

### **BAB III**

#### **PEMBAHASAN**

Bab ini akan menyajikan data yang diperoleh oleh peneliti dari hasil penelitian mengenai Strategi Sosialisasi Budaya Organisasi di The Arnawa Hotel Pangandaran tahun 2017. Data yang dihasilkan oleh peneliti adalah data yang didapatkan melalui wawancara dengan informan dan dokumen-dokumen yang dimiliki manajemen The Arnawa Hotel Pangandaran. Kemudian data yang didapatkan akan dianalisis sesuai dengan teori yang sudah dipaparkan di bab 1.

Hasil penelitian ini diperoleh dari berbagai teknik pengumpulan data yang tentunya mendukung dalam penelitian ini. Data-data ini diperoleh dari wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pihak-pihak yang terkait dan menjadi sasaran dari program sosialisasi budaya organisasi ini, juga dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang memiliki keterkaitan untuk mendukung penelitian ini. Data yang dibutuhkan diperoleh dari pihak yang bersangkutan maupun dari pihak atau sumber yang dapat dipercaya. Berikut akan disajikan hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan pembahasannya, dengan analisis sesuai dengan teori yang digunakan.

## **A. DESKRIPSI DATA**

### **1. Budaya Organisasi The Arnawa Hotel Pangandaran**

The Arnawa Hotel Pangandaran adalah salah satu hotel bintang tiga yang ada di Kabupaten Pangandaran yang mulai berdiri sejak tahun 2013, dimana sebelumnya hotel ini bernama Puri Indah Beach dan kemudian melakukan perombakan dari segi bangunan dan fasilitas di dalamnya sehingga menjadi The Arnawa Hotel yang masih berada dibawah naungan PT. Puri Arnawa hingga saat ini. Potensi pariwisata yang cukup tinggi di Kabupaten Pangandaran ini membuat adanya peluang bagi bisnis di bidang jasa akomodasi dan perhotelan karena banyaknya wisatawan yang akan berlibur dan membutuhkan sarana akomodasi perhotelan. Oleh sebab itu, PT. Puri Indah Arnawa ini mencoba mengembangkan bisnis perhotelannya di daerah wisata Pangandaran.

The Arnawa Hotel didirikan dengan menjalankan sistem perhotelan melalui sistem yang sudah diterapkan oleh Puri Asri Hotel yang berada di Kota Magelang sebagai hotel pusat dari The Arnawa Hotel sendiri. Pada awalnya seluruh sistem dan organisasi The Arnawa Hotel disamakan dengan sistem dan organisasi yang ada di Puri Asri Hotel termasuk visi dan misi perusahaan, namun sekitar pada tahun 2017 manajemen dari The Arnawa Hotel merasa bahwa mereka harus memiliki visi misi hingga budaya organisasi sendiri yang disesuaikan dengan kondisi yang ada di The Arnawa Hotel ini. Budaya organisasi/perusahaan adalah sebuah pola atau sistem yang

menjadi karakter dari setiap perusahaan yang berdiri, sehingga The Arnawa Hotel membuat 5 budaya organisasi dengan mengangkat budaya Jawa Barat sebagai *culture* yang ada di hotel tersebut sehingga dapat dijadikan pedoman para anggota organisasi (karyawan) di perusahaan mereka.

Karena sebenarnya *visioning* The Arnawa ini adalah mengkrystalkan *local value* yang ada. Jadi kan owner kita ini orang Magelang yah, tetapi semua karyawan diwajibkan orang lokal Pangandaran dengan tanpa melihat ijazah tetapi dengan syarat mau bekerja dan belajar dengan keras. [Kuswanto N Andrianto, General Manager The Arnawa Hotel. Hasil wawancara 29 Maret 2019].

5 budaya organisasi yang dibuat oleh manajemen The Arnawa Hotel ini merupakan sentuhan baru yang dapat dipelajari dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi, sehingga setiap anggota atau karyawan dapat mengetahui apa saja yang dapat mereka lakukan untuk mencapai tujuan dari The Arnawa Hotel tersebut. Adapun 5 budaya organisasi yang dirumuskan oleh The Arnawa Hotel sebagai berikut:

1. Integritas

Konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan.

2. Profesional

Memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan, membagikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan terhadap orang lain.

### 3. Keselamatan

Menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi resiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga aset perusahaan dari kemungkinan terjadinya kerugian.

### 4. Inovasi

Menumbuhkembangkan gagasan baru atau karya baru

### 5. Pelayanan Prima

Memberikan pelayanan yang terbaik, serta memberikan standar mutu yang memuaskan dan sesuai harapan wisatawan.

Tanpa diketahui dan dipahami oleh seluruh karyawan atau anggota organisasi, 5 budaya organisasi ini tidak akan bisa dijadikan pedoman oleh seluruh karyawan jika tidak ada proses sosialisasi, karena dengan proses sosialisasi itulah para karyawan dapat mengetahui dan memahami makna dari 5 budaya organisasi yang dimiliki perusahaan mereka ini. Beberapa kegiatan dari program sosialisasi telah dilakukan The Arnawa Hotel sebagai proses penyampaian budaya organisasi yang mereka miliki kepada karyawan, salah satunya dengan menempelkan motto dari The Arnawa Hotel di ruang karyawan agar dapat terlihat setiap harinya oleh karyawan yang hendak bekerja.

Gambar 3.1 dibawah ini menunjukkan motto The Arnawa Hotel yaitu “Speed, Solid, Smart” yang mencerminkan poin-poin budaya organisasi mereka, sehingga ruang karyawan dipilih sebagai tempat atau ruang untuk

menempelkan/memasang motto tersebut agar selalu dapat dilihat oleh para karyawan.

Gambar 3.1  
Motto The Arnawa Hotel di ruang karyawan



Sumber: Dokumentasi The Arnawa Hotel

## 2. Kronologi Terbentuknya Budaya Organisasi

Pembuatan budaya organisasi The Arnawa Hotel ini awalnya berasal dari kurang tertibnya para karyawan di tempat kerja seperti banyaknya peraturan-peraturan di jam kerja yang banyak dilanggar sebagai contoh penggunaan HP di jam kerja, merokok di dalam area hotel dan pelanggaran-pelanggaran yang lain. Komentar negatif dari para tamu juga mendasari terbentuknya budaya organisasi ini, seperti komplain tentang keramahan yang tidak ditunjukkan oleh para karyawan sehingga menjadi nilai buruk bagi The Arnawa Hotel.

Budaya organisasi ini bermula dari diskusi antara Kuswanto N Andrianto selaku *General Manager* dengan Direktur dan *Owner* dari The Arnawa Hotel Pangandaran. Kemudian, diskusi ini berlanjut dilakukan

dengan manajerial lainnya sehingga dibuatlah budaya organisasi ini di sekitar bulan april tahun 2017. Melalui budaya organisasi ini nantinya diharapkan para karyawan dapat lebih disiplin dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga dapat menunjukkan identitas budaya yang dimiliki The Arnawa Hotel.

Dari masalah-masalah tersebut lah manajemen bertujuan untuk menanamkan nilai di bagian peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) itu sendiri, karena masih banyaknya ketidaksesuaian dari para karyawan dengan tujuan perusahaan. Pembuatan budaya organisasi ini juga sebenarnya menjadi cara tersendiri untuk memunculkan inovasi-inovasi baru yang tentunya dengan mengangkat budaya Jawa Barat itu contohnya ya dengan dimulai dari pengucapan greeting menggunakan bahasa Sunda, dan itu berlaku bukan hanya dari karyawan kepada para tamu juga harus dilakukan antara karyawan dengan karyawan sehingga dapat menjalin kebersamaan yang lebih erat. [Kuswanto N Andrianto, General Manager The Arnawa Hotel. Hasil wawancara 29 Maret 2019].

Budaya organisasi ini nantinya akan mampu menjadikan The Arnawa Hotel semakin lebih baik di mata para konsumennya baik dari segi fasilitas, pelayanan hingga inovasi-inovasi yang diberikan. Makna dari keseluruhan poin budaya organisasi tersebut juga sesuai dengan misi perusahaan yaitu “membahagiakan para tamu setiap saat dengan memberikan perhatian langsung secara tulus yang keluar dari hati kita”.

Pembuatan 5 poin budaya organisasi ini juga memiliki latar belakang atau maknanya tersendiri mulai dari poin integritas dimana setiap pekerjaan yang dilakukan harus selalu melihat dari kode etik perusahaan agar tercipta karyawan-karyawan yang disiplin tidak adanya pelanggaran-pelanggaran yang

dilakukan saat jam kerja. Poin professional dibuat dengan tujuan setiap karyawan dapat menguasai bidangnya masing-masing dan bersedia belajar lebih baik lagi sehingga nantinya dapat membagi ilmunya kepada karyawan-karyawan baru yang akan bergabung di The Arnawa Hotel.

Lalu, poin keselamatan dibuat berdasarkan antisipasi dari adanya kecelakaan-kecelakaan kerja yang dapat terjadi sehingga setiap karyawan dapat melindungi dirinya dan tempat kerjanya dari hal-hal yang tidak diinginkan. Poin keempat yaitu inovasi dibuat dengan tujuan untuk menumbuh kembangkan ide-ide baru yang dapat dihasilkan dari proses diskusi antar karyawan, kemudian poin pelayanan prima tentunya dibuat supaya setiap individu dapat memberikan pelayanan sebaik mungkin sesuai dengan harapan para konsumen.

Budaya organisasi ini sangat diharapkan dapat menumbuhkan perasaan karyawan untuk selalu bekerja sesuai *rules* dan meyakinkan mereka bahwa mereka bisa melayani dan memuaskan para konsumen atau tamu dengan pedoman-pedoman yang mereka miliki dari budaya organisasi tersebut. Bagi manajemen, ketika budaya organisasi ini dapat diketahui dan dipahami oleh seluruh karyawan maka hal itu akan mempengaruhi penilaian The Arnawa Hotel di berbagai media sosial yang mereka miliki yang dapat digunakan tamu sebagai bahan penilaian bagi The Arnawa Hotel.

Ya karena kita di bidang pelayanan akomodasi dan jasa ya, maka kepuasan dan penilaian positif dari konsumen sangat diperlukan. Jadi kalau karyawannya sudah bekerja sesuai standar pasti komentar negatif juga akan berkurang dengan sendirinya. [Kuswanto N Andrianto, General Manager The Arnawa Hotel. Hasil wawancara 29 Maret 2019].

### **3. Perencanaan Sosialisasi Budaya Organisasi**

Program sosialisasi budaya organisasi ini dimulai pada tahun 2017 dari proses perencanaan yang dilakukan melalui analisis SWOT dengan mengklasifikasikan kekuatan, kelemahan, peluang hingga ancaman dari program sosialisasi tersebut. Berdasarkan wawancara yang dilakukan bersama Kuswanto N Andrianto selaku General Manager The Arnawa Hotel, hasil dari analisis SWOT yang dilakukan untuk perencanaan program sosialisasi budaya organisasi ini diantaranya:

#### *a. Strengths (Kekuatan)*

Kekuatan dari rencana diadakannya program sosialisasi budaya organisasi The Arnawa Hoel Pangandaran salah satunya adalah Sumber Daya Manusia yaitu manajer/kepala setiap departement yang sudah berpengalaman, para manajer tersebut sudah bekerja lama di The Arnawa Hotel bahkan dari hotel tersebut masih bernama Puri Indah Beach sehingga mereka nantinya dapat membantu general manager dalam melakukan kegiatan sosialisasi budaya organisasi ini. Selain itu, mereka memiliki gambaran dan referensi dari hotel pusat mereka yaitu Puri Asri Hotel yang ada di

Magelang dimana hotel tersebut memiliki klasifikasi bintang lebih tinggi dan prosedur lebih bagus.

b. *Weaknesses* (Kelemahan)

Untuk kelemahannya sendiri adalah kurangnya informasi tentang budaya organisasi yang dapat disebut masih baru ini, sehingga karyawan belum memiliki pedoman-pedoman bekerja yang sesuai dengan budaya organisasi yang ada, mereka hanya berprinsip “yang penting saya melakukan pekerjaan saya tanpa melakukan kesalahan”. Juga, kelemahan dari program sosialisasi budaya organisasi ini adalah tidak adanya Divisi *Human Resources Departement* (HRD) maupun *Public Relations* yang memiliki kemampuan untuk mengelola permasalahan atau keperluan internal, termasuk budaya organisasi ini.

c. *Opportunities* (Peluang)

Peluang atau kesempatan yang bisa di dapatkan dari program sosialisasi budaya organisasi ini tentunya menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan yang semakin berkualitas dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Kemudian, dengan semakin bertambahnya kualitas SDM perusahaan maka akan meningkatkan juga citra dan kualitas perusahaan di mata para konsumen atau tamu hotel.

d. *Threats* (Ancaman)

Ancaman yang mungkin dihadapi The Arnawa Hotel dari adanya program sosialisasi budaya Organisasi ini sendiri adalah ketidaksiapan karyawan atau anggota organisasi dalam menerima dan memahami budaya organisasi atau pedoman-pedoman dalam bekerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga akan membuat beberapa karyawan merasa tidak cocok untuk bekerja lagi di The Arnawa Hotel Pangandaran dan memilih untuk keluar dan bekerja di hotel lain.

Setelah dilakukan analisis tersebut, maka General Manager melanjutkannya dengan melakukan diskusi lebih lanjut terkait program sosialisasi budaya organisasi ini. Program sosialisasi budaya organisasi di The Arnawa Hotel ini dipegang oleh manajemen The Arnawa Hotel khususnya General Manager karena General Manager merupakan orang yang memiliki tanggung jawab sebagai pengembang kemampuan internal perusahaan termasuk di dalamnya pengembangan kemampuan karyawan dalam bekerja. Program sosialisasi ini dimulai dengan diskusi antara General manager dan juga para manager departemen untuk menentukan program-program apa saja yang dapat digunakan untuk memberikan pengarahan atau sosialisasi dari budaya organisasi ini.

Karena gini Mba, mau seperti apapun kan yang lebih mengerti anak-anak kita di Departement kan kita sendiri yah sebagai Head Of Departement nya ya maka dari itu kita juga harus terlibat tentang bagaimana sih cara yang baik untuk menyampaikan 5 budaya organisasi itu, apalagi sebelumnya mereka kerja hanya tau “yang penting beres” tanpa dibarengi dengan pedoman-pedoman yang ada dari perusahaan. [Tony A Prasetio, Departement Head of Front Office. Hasil wawancara 04 April 2019].

Diskusi ini juga tentunya dimulai dengan merumuskan tujuan mereka yaitu peningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di The Arnawa Hotel demi meningkatkan *image* dan kualitas perusahaan. Dari diskusi ini, mereka menetapkan proses sosialisasi ini digunakan menggunakan media komunikasi seperti *paper based media* yang dilakukan melalui memo, bisa juga melalui media internet dan ada juga melalui media pertemuan yang bisa dilakukan antara seluruh karyawan maupun setiap departemen.

Pemilihan media komunikasi tersebut masing-masing memiliki alasan tersendiri, namun garis besarnya pemilihan media tersebut digunakan karena mereka berada di dunia bisnis akomodasi perhotelan yang menawarkan jasa sehingga *report* setiap hari, setiap minggu bahkan setiap bulan harus selalu dilaksanakan dan media komunikasi yang sudah ditentukan diatas memberikan wadah untuk keperluan “*report*” tersebut.

Pemilihan media yang kita gunakan sih *so far* pasti sesuai kebutuhan ya, gini deh contohnya saya kan butuh report tiap hari nih tentang masalah-masalah atau kendala-kendala yang ada dari mulai departemen *House Keeping, Food & Beverage*, bahkan sampe *Engineering* maka saya bikin nih suatu media yang bisa digunakan untuk saya mengetahui itu semua yaitu melalui *Group Whatsapp* yang di dalamnya ada setiap *manager departemen*. Nah dari *Group Whatsapp* itu pun saya bisa langsung kasih saran dan meminta pihak

dari departemen lain untuk saling membantu, walaupun misalkan saya sedang tidak ada di hotel. [Kuswanto N Andrianto, General Manager The Arnawa Hotel. Hasil wawancara 29 Maret 2019].

Selain pemilihan media komunikasi yang direncanakan tersebut, mereka juga merencanakan beberapa kegiatan pelatihan langsung maupun simulasi minimal satu bulan satu kegiatan untuk meningkatkan kualitas kerja praktek para karyawan. Puri Asri Hotel sebagai hotel pusat akan tetap menjadi “sekolah” atau tempat pelatihan para karyawan untuk bisa bekerja makin baik sehingga diharapkan kualitas SDM The Arnawa Hotel Pangandaran yang masuk dalam klasifikasi bintang 3 (tiga) dapat memberikan pelayanan selayaknya Hotel Puri Asri magelang yang sudah memiliki klasifikasi bintang 4 (empat).

#### **4. Implementasi Sosialisasi Budaya Organisasi**

Pelaksanaan program-program sosialisasi budaya organisasi ini dimulai dari dirumuskannya 5 budaya organisasi The Arnawa Hotel Pangandaran, yaitu sekitar pertengahan tahun di 2017 yaitu di bulan juli yang sebenarnya dimulai dari adanya komplain dan banyaknya pelanggaran dari para karyawan di The Arnawa Hotel. Perencanaannya membutuhkan waktu beberapa bulan karena memang beberapa program sudah pernah dilaksanakan. Dalam proses impelementasi ini ada beberapa program yang dilaksanakan sebagai proses sosialiasi budaya organisasi di The Arnawa Hotel salah satunya adalah program yang menggunakan media fisik (*paper based*) atau media *online*, program-program sosialiasi itu sebagai berikut:

a. *Group Whatsaap*

*Group Whatsapp* ini dilakukan untuk memudahkan *reporting* yang diperlukan setiap harinya terkait pergantian *jobdesk shift* maupun yang lainnya. Selain *group* yang sudah dibuat untuk *General Manager* dan *Head of Departement*, setiap departemen juga diwajibkan memiliki *group* masing-masing untuk memudahkan kerja dan komunikasi mereka terkait pekerjaan atau problem yang dihadapi.

*Group whatsapp* ini wajib digunakan untuk reporting setiap pergantian *shift* seperti pukul 15.00 untuk *shift* 1, pukul 23.00 untuk *shift* 2 dan pukul 07.00 untuk *shift* 3. *Reporting* ini berisi tentang *occupancy* di *shift* tersebut, pekerjaan yang belum terselesaikan hingga *request* tamu yang belum dilaksanakan karena sudah harus ada pergantian *shift*. Sehingga, dengan adanya *group* ini maka dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan tiap departemen dalam bekerja.

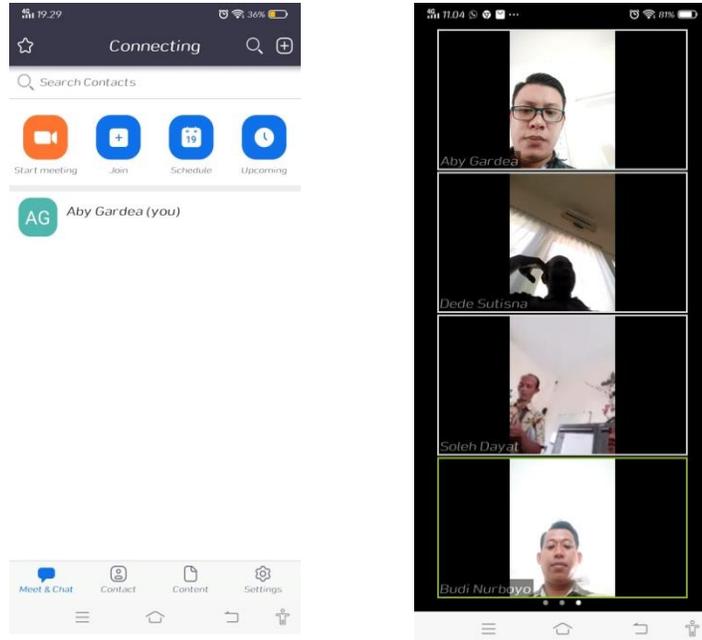
Membantu banget sih buat saya sebagai *Departement Head*, jadi kan juga gak bingung yah kalau misal ada masalah di hotel yang terlambat saya ketahui, saya bisa langsung tanya di *group* itu. Dan juga buat karyawannya juga membantu, apalagi semisal ada yang harus tukar *shift* karena ada suatu urusan mendadak jadi kan gak harus ngehubungin temennya satu-satu kan yah. [Tony A Prasetio, Departement Head of Front Office. Hasil wawancara 04 April 2019].

b. *Zoom Meeting*

*Zoom Meeting* ini adalah sebuah aplikasi virtual yang memudahkan penggunaannya karena dapat melakukan *meeting* dimana pun berada. *Zoom meeting* ini digunakan sebagai proses sosialisasi lagi-lagi untuk membantu *reporting*, selain *reporting* dengan *General Manager* juga dengan Direktur The Arnawa Hotel yang berada di Semarang. *Zoom meeting* ini biasanya hanya diperuntukan untuk *Departement Head* saja, namun jika ada keperluan mendesak yang harus disampaikan selain dengan *Departement Head* maka hal itu juga dapat dilakukan sehingga setiap karyawan tetap harus menginstall aplikasi ini.

*Zoom meeting* selalu dilakukan setiap 2 minggu sekali, di hari kamis karena menjelang *weekend* sehingga fokus yang dibicarakan adalah kesiapan hotel menghadapi *weekend*, mulai dari keperluan hingga *briefing* karyawan dalam menghadapi *weekend* yang mengharuskan mereka bekerja lebih ekstra. Juga mengevaluasi apa saja kesalahan dan kendala-kendala yang terjadi di minggu sebelumnya.

Gambar 3.2  
Screenshot Zoom Meeting



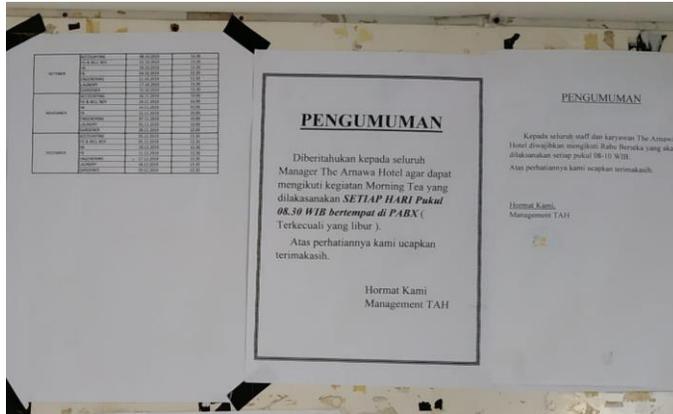
Sumber: Zoom Meeting Departement Head 09 Juni 2019

c. Papan Pengumuman

Guna memudahkan komunikasi dari manajemen kepada karyawan dalam menyampaikan informasi berupa aturan atau informasi lain, maka dibuatlah sebuah papan pengumuman. Papan pengumuman ini ditempatkan di ruang karyawan supaya dapat selalu terlihat oleh setiap karyawan yang bekerja sehingga informasi itu dapat mudah tersampaikan.

Beberapa informasi yang disimpan di papan pengumuman biasanya berupa informasi waktu *General Meeting* yang sudah ditentukan manajemen, ketentuan pengambilan jatah libur di hari-hari besar seperti idul fitri, natal dan tahun baru, informasi peraturan tentang kedisiplinan yang harus ditingkatkan dan lainnya.

Gambar 3.3  
Papan Pengumuman



Sumber: Dokumentasi The Arnawa Hotel

d. Buku Panduan & Timeline Jobdesk

Media buku panduan ini digunakan untuk menyampaikan pengetahuan para karyawan terkait budaya organisasi yang perusahaan miliki dan bagaimana cara mencapai 5 poin tersebut. Salah satu cara adalah dengan memberikan buku panduan yang didalamnya terdapat panduan tentang *Standar Operasional Prosedur (SOP)* yang ada di The Arnawa Hotel, baik bagi setiap departemen maupun untuk seluruh karyawan tanpa terkecuali.

Buku panduan ini dicetak menjadi sebuah buku berukuran A4 yang disimpan di ruang karyawan sehingga setiap karyawan dapat selalu membaca buku tersebut kapanpun selama ada waktu luang. Bagi karyawan baru diwajibkan untuk membaca buku ini di jam istirahat setelah makan siang didampingi oleh *departemen head* maupun rekan kerjanya yang sudah lama bekerja di The Arnawa Hotel sehingga ketika

ada sesuatu yang akan ditanyakan dapat langsung dijawab oleh rekan kerjanya tersebut.

Gambar 3.4  
Buku Panduan



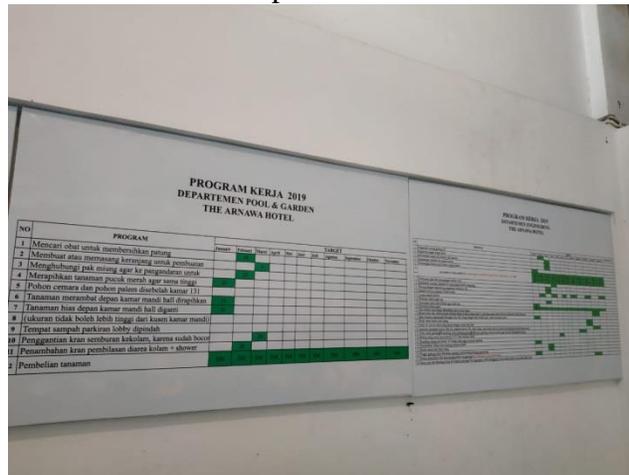
Sumber: Dokumentasi The Arnawa Hotel

Selain melalui buku panduan tersebut, untuk mencapai poin “pelayanan prima” mereka mencoba menggunakan media papan timeline berisikan *jobdesk* setiap departemen dalam perbulan selama satu tahun yang dipasang di ruang karyawan juga. Hal tersebut dapat membantu supaya setiap departemen dalam melakukan *jobdesk* nya selalu terencana sehingga nantinya akan menghasilkan sebuah pelayanan yang memuaskan yang bisa dirasakan oleh tamu hotel.

Buku panduan ini bisa digunakan oleh karyawan-karyawan baru Mba, karena kan ya di dalamnya ada SOP yang harus mereka tahu tentang masing-masing departement dan juga di halaman awal ada 5 poin budaya organisasi yang kita miliki itu jadi pasti mereka bakal selalu lihat budaya organisasi tersebut. Cuma kalau poster, saya rasa kurang efektif yang kalau untuk hal kaya gini di The Arnawa Hotel.

[Kuswanto N Andrianto, General Manager The Arnawa Hotel. Hasil wawancara 29 Maret 2019].

Gambar 3.5  
Papan Timeline



Sumber: Dokumentasi The Arnawa Hotel

Selain media komunikasi tersebut, mereka juga menggunakan beberapa kegiatan yang ditujukan juga untuk mencapai 5 poin dari budaya organisasi yang dimiliki The Arnawa Hotel sehingga program sosialisasi budaya organisasi ini dapat tersampaikan setiap poin nya dalam sebuah kegiatan yang telah ditentukan. Kegiatan-kegiatan tersebut diantaranya:

a. *Role Play*

Untuk menanamkan nilai integritas, dimana karyawan harus mengetahui nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan maka dibuat *role play* dan juga pengarahan kedisiplinan dari tim security terkait hal-hal apa saja yang harus dan tidak boleh dilakukan selama di lingkungan The Arnawa Hotel. Pemilihan tim security sebagai komunikator dari penyampaian kedisiplinan adalah tidak lain karena

mereka dianggap yang bertanggungjawab tentang aturan-aturan yang dilanggar oleh karyawan sebagaimana jobdesk mereka.

Hal-hal yang disampaikan oleh tim *security* kepada karyawan baru demi tercapainya nilai integritas diantaranya seperti ketentuan absen menggunakan fingerprint di setiap shift yang harus dilakukan di ruang karyawan, dilarangnya menggunakan handphone di jam kerja, melakukan over shift di setiap pergantian shift dengan shift selanjutnya, dan peraturan-peraturan lain yang dapat membuat mereka mengetahui apa saja kode etik perusahaan yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

Penyampaian pesan-pesan ini biasanya dilakukan oleh *departement head security* kepada karyawan baru yang dilaksanakan di kantor manajemen hotel secara kelompok maupun personal, tergantung dari jumlah karyawan baru yang ada.

Kemudian, *role play* sendiri juga digunakan untuk memberikan praktek langsung kepada para karyawan baru di setiap departemen jadi karyawan baru akan mencoba praktek untuk melakukan pekerjaannya secara langsung berdasarkan aturan dari The Arnawa Hotel sendiri. Semisal di departemen *Front Office*, mereka akan berperan sebagai mana mestinya *front office* dan rekan kerjanya akan berperan sebagai tamu yang akan menanyakan beberapa hal terkait pertanyaan-pertanyaan yang sering diberikan oleh para tamu. Lalu, mereka akan mencoba melakukan hal tersebut dari *mulai greeting* yang sudah ditentukan yaitu menggunakan

bahasa sunda hingga menjawab pertanyaan-pertanyaan dan keluhan-keluhan yang biasa disampaikan tamu.

Dari *role play* tersebut, dapat diketahui di bagian mana para karyawan baru tersebut belum terlalu paham melakukan pekerjaannya, sehingga para rekan kerjanya dapat membantu karyawan tersebut sehingga dihasilkan kerja sama demi tercapainya peraturan-peraturan perusahaan yang harus dilaksanakan dan juga tercapainya tujuan perusahaan untuk meningkatkan komentar positif dari para tamu.

Aku terbantu banget sih Mba, karena kan kalau disini semua harus saling membantu yah, makanya untuk masalah-masalah yang dasar-dasar antara sesama karyawan yang baru dan yang lama tuh saling membantu. Karena menurut saya, rekan kerja tuh memang bisa jadi komunikator yang baik kan karena tidak adanya kesenjangan jabatan dll. [Tony A Prasetio, Departement Head of Front Office. Hasil wawancara 04 April 2019].

b. Pelatihan

Demi mencapainya nilai professional yang ada dalam 5 budaya organisasi di dalam diri karyawan, maka beberapa program pelatihan dipilih untuk menjadi program sosialisasi nilai tersebut salah satunya adalah pelatihan di hotel pusat yaitu di Puri Asri Hotel Magelang. Program pelatihan ini dilakukan untuk menambahpengetahuan karyawan terkait tugas apa saja yang harus dikerjakan sesuai standar dan aturan perhotelan sehingga nantinya para karyawan dapat bekerja secara professional.

Hotel Puri Asri Magelang dipilih karena mereka merupakan hotel pusat yang sama-sama dibawah naungan PT. Puri Indah Arnawa dan juga

hotel Puri Asri tersebut merupakan hotel bintang 4 dimana lebih tinggi standarnya dibanding The Arnawa Hotel yang masih bintang 3. Namun, perbedaan klasifikasi hotel bintang inilah yang mengharuskan The Arnawa Hotel banyak belajar dari Puri Asri, karena nantinya The Arnawa Hotel dapat memberikan pelayanan bintang 4 walaupun mereka masih berada di klasifikasi hotel bintang 3.

Program pelatihan ke hotel pusat ini mulai dari akhir tahun 2018 akan dilakukan setiap satu bulan sekali dimana sebelumnya program pelatihan ini hanya dilakukan setiap tiga bulan sekali saja. Karyawan yang dipilih untuk berangkat harus yang sudah melewati masa *trainee* selama tiga bulan, dan sistem pemberangkatan dilakukan dengan rolling karyawan di setiap departemen. Dalam sekali pemberangkatan, biasanya dipilih dua sampai tiga orang dari beda departemen.

Program pelatihan ini sangat membantu para karyawan, karena disana mereka dapat belajar sehingga mengetahui cara-cara atau sistem-sistem baru yang ada di Puri Asri yang tentunya dari ahli yang lebih mumpuni.

Menurut saya, program pelatihan ini sangat membantu sih. Karena kan saya juga baru sekitar satu tahun ini ya pindah ke chef jadi ya pelatihan ini sangat membantu. Waktu itu sih pas saya kesana sebenarnya saya gak terlalu banyak praktek ya, cuma lebih ke melihat sistem disana gimana, tugasnya ass.cook tuh apa aja, plating makanan tuh kaya gimana, brainstorming menu-menu baru prosesnya gimana. [Eris Julian, Assistant Chef of Food and Beverage Departement. Hasil wawancara 05 April 2019].

Gambar 3.6  
Pelatihan di Hotel Pusat



Sumber: Dokumentasi Pribadi Chef The Arnawa Hotel

Selain pelatihan yang dilakukan di hotel Puri Asri Magelang, mulai dari awal 2019 ini juga mulai dilaksanakan pelatihan setiap departemen yang diberi nama “Departement Trainee” dimana kegiatan ini dilakukan setiap satu bulan sekali dan dengan sistem rolling jadi setiap bulannya pelatihan ini dilakukan oleh setiap departement secara bergantian.

Pelatihan ini berisi tentang penambahan ilmu pengetahuan di bidang kerja masing-masing, misal jika pelatihan departemen engineering mereka akan melakukan workshop secara praktik tentang bagaimana mengatasi masalah teknik di The Arnawa Hotel seperti cara mengatasi AC yang banyak rusak atau tidak berfungsi.

Selain itu, untuk mensosialisasikan nilai professional ini dilakukan dengan memberikan produk yang dapat menunjukkan profesionalitas mereka yaitu seragam kerja yang berbeda setiap departemennya.

Penggunaan seragam ini juga sebagai identitas bahwa mereka sedang berada di The Arnawa Hotel dan sedang melakukan tugasnya sehingga mereka harus selalu profesional dan hati-hati dalam melakukan setiap hal.

c. Simulasi Keselamatan

Untuk mencapai *value* dari budaya organisasi poin keselamatan, manajemen The Arnawa Hotel seringkali melakukan simulasi atau sosialisasi tentang keselamatan di lingkungan kerja yang dilakukan bersama dengan dinas-dinas atau instansi terkait. Contohnya, seperti pada bulan November 2017 lalu telah diadakan sosialisasi dan simulasi tanggap bencana yang dilakukan bersama Pemadam Kebakaran dan Penanggulangan Bencana (DPKBD)

Alasan dipilihnya simulasi tanggap bencana bersama Pemadam kebakaran untuk mencapai poin dari “keselamatan” adalah karena The Arnawa Hotel ini merupakan bisnis hotel yang memiliki instalasi listrik banyak dan juga aktifitas lain yang sangat rentan menimbulkan bencana seperti kebakaran dan lain sebagainya sehingga dipilihlah simulasi ini sebagai pembelajaran bagi para karyawan untuk mengantisipasi dan mengatasi bencana-bencana tersebut.

Simulasi ini dimulai dengan penjelasan dari tim DPKBD tentang baiknya jalur listrik dan penggunaan alat-alat memasak seperti kompor dan lainnya, kemudian setelah melakukan penjelasan dan pengecekan maka dilanjutkan dengan melakukan simulasi kebakaran di lapangan

depan lokasi The Arnawa Hotel dimana simulasi tersebut berisi tentang bagaimana “mengatasi” apa supaya tidak menjalar ketika ada kebakaran atau konsleting listrik. Untuk pelatihan ini yang dilibatkan adalah tim dari Food & Beverage departemen, Engineering departemen dan juga security.

Gambar 3.7  
Simulasi Keselamatan Bencana



Sumber: Dokumentasi The Arnawa Hotel

d. Pertemuan Rutin

Pertemuan rutin ini dibagi menjadi morning tea yang sering dilakukan oleh para departemen head dan juga weekly meeting yang selalu dilaksanakan oleh departemen Front Liner. Pertemuan ini adalah cara untuk mensosialisasikan cara mencapai poin budaya organisasi dari “inovasi”. Dalam pertemuan ini, mereka akan melakukan brainstorming dan sharing terkait ide-ide atau inovasi baru apa yang harus mereka lakukan demi kelangsungan The Arnawa Hotel.

Morning tea dilakukan oleh para Departement Head dan juga General Manager setiap pagi nya di sekitar pukul 10.00 WIB di Restaurant dimana hal ini dibarengi dengan melakukan breakfast bersama. Morning tea ini akan menyatukan ide-ide dari para departemen head untuk menemukan solusi dan inovasi dari permasalahan yang ada.

Morning tea ini sebenarnya ajang menyatukan ide didepan General Manager yang sering bentrok antara masing-masing departemen head. Misalkan gini saya di bagian Front Office dan Marketing, setiap satu atau dua bulan kan manajemen mengharuskan kita release promo restaurant dan dari hal itu saya harus bekerja sama dengan tim dari F&B namun ternyata kita memiliki masalah di penentuan harga promo sehingga untuk menentukan itu kita meminta saran dari Pak GM dan morning tea ini adalah sarana kita untuk mendiskusikan itu karena kan morning tea sendiri memang dikemas santai mungkin dan seakrab mungkin. [Tony A Prasetio, Departement Head of Front Office Departement. Hasil wawancara 04 April 2019].

Gambar 3.8  
Morning Tea



Sumber: Dokumentasi The Arnawa Hotel

Selain pertemuan yang dilakukan oleh departemen head di program morning tea, *departement front liner* juga melakukan *weekly meeting* yang

tentunya dilakukan setiap seminggu sekali. Kegiatan ini dilakukan untuk melakukan evaluasi dan juga sharing tentang event-event yang akan dilaksanakan.

Front liner yang berada di baris depan The Arnawa Hotel yang didalamnya ada Front Office, Accounting dan juga Bellboy memiliki tanggungjawab untuk membantu manajemen dalam melaksanakan event-event tertentu. Seperti contoh event natal dan tahun baru, weekly meeting ini digunakan untuk mencari ide tema dan dekorasi apa yang harusnya digunakan dalam event tersebut sehingga mereka akan mencari referensi dan menyatukan ide-ide tersebut hingga menghasilkan sebuah inovasi baru.

Weekly meeting ini selalu dilakukan di hari Minggu setiap pukul 15.00 dimana semua anggota harus mengikutinya walaupun sedang libur, pengecualian tidak mengikuti meeting hanya diberlakukan untuk satu karyawan yang in-charge. Weekly meeting ini tidak selalu dilakukan di kantor manajemen tetapi juga lebih sering dilakukan diluar hotel seperti di Pinggir pantai sambil melakukan makan bersama, sehingga mereka memikirkan ide bisa dengan enjoy dan dengan pikiran yang fresh.

Gambar 3.9  
Weekly Meeting Front Liner Team



Sumber: Dokumentasi The Arnawa Hotel

*e. General Meeting*

Poin terakhir yang harus disosialisasikan dari budaya organisasi di The Arnawa Hotel adalah poin “pelayanan prima”. Pelayanan prima ini disosialisasikan dalam program *general meeting* karena manajemen dapat menyampaikan evaluasi terkait kinerja dan kualitas pelayanan para anggota organisasi (karyawan) dalam melakukan proses kerjanya.

Dalam *general meeting* semua keluhan pelanggan terkait pelayanan yang diberikan The Arnawa Hotel dibahas, sehingga nantinya para karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi tanpa melakukan kesalahan yang sama. *General meeting* ini dilakukan setiap satu bulan sekali dan selalu dilakukan di awal minggu.

Selain untuk bahan evaluasi, *general meeting* juga digunakan sebagai persiapan menghadapi bulan baru dan proses reminder manajemen

terhadap apa saja yang harus dilakukan karyawan terkait “pelayanan” yang dibutuhkan dan harus diberikan kepada tamu The Arnawa Hotel Pangandaran. Kebiasaan dari General Manager The Arnawa Hotel ini adalah di setiap memulai meeting, beliau selalu memberikan cerita-cerita motivasi yang dapat membangkitkan semangat para karyawannya.

Bagi saya, capacity building ini perlu saya lakukan sebelum meeting dimulai karena kita ini semua disini bekerja bukan hanya menggunakan tenaga tetapi juga menggunakan hati sehingga saya ingin mereka merasa bertanggungjawab dan merasa memiliki The Arnawa Hotel dalam mengerjakan tugasnya. Biasanya, saya lebih suka menyisipkan cerita-cerita perjuangan dari owner atau direktur kita untuk proses mereka belajar dan meniru karena kan mengetahui dan mencintai atasan mereka termasuk hal yang harus mereka miliki dalam bekerja di The Arnawa Hotel ini. [Kuswanto N Andrianto, General Manager The Arnawa Hotel. Hasil wawancara 29 Maret 2019].

Gambar 3.10  
General Meeting 04 April 2019



Sumber: Dokumentasi The Arnawa Hotel

Selain beberapa program yang dilakukan tersebut, proses sosialisasi budaya organisasi ini juga dilakukan dengan beberapa kegiatan yang

bertujuan menyampaikan poin-poin budaya organisasi yang dibalut dalam kegiatan rekreasi dan refreshing bagi karyawan, contohnya adalah:

- 1) Outing setiap departement, dimana kota tujuan hingga kegiatan yang akan dilakukan semuanya diserahkan kepada karyawan tersebut.
- 2) Olahraga Bersama
- 3) Kejutan Ulangtahun Karyawan
- 4) Mungghahan (Piknik sebelum memasuki Bulan Puasa)
- 5) Penghargaan sebagai bentuk apresiasi (Lomba Gedung Terbersih)

## **5. Evaluasi Sosialisasi Budaya Organisasi**

Program-program yang dirancang untuk sosialisasi budaya organisasi di The Arnawa Hotel Pangandaran ini sebenarnya belum memiliki evaluasi khusus untuk mengetahui sejauh mana sosialisasi budaya organisasi ini diterima oleh karyawan. Saat karyawan mentaati peraturan dan jumlah kesalahan atau komentar negatif dari tamu mulai berkurang, maka sosialisasi budaya organisasi ini sudah dibilang berjalan dengan baik dan dapat diterima oleh karyawan khususnya para karyawan baru. Manajemen The Arnawa Hotel juga belum bisa mengetahui media komunikasi apa yang paling baik untuk mengingatkan karyawan mengenai budaya organisasi ini, karena tidak ada evaluasi seperti pemberian kuisisioner dan sebagainya. Hal ini juga senada dengan yang disampaikan salah satu karyawan terkait sosialisasi budaya organisasi ini.

Gimana ya, buat karyawan disini sih sebenarnya yang paling penting itu ya “kerja yang bener” yang tidak melakukan kesalahan, soalnya kalau karyawan disini mereka tahu harus memiliki integritas yang tinggi, professional kerja dan sebagainya tapi gak tau kalau itu semua tuh poin budaya organisasi perusahaan kita. Nah makanya menurut saya, sosialisasi budaya organisasi itu sepertinya belum berjalan dengan baik ya tapi gak tau juga kalau manajemen melihatnya berbeda dari pandangan kita sebagai karyawan. mereka kan lebih tau internal perusahaan ini harus seperti apa, sedangkan kita kan intinya cuma melakukan kerja dengan sebaik mungkin. [Eris Julian, Assistant Chef of Food and Beverage Departement. Hasil wawancara 05 April 2019].

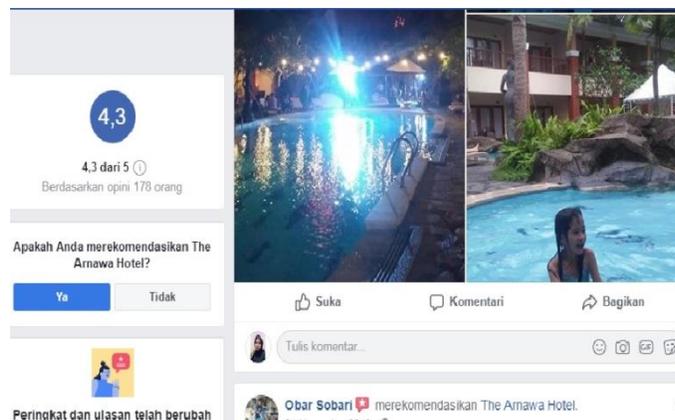
Meski tidak ada evaluasi khusus namun manajemen The Arnawa Hotel menganggap aktivitas sosialisasi ini dapat terlihat dari komentar-komentar yang masuk ke akun-akun media sosial yang mereka miliki baik dari Instagram maupun facebook fanpage dan juga komentar-komentar yang masuk dari beberapa *Online Travel Agent* (OTA). Selain itu, karena budaya organisasi The Arnawa Hotel ini berisi tentang paduan dan pedoman dalam bekerja maka untuk proses monitoring dan evaluasi mereka juga melakukan *Focus Group Discussion* (FGD).

*Focus Group Discussion* ini diberi nama “Forum Manager” yang berisi setiap manager departement, hal ini dilakukan untuk memonitoring dan mengevaluasi karyawan atas poin-poin budaya organisasi yang telah disampaikan. Forum manager ini akan membahas tentang kesalahan-kesalahan yang masih terjadi dalam melakukan pekerjaan dan komentar-komentar yang masuk ke manajemen The Arnawa Hotel.

Forum manager ini akan dievaluasi hasil kerja termasuk gerakan-gerakan pembangunan SDM, dan nantinya jika ada karyawan yang beberapa kali melakukan kesalahan dan tidak menjadikan budaya

organisasi sebagai pedomannya dalam bekerja maka akan ada pembinaan-pembinaan khusus. Kemudian ya selain itu paling evaluasi kita lihat dari komentar-komentar yang masuk ke sosial media kita mba, kalau komentar yang masuk positif berarti kan 5 poin budaya organisasi yang sudah disosialisasikan memang sudah tersampaikan dengan baik dan sudah dijadikan pedoman mereka dalam bekerja. [Kuswanto N Andrianto, General Manager The Arnawa Hotel. Hasil wawancara 29 Maret 2019].

Gambar 3.11  
Kanal Review di Facebook Fanpage



Sumber: Facebook Fanpage The Arnawa Hotel

## **B. ANALISIS DATA**

### **1. Budaya Organisasi di The Arnawa Hotel Pangandaran**

Budaya organisasi yang dijalankan di The Arnawa Hotel sudah cukup baik karena sudah berisi pedoman-pedoman dalam melakukan aktifitas kerja yang sudah disesuaikan dengan kondisi dan aturan yang ada di The Arnawa Hotel Pangandaran, dimana sebelumnya budaya organisasi atau pedoman-pedoman yang digunakan di The Arnawa Hotel berasal dari hotel pusat yaitu Puri Asri Magelang yang belum cocok untuk digunakan di The Arnawa Hotel ini. Hal ini senada dengan yang dipaparkan oleh Moorhead dan Griffin (dalam Adinata, 2015) bahwa budaya organisasi memiliki arti sebagai kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima oleh organisasi.

Budaya organisasi The Arnawa Hotel yang telah dirumuskan pada tahun 2017 ini terdiri dari 5 poin yaitu integritas, professional, keselamatan, inovasi dan pelayanan prima. 5 poin ini dirumuskan oleh General Manager dan manajemen The Arnawa Hotel bertujuan untuk dapat disampaikan kepada seluruh anggota organisasi di The Arnawa Hotel Pangandaran. Untuk menghasilkan sebuah budaya organisasi itu sendiri, menurut Deal & Kennedy (dalam Laksana, 2014: 12) diperlukan beberapa unsur yang dapat membentuknya yaitu:

Pertama adalah lingkungan usaha: kemampuan organisasi dalam memberikan tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan yang ada di lingkungan usaha yang merupakan unsur penentuan terhadap apa yang harus dilakukan organisasi agar bisa berhasil. Hal ini sudah sesuai karena budaya organisasi The Arnawa Hotel dibentuk atau dirumuskan karena adanya permasalahan-permasalahan dari Sumber Daya Manusia di hotel tersebut, seperti banyaknya karyawan yang merokok di lingkungan hotel dan karyawan yang menggunakan handphone (hp) di saat jam kerja. Selain itu, mereka harus tetap bisa menunjukkan kualitas yang lebih baik di mata konsumen dan hotel-hotel pesaing mereka sehingga terbentuklah budaya organisasi berisi poin-poin untuk menyelesaikan permasalahan diatas.

Kedua, hal ini sudah sesuai karena terbentuknya budaya organisasi The Arnawa Hotel didasari adanya nilai-nilai atau keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Visi & Misi mereka menjadi referensi atau dasar untuk merumuskan budaya organisasi, selain itu motto di The Arnawa Hotel Pangandaran yaitu “Speed, Smart, Solid” yang sudah ada terlebih dahulu juga menjadi referensi dirumuskannya 5 poin budaya organisasi yang ada di The Arnawa Hotel Pangandaran.

Ketiga adalah adanya pahlawan atau tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Hal ini sudah sesuai dengan yang ada di lapangan karena pendiri dari The Arnawa Hotel sendiri dikenal sebagai sosok yang dianggap dapat menjadi cerminan bagi seluruh

karyawan dimana beliau dalam menerima karyawan tidak harus memiliki syarat-syarat khusus seperti harus sudah memiliki pengalamannya, asalkan para karyawan ini dapat selalu belajar akan hal-hal baru dan selalu bekerja sesuai aturan yang berlaku di The Arnawa Hotel. Selain itu, sosok General Manager juga dapat dianggap pahlawan dimana beliau dipercaya sebagai penanggungjawab ketika ada masalah dan juga mencontohkan sosok profesionalitas dan semangatnya dalam bekerja.

Keempat adalah adanya ritual atau kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai organisasi secara simbolis sebagai penghormatan dan penghargaan, contohnya penghargaan apresiasi kepada karyawan yang memiliki kinerja baik dan lainnya. Hal ini belum tepat dan tidak sesuai dengan apa yang ada di lapangan, bahwa di The Arnawa Hotel sendiri belum ada sebuah penghargaan-penghargaan khusus yang diberikan kepada karyawan selain adanya lomba kebersihan gedung yang hanya diperuntukan untuk departement House Keeping.

Kelima adalah sudah tepatnya proses komunikasi informal yang membentuk sebuah jaringan budaya organisasi, adanya komunikasi yang terjadi antar karyawan dan antar manager berfungsi sebagai proses pemberian dan pertukaran informasi. Dengan adanya jaringan budaya ini, budaya organisasi dapat dibentuk.

Ketika budaya organisasi sudah terbentuk, maka akan ada beberapa manfaat bagi setiap anggota organisasi tersebut dan hal ini akan berdampak

pada kualitas Sumber Daya Manusia itu sendiri maupun kualitas dari organisasi yang mereka miliki.

## **2. Perencanaan Sosialisasi Budaya Organisasi**

Sebelum budaya organisasi ini dibentuk dengan mempertimbangkan tujuan dan manfaat, awal mula dirumuskannya budaya organisasi adalah banyaknya aturan-aturan yang dilanggar oleh para karyawan, banyaknya karyawan yang melakukan pekerjaan tidak sesuai dengan peraturan perusahaan sehingga menimbulkan banyaknya komentar negatif dari para tamu semisal dari segi pelayanan karyawan yang tidak ramah. Dari adanya permasalahan inilah, Kuswanto N Andrianto selaku General Manager merasa bahwa The Arnawa Hotel Pangandaran membutuhkan sebuah budaya organisasi untuk menjadikan pedoman dan penyelesaian masalah dalam bekerja bagi seluruh karyawan.

Budaya organisasi The Arnawa Hotel Pangandaran ini dirumuskan dan terbentuk pada tahun 2017, sehingga untuk menyampaikan budaya organisasi ini kepada seluruh anggota organisasi maka diperlukanlah sebuah sosialisasi untuk menyampaikan informasi tentang 5 poin budaya organisasi yang dimiliki The Arnawa Hotel Pangandaran. Konsep sosialisasi ini sesuai dengan definisi sosialisasi dari Robbins (dalam Effendy, 2002: 35) bahwa sosialisasi merupakan proses produksi dan pengenalan yang bertindak untuk mengendalikan perilaku masyarakat agar sesuai dengan apa yang menjadi perilaku kelompoknya. Sosialisasi ini dibutuhkan oleh setiap organisasi untuk

mengenalkan karyawan dengan budaya organisasi yang berlaku. Dengan diadakannya sosialisasi, diharapkan para karyawan dapat semakin aware dengan budaya organisasi yang ada di The Arnawa Hotel Pangandaaran.

Sosialisasi budaya organisasi yang dilakukan di The Arnawa Hotel juga direncanakan dengan mempertimbangkan tujuan tersendiri bagi para karyawan seperti menghindari adanya *culture shock* yang dapat menimbulkan stress kerja dan mengganggu efektivitas dan produktivitas kerja. Tujuan sosialisasi budaya organisasi yang direncanakan manajemen The Arnawa Hotel ini sudah sesuai dengan tujuan sosialisasi budaya organisasi yang disampaikan oleh Nawawi (2003: 352) diantaranya:

- a. Mengembangkan perasaan diterima dan dipartisipasi oleh lingkungan. Dengan adanya sosialisasi budaya organisasi, para karyawan di The Arnawa Hotel nantinya akan mengetahui pedoman apa saja yang harus dipahami dalam bekerja di The Arnawa Hotel Pangandaran sehingga tidak akan ada karyawan khususnya karyawan baru yang merasa dikucilkan atau diacuhkan karena tidak bekerja sesuai “pedoman”.
- b. Menghindari kejutan budaya (*culture shock*) dalam diri pegawai. Banyaknya peraturan yang dilanggar oleh para karyawan sebelum budaya organisasi ini dirumuskan menjadikan mereka mendapat Surat Peringatan (SP) dan hal itu menjadikan terganggunya efektivitas kerja bagi karyawan itu sendiri. Sehingga diharapkan

dengan adanya budaya organisasi ini para karyawan tidak lagi “terkejut” dengan nilai-nilai apa saja yang harus mereka miliki ketika di The Arnawa Hotel Pangandaran sehingga efektivitas kerja tidak terganggu.

- c. Mengatasi kesenjangan (gap) berupa ketidaksesuaian antara harapan karyawan dan kebijakan perusahaan. Hal ini sudah sesuai dengan apa yang disampaikan General Manager The Arnawa Hotel, dimana beliau ingin menjadikan proses komunikasi dari bawahan ke atasan maupun sebaliknya dapat tersampaikan. Ketika karyawan tidak dapat menyampaikan pertanyaan maupun masukan kepada General Manager, mereka dapat menyampaikannya terlebih dahulu kepada Head of Departement masing-masing, proses ini sangat sesuai tujuannya dengan budaya organisasi poin inovasi.

Karena kurangnya SDM dalam struktur organisasi The Arnawa Hotel Pangandaran, dalam hal ini belum adanya *Departement Human Resources* dan *Public Relations*. Maka, proses sosialisasi budaya organisasi ini dikelola oleh General Manager yang bertanggungjawab akan permasalahan-permasalahan internal perusahaan untuk menjalankan program yang dimulai dari perencanaan hingga pelaksanaan yang nantinya akan terbentuk kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan dalam program sosialisasi budaya organisasi tersebut.

Berbicara mengenai taktik perencanaan strategi sosialisasi budaya organisasi yang dilakukan oleh The Arnawa Hotel Pangandaran sudah hampir sesuai seperti langkah-langkah strategi komunikasi internal dalam proses perubahan budaya yang diungkapkan oleh Anwar Arifin (1984:87) yaitu:

- a. Mengidentifikasi budaya perusahaan yang di inginkan dan diperlukan, dengan menjawab “nilai apa yang ingin ditanamkan” dan “perilaku apa yang diinginkan”. Hal ini sudah sesuai dengan yang ada di lapangan, dimana awal dirumuskannya budaya organisasi ini adalah adanya permasalahan-permasalahan internal yang kemudian membuat General Manager melakukan diskusi beserta manajemen hotel tentang bagaimana cara menyelesaikan permasalahan ini. Diskusi ini dimulai dengan menyatakan tujuan yang ingin ditanamkan yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan perilaku disiplin serta mengikuti kebijakan perusahaan bagi seluruh anggota organisasi.
- b. Mengidentifikasi media komunikasi yang mampu menginformasikan nilai-nilai perusahaan ke budaya baru yang dihadapkan, seperti menggunakan paper based media atau pertemuan maupun menggunakan media elektronik. Hal ini sudah sesuai karena dari diskusi tersebut dirumuskan beberapa media yang sekiranya sesuai dengan kondisi lapangan yang ada seperti menggunakan papan pengumuman, general meeting dan memanfaatkan internet dengan membuat group whatsapp bagi setiap departement.

- c. Media yang dipilih tersebut tentunya disesuaikan dengan tujuan dari 5 poin budaya organisasi tersebut, hal ini berkaitan dengan bisnis mereka di bidang hospitality yang harus melakukan report setiap harinya sehingga media yang digunakan tentunya yang membantu mereka selalu dapat melaporkan hal apa saja yang terjadi dan bagaimana menanganinya. Contohnya adalah penggunaan group whatsapp untuk melakukan report setiap hari dan setiap departement, mulai dari shift pertama sampai shift ketiga.
- d. Setelah menentukan media apa saja yang akan digunakan, maka langkah selanjutnya adalah mendeskripsikan bagaimana media tersebut digunakan. Hal ini sudah dilakukan manajemen The Arnawa Hotel, dimana pada saat diskusi mereka membahas bagaimana penggunaan media yang mereka telah pilih mulai dari dimana media tersebut baiknya ditempatkan dan intensitas dari penggunaan media tersebut seperti mana media yang bisa digunakan setiap hari untuk proses sosialisasi budaya organisasi ini, mana yang digunakan setiap minggunya sampai yang digunakan setiap bulan dan juga menentukan komunikator dari penggunaan media tersebut.
- e. Merencanakan mediasi dimana manajemen harus tetap meningkatkan nilai-nilai baru yang diinginkan kepada karyawan melalui kombinasi banyak media. Hal ini sudah sesuai dengan yang dilakukan manajemen The Arnawa Hotel dimana mereka selalu melibatkan Head of Departement dalam proses sosialisasi ini, termasuk dalam pelibatan kegiatan apa yang

sebaiknya dilaksanakan agar proses sosialisasi ini bisa semakin tersampaikan kepada seluruh karyawan The Arnawa Hotel.

### **3. Implementasi Sosialisasi Budaya Organisasi**

Seperti yang disebutkan dalam langkah-langkah strategi komunikasi internal yang disampaikan Anwar Arifin bahwa tahap selanjutnya setelah perencanaan adalah tahap implementasi dari perencanaan yang telah didiskusikan sebelumnya oleh General Manager dan manajemen The Arnawa Hotel. Tahap implementasi ini terdiri dari beberapa kegiatan, karena setiap poin dari 5 budaya organisasi The Arnawa Hotel disosialisasikan melalui beberapa kegiatan tersebut.

Menurut Susanto (1997) strategi sosialisasi budaya organisasi harus dibedakan menjadi dua bagian yaitu in-house campaign dengan menggunakan sistem sel dan memanfaatkan core people dan outside campaign dengan menggunakan promosi dan publisitas, namun idealnya strategi sosialisasi budaya organisasi yang terbaik dan paling ideal adalah dengan melakukan kombinasi (in-house campaign) yaitu kombinasi antara sistem sel dengan mengandalkan core people. Hal ini sesuai antara yang konsep yang dikemukakan Susanto (1997) dengan yang terjadi di lapangan, dimana The Arnawa Hotel sudah melakukan in-house campaign dengan memanfaatkan beberapa orang kunci diantaranya:

*a. Top Manager*

Top manager biasanya orang yang menjadi model-model peran yang nyata bagi karyawan. Hal ini senada dengan penggunaan General Manager sebagai top manager yang akan menunjukkan komitmen manajemen atau perusahaan terhadap budaya organisasi ini. General Manager selain sebagai pengelola budaya organisasi di The Arnawa Hotel juga sebagai pemberi contoh dari makna-makna budaya organisasi The Arnawa Hotel tersebut, hal ini juga dapat terlihat dimana setiap kegiatan-kegiatan untuk program sosialisasi budaya organisasi ini selalu melibatkan General Manager sebagai komunikator.

*b. Core People*

Penggunaan core people juga sudah sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan, dimana proses dari kegiatan sosialisasi ini melibatkan seluruh Head of Departement (HoD) untuk ikut menyampaikan 5 poin budaya organisasi The Arnawa Hotel. Hal tersebut dapat terlihat dalam kegiatan weekly meeting maupun pengelolaan group whatsapp setiap departement.

*c. Rekan Kerja*

Rekan kerja yang lebih dulu bergabung diarahkan pada anggota yang baru bergabung. Hal ini sudah sesuai dengan apa yang dilakukan The Arnawa Hotel di lapangan, dimana dalam

kegiatan role play sesama rekan kerja khususnya dari karyawan lama ke karyawan baru akan saling memberikan informasi tentang SOP maupun pedoman-pedoman dari budaya organisasi yang harus dilakukan dalam menjalankan pekerjaannya. Mulai dari diajarkan untuk praktek langsung hingga belajar menyampaikan pesan-pesan di perpindahan setiap shift.

Selain hal-hal diatas, strategi sosialisasi budaya organisasi in-house menurut Susanto (1997) juga dapat memanfaatkan beberapa media, diantaranya:

- 1) *Gimmick Product*, yaitu dengan memberikan seragam yang berbeda bagi setiap departement di The Arnawa Hotel Pangandaran. Pemberian seragam ini bertujuan untuk memaksa secara halus para karyawan untuk memahami bahwa mereka sedang berada di The Arnawa Hotel dan sedang bekerja, sehingga mereka harus bersikap professional dan menggunakan “pedoman-pedoman” yang tercantum dalam budaya organisasi ketika menggunakan seragam tersebut.
- 2) Poster, untuk poster sendiri hal ini belum sesuai dengan yang ada di lapangan karena di The Arnawa Hotel baik di ruang karyawan maupun di back office tidak terdapat poster yang menginformasikan tentang 5 budaya organisasi yang mereka miliki kecuali hanya motto The Arnawa Hotel yang ditempel

di pintu masuk ruang karyawan. Sedangkan, dari hasil wawancara yang sudah dilakukan dan disebutkan di sajian data, karyawan memang sudah tahu poin-poin atau nilai-nilai apa yang harus dimiliki, tetapi tidak mengetahui bahwa nilai-nilai tersebut adalah nilai budaya organisasi The Arnawa Hotel.

- 3) Buku pedoman, hal ini sudah dilakukan The Arnawa Hotel untuk memanfaatkan proses sosialisasi tersebut. Buku pedoman atau buku panduan ini berisi visi & misi perusahaan, budaya organisasi, dan motto The Arnawa Hotel di lembar pertama. Kemudian di lembar berikutnya akan dijelaskan peraturan-peraturan yang harus dilakukan dan juga berisi Standar Operasional Prosedur (SOP) bagi setiap departement.

Strategi sosialisasi budaya organisasi ini merupakan program jangka panjang dengan tujuan utamanya yaitu menginformasikan pedoman atau panduan kepada karyawan ketika bekerja sehingga hasilnya program ini akan mendapat hadiah berupa peningkatan kualitas karyawan bagi perusahaan dan penilaian yang baik dari tamu atas pelayanan yang diberikan. Robbins (dalam Tika, 2006:61) mengemukakan ada 4 media yang dapat digunakan sebagai pewarisan budaya organisasi yaitu cerita, ritual, simbol material dan bahasa. Tiga dari keempat media tersebut juga dilakukan oleh The Arnawa Hotel, diantaranya:

a. Cerita

Media cerita ini biasanya disampaikan ketika pertemuan-pertemuan seperti general meeting ataupun weekly meeting, hal ini juga berkaitan dengan proses penyampaian poin “professional” dan “integritas” yang terdapat dalam budaya organisasi The Arnawa Hotel Pangandaran. Dalam awal pertemuan atau meeting tersebut, General Manager pasti akan selalu menyampaikan cerita-cerita tentang pimpinan organisasi dalam hal ini owner The Arnawa Hotel tentang bagaimana ia bisa mendirikan dan mengembangkan The Arnawa Hotel dan beberapa hotel lain yang dimilikinya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Robbins, bahwa cerita merupakan suatu narasi peristiwa pimpinan organisasi, pendiri dan keputusan-keputusan penting yang memberi dampak terhadap jalannya organisasi di masa yang akan datang.

b. Ritual

Ritual merupakan kegiatan periodik yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi tersebut, di The Arnawa Hotel sendiri kegiatan yang selalu dilakukan setiap tahun maupun setiap bulan diantaranya ada outing setiap departement dan juga rekreasi di waktu-waktu tertentu seperti untuk menyambut bulan

ramadhan mereka akan melaksanakan acara munggaran bersama-sama di suatu tempat.

c. Simbol Material

Menurut Robbins simbol material ini dapat berupa desain serta pemanfaatan fisik ruangan dan gedung, perabot kantor, kebiasaan eksekutif, cara berpakaian dan sebagainya. Hal ini sesuai dengan yang ada di The Arnawa Hotel dimana seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya penggunaan seragam yang berbeda bagi setiap departement dapat dijadikan simbol material budaya organisasi yang ada di The Arnawa Hotel, adanya loker khusus untuk karyawan yang digunakan untuk menyimpan barang pribadinya.

d. Bahasa

Bahasa dalam hal ini belum tergambar dalam proses sosialisasi budaya organisasi, karena di The Arnawa Hotel belum istilah-istilah untuk menggambarkan perlengkapan kantor, orang-orang penting dan lainnya.

Menurut Ruslan (2003:92) dalam melakukan kegiatan-kegiatan, internal *Public Relations* memiliki tiga cara komunikasi yang akan digunakan. Hal ini sesuai dengan yang dilakukan oleh General Manager yang menggunakan ketiga cara komunikasi tersebut dalam melakukan kegiatan. Ketiga komunikasi tersebut antara lain:

a. Komunikasi ke bawah

Keterbukaan yang sudah tepat dilakukan oleh The Arnawa Hotel Pangandaran kepada para karyawannya. Penyampaian pesan ini dilakukan langsung oleh Kuswanto N Andrianto selaku General Manager kepada seluruh karyawan operasional seperti karyawan di departement Front Office, House Keeping, Laundry, Food & Beverage dan karyawan operasional lainnya. Hal ini sesuai dengan penyampaian pesan komunikasi ke atas yaitu dari atasan kepada bawahan, suatu jenis penyampaian pesan yang baik karena disampaikan langsung oleh orang yang berwenang dan juga menguasai materi apa yang kemudian akan disampaikan kepada komunikan.

b. Komunikasi ke atas

The Arnawa Hotel sudah mulai melakukan penyampaian pesan dari karyawan kepada atasan. Diawali dari beberapa karyawan operasional yang mulai menceritakan masalah pekerjaan mereka kepada Head of Departement yang kemudian nantinya akan disampaikan oleh HoD tersebut kepada general manager untuk mendapatkan solusi dari permasalahan tersebut. Hal ini sesuai dengan tipe komunikasi ke bawah dimana penyampaian komunikasi ini akan disampaikan oleh bawahan kepada atasan. Keterbukaan ini cukup bagus karena adanya komunikasi dari

bawahan ke atasan yang berupa keluhan dan saran dapat untuk membantu kualitas pengembangan hotel ke depannya.

c. Komunikasi Horizontal

Pesan yang dipertukarkan pada level yang sama atau komunikasi secara mendatar, misalnya komunikasi yang dilakukan antara anggota staf satu dengan anggota staf lainnya. Dalam hal ini, komunikasi horizontal terjadi ketika misalnya ada rekan baru yang belum terlalu paham akan poin-poin budaya organisasi The Arnawa Hotel dan bagaimana mereka harus bekerja dengan baik dan benar maka karyawan yang lainnya akan membantu menyampaikan dan membantu menyelesaikan masalah pekerjaan yang dialami karyawan tersebut demi menciptakan pelayanan prima bagi tamu hotel.

#### **4. Evaluasi Sosialisasi Budaya Organisasi**

Tahap selanjutnya setelah dari tahap implementasi atau pelaksanaan adalah tahap monitoring dan evaluasi dari program sosialisasi budaya organisasi tersebut. Terkait dengan tahapan tersebut dan analisis peneliti diatas, pada bagian ini peneliti akan membahas beberapa evaluasi dari pelaksanaan program yang telah diimplementasikan oleh The Arnawa Hotel Pangandaran.

Dari beberapa kegiatan program sosialisasi budaya organisasi yang dilakukan, masih belum adanya evaluasi khusus yang dilakukan permasing-

masing kegiatan program sosialisasi tersebut. Jadi, kegiatan-kegiatan yang dijalankan General Manager dan manajemen The Arnawa Hotel tidak memiliki evaluasi yang nantinya bisa untuk mereview kegiatan-kegiatan program sosialisasi untuk mendapatkan cara menambahkan atau membuat taktik yang lebih baik ke depannya.

Evaluasi yang dilakukan hanya dengan pertemuan antara general manager dan seluruh Head of Departement, dimana pertemuan itu membahas tentang perkembangan kinerja setiap karyawan apakah ada yang masih banyak melanggar aturan dari budaya organisasi yang dimiliki The Arnawa Hotel atau tidak. Jadi, dari program sosialisasi ini tidak ada evaluasi khusus yang memiliki indikator jelas sejauh mana program ini sudah tersampaikan bagi setiap karyawan yang bekerja di The Arnawa Hotel Pangandaran.

Selain itu, evaluasi yang dilakukan The Arnawa Hotel Pangandaran juga hanya dilihat dari review atau komentar yang masuk ke manajemen The Arnawa Hotel secara langsung atau melalui media sosial hotel. sehingga, jika komentar negatif yang masuk semakin berkurang maka proses sosialisasi itu tersampaikan dengan baik, tetapi jika komentar negatif semakin banyak berarti program sosialisasi budaya organisasi The Arnawa Hotel belum tersampaikan dengan baik kepada seluruh karyawan.

Dari beberapa hal diatas dapat disimpulkan bahwa beberapa kegiatan yang dilaksanakan dalam program sosialisasi budaya organisasi The Arnawa Hotel ini tidak memiliki evaluasi khusus tersendiri. Hal ini dirasa kurang baik

menurut peneliti, mengingat proses evaluasi menjadi hal yang cukup penting dalam membuat sebuah program. Evaluasi seharusnya difokuskan kepada beberapa program atau kegiatan secara khusus, mengingat beberapa kegiatan dalam program sosialisasi budaya organisasi ini berbeda-beda sehingga akan memiliki tingkat kesadaran yang berbeda-beda dari target komunikasinya.

Menurut Suhandang (dalam Kalangi, 2004:125) dalam melaksanakan sebuah program perlu dibutuhkan adanya sebuah penilaian. Tahap ini dilakukan untuk dapat mengetahui hal-hal yang perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut dan kesempurnaan tujuan perusahaan, sehingga tahapan ini merupakan barometer terhadap implementasi sebuah program. Jelas dengan adanya sosialisasi budaya organisasi ini banyak hal yang diharapkan perusahaan dimana hal itu dapat dilihat dari harapan manajerial melalui adanya proses penilaian atau evaluasi.

Program *Focus Group Discussion* (FGD) yang dilakukan sebagai bagian dari proses evaluasi yang dilakukan General Manager dan para Head Of Departement (HoD) ini dapat menilai apakah program sosialisasi budaya organisasi sudah atau belum diterima oleh para anggota/ karyawan. HoD dapat menjadi jembatan dan juga pengamat dari tujuan program sosialisasi budaya organisasi ini.

Komentar-komentar atau review yang masuk dari para tamu tentang kualitas The Arnawa Hotel Pangandaran juga dirasa dapat digunakan sebagai proses evaluasi yang dapat dilakukan tetapi hal ini tidak tertuju pada evaluasi

dari kegiatan-kegiatan khusus dari masing-masing program sosialisasi yang dilakukan.

Penilaian melalui review dan penilaian yang dilakukan dengan pertemuan antara General Manager dan juga para Head of Departement sebagai proses evaluasi untuk menilai program sosialisasi budaya organisasi ini dirasa oleh peneliti belum memiliki tahapan-tahapan yang baik. Manajemen melakukan evaluasi hanya dari proses *result* atau hasil dari perubahan sikap dan komentar dimana mereka hanya menganggap jika kesalahan yang dilakukan karyawan berkurang dan komentar yang masuk adalah komentar positif, maka tujuan dari proses sosialisasi itu sudah berjalan dengan baik.

Sedangkan menurut Gregory (2001: 139) evaluasi ini dapat dilakukan melalui review sebagai langkah peninjauan kembali terhadap penilaian perencanaan dan implementasi program dengan pencapaian tujuan dari program, bukan hanya dari proses *result* atau hasil program tersebut. Hal ini dilakukan dengan melalui proses *input* (perolehan riset data, fakta, dan informasi di lapangan), *output* (kecocokan dengan isi pesan, tujuan dan media yang digunakan) dan kemudian *result* (hasil dari tujuan program yang telah dicapai, apakah adanya perubahan sikap atau perilaku khalayak sasaran).