

Berbagai penelitian akhir-akhir ini menunjukkan adanya korelasi antara budaya organisasi dengan tingkat capaian suatu perusahaan. Dengan demikian, usaha untuk mendalami lebih jauh tentang budaya organisasi menjadi semakin menarik dan relevan.

<br><br>

Hotel Ever Green (HEG) sebagai satu dari sejumlah hotel yang berkembang di Kawasan Puncak, sejak berdirinya pada tahun 1973, telah berupaya mengembangkan budaya organisasi yang mewujud dalam gaya kepemimpinan, situasi kepemimpinan dan iklim kerja dengan bercirikan asas sama rasa, sama kuasa dan sama rata. Walaupun demikian, dalam perkembangannya seiring dengan pergantian pucuk pimpinan, HEG telah menunjukkan adanya gejala penurunan kekuatan budaya organisasi. Berdasarkan fenomena ini, maka upaya meneliti, mengkaji, dan menganalisis berbagai hal yang berkaitan dengan perubahan tersebut, dan menelaah berbagai implikasinya bagi pencapaian organisasi/perusahaan menjadi penting. Empat masalah pokok yang dianalisis yaitu (1) bagaimana proses pembentukan budaya organisasi HEG, (2) apakah telah terjadi perubahan budaya organisasi di HEG, (3) apakah budaya organisasi di HEG sekarang ini melemah, dan (4) implikasi apa yang timbul dari keadaan budaya organisasi yang dimiliki saat ini.

<br><br>

Dengan penetapan responder sebanyak 58 orang yang dapat dirinci dalam dua kelompok yaitu kelompok responden kepemimpinan lama (30 orang) dan kelompok responden kepemimpinan baru (28) orang telah dikumpulkan data dengan memakai daftar kuesioner dan pedoman wawancara. Data dianalisis secara kualitatif sambil didukung oleh analisis kuantitatif berupa menghitung total skor untuk beberapa indikator.

<br><br>

Temuan penelitian ini dapat dirinci dalam beberapa hal berikut. Pertama, proses pembentukan budaya organisasi HEG dilaksanakan oleh pemilik sekaligus pendirinya sejak tahun 1973, proses mana dilakukan secara berangsur-angsur melalui gaya kepemimpinan, situasi kepemimpinan, dan iklim kerja berdasarkan prinsip sama rasa, sama kuasa, dan sama rata. Kedua, terdapat kesenjangan antara gambaran ideal budaya organisasi yang ingin dibentuk dengan budaya organisasi yang berkembang dalam kehidupan organisasi. HEG sehari-hari: Ketiga, walaupun terdapat perbedaan penekanan pimpinan dalam menerapkan kepemimpinan, namun terdapat satu warna dasar kepemimpinan yang berusaha dikembangkan dalam HEG yaitu kepemimpinan sebagai pamong sekaligus sebagai satria(ing ngarso sung tolo), pandhito (ing madyo mangun karso), dan ratu (tut wuri handayani). Keempat, perubahan budaya organisasi yang berjalan seiring dengan adanya pergantian pimpinan puncak organisasi menunjukkan adanya perbedaan kuat lemah tertanamnya budaya organisasi yang dapat ditunjukkan dengan hasil analisis kuantitatif berikut: (1) pada budaya lama (periode 1973 - 1982) pemimpin sering melakukan hal yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan (total skor 56,87..) sedangkan pada budaya baru pemimpin jarang melakukan hal-hal yang

berkaitan dengan gaya kepemimpinan (total skor 42,6%), (2) pada budaya lama, bagian terbesar anggota (69,5%) mendukung hal-hal yang berkaitan dengan situasi kepemimpinan sedangkan pada budaya baru, hanya sebagian kecil anggota (48,7%) yang mendukung, (3) iklim kerja baik pada budaya lama maupun budaya baru dapat dikatakan cukup baik dengan total skor masing-masing 70,5% dan 59,5%. Kelima, kuat lemahnya budaya organisasi terbukti membawa implikasi bagi tingkat efektifitas (dilihat dari tingkat pendapatan) yang dicapai oleh perusahaan dimana pada budaya lama yang relatif kuat dapat memberikan kenaikan rata-rata 18,45% per tahun, hasil mana berbeda dengan kenaikan rata-rata yang dicapai pada budaya baru dengan cirri budaya organisasi yang relatif lemah yaitu hanya 12,16% pertahun.

<br><br>

Dengan berbagai temuan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran sebagai sumbangsih penelitian ini. Pertama, demi penguatan kembali budaya organisasi yang kini melemah, maka perlu bagi pimpinan untuk membuka diri sehingga dapat menampung segala keluhan, hambatan kerja disamping pimpinan perlu meningkatkan perannya sebagai motivator. Kedua, perlu dilakukan perbaikan tata cara penyelenggaraan organisasi dengan melembagakan bagan struktur organisasi secara tertulis, penetapan standar penilaian prestasi kerja yang lebih transparan dan adil. Ketiga, perlu ditingkatkan pelimpahan wewenang dan tugas-tugas pekerjaan kepada karyawan tingkat staf sehingga pimpinan dapat menyeimbangkan perannya sebagai satrio, pandhito, dan ratu. Keempat, perlu dilembagakan pertemuan-pertemuan baik rutin maupun tidak guna menampung semua masalah yang berkembang khususnya yang berkenaan dengan pengoperasian HEG. Kelima, perlu diciptakan suasana yang kondusif bagi terbentuknya keberanian seluruh karyawan untuk mengeluarkan pendapat, saran ataupun pemikiran lainnya sebagai perwujudan budaya organisasi yang berasaskan sama rasa, sama kuasa, dan sama rata.