



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK. BAN-PT NO: 3949/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2019

Analisis Tipe Budaya Organisasi Berdasarkan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* pada Hotel Cahaya Villa Kabupaten Garut

Skripsi

Oleh

Firda Sundari Ade Putri

2017320142

Bandung

2021



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK. BAN-PT NO: 3949/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2019

Analisis Tipe Budaya Organisasi Berdasarkan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* pada Hotel Cahaya Villa Kabupaten Garut

Skripsi

Oleh

Firda Sundari Ade Putri

2017320142

Pembimbing

Marihot Tua Efendi Hariandja, Drs., M.Si.

Bandung

2021

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Administrasi Bisnis
Program Studi Administrasi Bisnis



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Firda Sundari Ade Putri
Nomor Pokok : 2017320142
Judul : Analisis Tipe Budaya Organisasi Berdasarkan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada Hotel Cahaya Villa Kabupaten Garut

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Rabu, 21 Juli 2021
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji
Ketua sidang merangkap anggota
Dr. James Rianto Situmorang, Drs., M.M.

Sekretaris
Marihot Tua Efendi Hariandja, Drs., M.Si.

Anggota
Dr. Agus Gunawan, S.Sos.,B.App.Com.,MBA.,M.Phil.

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

Pernyataan

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Firda Sundari Ade Putri

NPM : 2017320142

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Judul : Analisis Tipe Budaya Organisasi Berdasarkan
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada
Hotel Cahaya Villa Kabupaten Garut

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku. Selain itu, pengumpulan dan penggunaan data di penelitian ini telah diketahui dan seijin dari pihak yang menjadi sumber data.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 11 Juli 2021




Firda Sundari Ade Putri

ABSTRAK

Nama : Firda Sundari Ade Putri
NPM : 2017320142
Judul : Analisis Tipe Budaya Organisasi Berdasarkan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* pada Hotel Cahaya Villa Kabupaten Garut

Perubahan dalam sektor pariwisata merupakan suatu hal yang tidak dapat diprediksi. Hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi perubahan adalah memperkuat karakter budaya organisasi dalam perusahaan nya. Budaya organisasi diartikan sebagai keseragaman asumsi, nilai, dan keyakinan yang dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi. Penelitian ini dilakukan di Hotel Cahaya Villa Kabupaten Garut. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui tipe budaya organisasi apa yang saat ini diterapkan di Hotel Cahaya Villa, tipe budaya organisasi apa yang diharapkan oleh Hotel Cahaya Villa, dan perbedaan apa yang terjadi di antara kedua budaya tersebut.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan metode survey. Jenis penelitian menggunakan analisis deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan studi dokumen. Instrumen penelitian ini adalah kuesioner *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Cahaya Villa yang berjumlah 70 orang, dan 42 orang dijadikan sampel penelitian.

Hasil dan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah budaya organisasi saat ini pada Hotel Cahaya Villa didominasi oleh budaya Hierarki dengan skor rata-rata sebesar 26.69. Sedangkan budaya yang diharapkan oleh Hotel Cahaya Villa didominasi oleh budaya Clan dengan skor rata-rata sebesar 28.01. Rekomendasi yang diberikan untuk Hotel Cahaya Villa adalah dengan melakukan pendekatan kepada karyawan terkait budaya Clan seperti apa yang diharapkan, dan melakukan pengembangan karyawan dan pengendalian internal secara maksimal.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), Budaya Klan, Budaya Adhokrasi, Budaya Pasar, Budaya Hierarki.

ABSTRACT

Name : Firda Sundari Ade Putri
Student ID : 2017320142
Title : *Analysis of Organizational Culture Types Based on Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) at Cahaya Villa Hotel Garut Regency*

Changes in the tourism sector are unpredictable. What companies can do in the face of change is to strengthen the character of the organizational culture within the company. Organizational culture is defined as the uniformity of assumptions, values, and beliefs held by every individual in the organization. This research was conducted at Hotel Cahaya Villa, Garut Regency. The purpose of this research is to find out what type of organizational culture is currently applied at Hotel Cahaya Villa, what type of organizational culture is expected by Hotel Cahaya Villa, and what differences occur between the two cultures.

The method used in this research is the survey method. This type of research uses descriptive analysis. Data collection techniques were carried out by interview, observation and document study. The instrument of this research is the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) questionnaire. The population of this study were all employees of Hotel Cahaya Villa, totaling 70 people, and 42 people were used as research samples.

The results and conclusions obtained from this study are that the current organizational culture at Hotel Cahaya Villa is dominated by Hierarchical culture with an average score of 26.69. Meanwhile, the culture expected by Hotel Cahaya Villa is dominated by Clan culture with an average score of 28.01. The recommendation given to Cahaya Villa Hotel is to approach employees regarding what Clan culture is expected, and carry out employee development and internal control to the fullest.

Keyword : *Organizational Culture, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), Clan Culture, Adhocracy Culture, Market Culture, Hierarchy Culture.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah swt. yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “Analisis Tipe Budaya Organisasi Berdasarkan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* pada Hotel Cahaya Villa Kabupaten Garut”. Skripsi ini diajukan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan pendidikan jenjang S1 Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa selama penyusunan skripsi ini banyak hambatan dan kendala yang penulis hadapi. Namun berkat arahan, bimbingan, dukungan, dan bantuan baik secara moral dan spiritual yang diberikan akhirnya penulis dapat melalui nya dengan baik. Maka dari itu, dalam kesempatan ini dengan penuh kebanggaan dan rasa hormat penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Mama tercinta Tri Yuliani yang menjadi alasan saya untuk melawan rasa lelah dalam menjalani perkuliahan. Atas segala doa yang beliau panjatkan, kasih sayang dan dukungan baik secara materi maupun non materi, hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi. Ma, terima kasih banyak!
2. Kakek H. Sakidjo dan Nenek Hj. Emay Martini yang saya cintai atas segala doa, dukungan dan bantuan baik secara materi maupun non materi hingga saya dapat menempuh perkuliahan sampai dengan selesai.

3. Ayah saya, yang telah memanjatkan doa, dan memberikan dukungan baik secara materi dan non materi kepada penulis.
4. Bapak Dr. Pius Sugeng Prasetyo selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan.
5. Bapak Yoke Pribadi Kornarius, S.AB., M.Si. Selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Katolik Parahyangan.
6. Bapak Marihot Tua Efendi Hariandja, Drs., M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah membimbing, mengarahkan dan memberikan kritik serta saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh dosen Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu, pengalaman dan motivasi kepada saya dalam perkuliahan.
8. Bapak Agus Santoso selaku *Food and Beverage Manager* Hotel Cahaya Villa yang telah memberikan arahan, dan informasi yang dibutuhkan penulis dalam penyusunan skripsi. Serta kepada seluruh responden karyawan Hotel Cahaya Villa yang telah bersedia meluangkan waktu nya untuk menjawab pertanyaan yang diberikan.
9. Bjsahabat-sahabat tercinta saya dari masa SMA Anis, Abir, Nada, Ratu, Nabila, Reira, Siska yang selalu memberikan semangat dan sabar mendengarkan keluh kesah saya selama menyusun skripsi.
10. Adik-adikku tersayang Tiara, Lathi, dan Vinanti yang selalu menghibur selama proses pengerjaan skripsi ini.

11. Sahabat-sahabat seperjuangan Mutiara, Adela, Destia yang telah menemani, membantu, memberikan semangat, menjadi pendengar dan pemberi solusi yang baik serta mampu menghiasi kehidupan perkuliahan.
See you on top guys!
12. Sahabat saya Sasha, yang selalu membantu dan mendengarkan segala keluh kesah saya dari awal semester sampai selesainya skripsi.
13. Wa Agus, Wa Rani, Wa Yani, Wa Ajat, Mang Heri, Tante Ita, Bi Yuni dan A Berry yang selalu memberikan semangat kepada saya. Tidak lupa untuk sepupu saya Ainun yang selalu mendengarkan keluh kesah saya, sepupu saya yang lainnya Irfan, Aulia, Hasya, Jihan, dan Aditya yang senantiasa menghibur saya di rumah.
14. Semua pihak lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu

Tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak di atas mungkin penulis belum tentu dapat menyelesaikan skripsi ini. Segala bentuk motivasi, bantuan, dan dukungan dari semua pihak sangat berarti bagi saya. Semoga segala ketulusan dan kebaikan dibalas oleh Allah swt.

Bandung, 12 Juli 2021

Firda Sundari Ade Putri

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
BAB 2 KERANGKA TEORI DAN METODOLOGI	12
2.1 Kerangka Teori	12
2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi	12
2.1.2 Karakteristik Budaya Organisasi	15
2.1.3 Fungsi Budaya Organisasi	17
2.1.4 Tingkatan Analisis Budaya Organisasi	18
2.1.5 Proses Terbentuknya Budaya	20
2.1.6 Mempertahankan dan Menyebarluaskan Budaya	21
2.1.7 Tipologi Budaya Organisasi	25
2.1.8 Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)	27
2.1.9 Jenis Budaya Organisasi Berdasarkan OCAI	31
2.1.10 Dimensi Budaya Organisasi OCAI	33
2.1.11 Theoritical Framework	35
2.2 Metodologi	36
2.2.1 Metode Penelitian	36
2.2.2 Instrumentasi Penelitian	37
2.2.3 Operasionalisasi Variabel	38
2.2.4 Populasi dan Sampel	41
2.2.5 Uji Validitas dan Reliabilitas	41
2.2.6 Proses Pengumpulan Data	42
2.2.7 Teknik Analisis Data	43
2.2.8 Worksheet for Scoring the OCAI	44
2.2.9 Perancangan Profil Budaya Organisasi	47

BAB 3 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	50
3.1 Profil Singkat.....	50
3.1.1 Visi dan Misi.....	51
3.1.2 Struktur Organisasi	51
3.1.3 Fasilitas	52
3.1.4 <i>Job Description</i>	52
3.2 Hasil dan Pembahasan.....	58
3.2.1 Karakteristik Responden.....	58
3.2.2 Analisis Budaya Organisasi	63
3.2.3 <i>Worksheet for Scoring the OCAI</i>	72
3.2.4 Profil Budaya Organisasi	75
3.2.5 Analisis Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi OCAI.....	82
BAB 4 KESIMPULAN, REKOMENDASI, DAN IMPLIKASI.....	101
4.1 Kesimpulan.....	101
4.2 Rekomendasi	103
4.3 Implikasi	104
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN.....	107

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tingkat Okupansi Hotel di Jawa Barat 2019-2020.....	5
Tabel 1.2 Persentase Biaya Terhadap Harga Jual Hotel Cahaya Villa	8
Tabel 2.1 Operasionalisasi Variabel	38
Tabel 3.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel 3.2 Data Responden Berdasarkan Usia	59
Tabel 3.3 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	60
Tabel 3.4 Data Responden Berdasarkan Departemen.....	61
Tabel 3.5 <i>Worksheet for Scoring the OCAI (Clan Culture)</i>	63
Tabel 3.6 <i>Worksheet for Scoring the OCAI (Adhocracy Culture)</i>	66
Tabel 3.7 <i>Worksheet for Scoring the OCAI (Market Culture)</i>	68
Tabel 3.8 <i>Worksheet for Scoring the OCAI (Hierarchy Culture)</i>	70
Tabel 3.9 <i>Worksheet for Scoring the OCAI</i>	72
Tabel 3.10 <i>Scoring the OCAI</i>	73
Tabel 3.11 Skor Budaya Organisasi Karakteristik Dominan	82
Tabel 3.12 Skor Budaya Organisasi Dimensi Kepemimpinan Organisasi	86
Tabel 3.13 Skor Budaya Organisasi Dimensi Manajemen Pegawai.....	89
Tabel 3.14 Skor Budaya Organisasi Dimensi Perikat Organisasi	91
Tabel 3.15 Skor Budaya Organisasi Dimensi Penekanan Strategi	95
Tabel 3.16 Skor Budaya Organisasi Dimensi Kriteria Kesuksesan.....	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Tingkat Okupansi Hotel Tahun 2019-2020	5
Gambar 2.1 Tingkatan Analisis Budaya Organisasi	19
Gambar 2.2 <i>The Competing Values Framework</i>	30
Gambar 2.3 Theoretical Framework	35
Gambar 2.4 <i>Worksheet for Scoring the OCAI</i>	46
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Hotel Cahaya Villa.....	51
Gambar 3.2 Persentase Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Gambar 3.3 Persentase Data Responden Berdasarkan Usia	60
Gambar 3.4 Persentase Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja	61
Gambar 3.5 Persentase Data Responden Berdasarkan Departemen	62
Gambar 3.6 Profil Budaya Organisasi OCAI.....	75
Gambar 3.7 Profil Budaya Organisasi Dimensi Karakteristik Dominan	83
Gambar 3.8 Profil Budaya Organisasi Dimensi Kepemimpinan Organisasi	86
Gambar 3.9 Profil Budaya Organisasi Dimensi Manajemen Pegawai	89
Gambar 3.10 Profil Budaya Organisasi Dimensi Perikat Organisasi.....	92
Gambar 3.11 Profil Budaya Organisasi Dimensi Penekanan Strategi	95
Gambar 3.12 Profil Budaya Organisasi Dimensi Kriteria Kesuksesan.....	98

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan merupakan suatu hal yang tidak dapat diprediksi oleh siapapun. Adanya perubahan yang tidak dapat diprediksi menimbulkan kecemasan dan kesulitan bagi para manajer untuk menentukan strategi yang akurat untuk mempertahankan eksistensi perusahaannya (Cameron & Quinn, 2011, p. 1). Dalam hal ini perusahaan dituntut untuk lebih dinamis dan adaptif dalam menanggapi perubahan yang terjadi. Sehingga, sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan harus terdiri dari individu-individu yang kompeten, kompetitif, dan berpotensi agar dapat menghasilkan kinerja yang diharapkan dan dapat menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi (Sari & Hajriani, 2015, p. 235).

Hal yang paling mendasar ketika akan melakukan upaya tersebut adalah dengan memahami terlebih dahulu budaya apa yang cocok untuk diterapkan dalam perusahaannya. Perusahaan yang sukses tidak hanya mengembangkan strategi perusahaan, pasar, dan teknologi tetapi mereka juga mengembangkan strategi yang istimewa yaitu dengan mengelola budaya perusahaan dengan baik (Cameron & Quinn, 2011, p. 2). Budaya sudah melekat lama dalam kehidupan masyarakat dan dipercaya dapat mengatasi segala permasalahan yang terjadi.

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi, keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang berkembang dalam suatu organisasi dan dijadikan sebagai pedoman perilaku organisasi untuk memecahkan berbagai permasalahan yang terjadi (Mangkunegara, 2008, p. 113). Budaya organisasi harus diterapkan dengan baik agar seluruh anggota dalam organisasi taat dan berpegang teguh pada sistem nilai, keyakinan dan norma yang berlaku di organisasi tersebut. Tentunya, budaya organisasi yang diterapkan oleh setiap perusahaan akan berbeda-beda. Penerapan budaya organisasi yang sesuai akan berdampak pada kinerja karyawan, daya saing, dan retensi suatu organisasi. Hal ini terlihat dari komitmen setiap individu di dalamnya terhadap organisasi yang semakin meningkat apabila mereka memiliki nilai-nilai yang sama dengan organisasi tersebut (Yumuk & Kurgun, 2021, p. 84). Menurut Rynes dan Cable, individu akan lebih senang bekerja di organisasi yang memiliki kesesuaian terhadap kepribadian, nilai, tujuan, kebutuhan, dan kemampuan dengan dirinya (Yumuk & Kurgun, 2021, p. 84). Budaya organisasi juga merupakan indikator utama dari efektivitas suatu organisasi.

Sektor pariwisata merupakan salah satu sektor yang memberikan kontribusi sangat besar kepada perekonomian Indonesia. Tidak heran perkembangan sektor pariwisata mampu berkembang sangat pesat, sehingga menimbulkan persaingan yang ketat antar pelaku bisnis pariwisata yang memanfaatkan peluang tersebut. Kontribusi yang diberikan kepada negara tidak lepas dari bantuan sumber daya manusia karena mereka mampu memberikan keunggulan kompetitif dalam pariwisata (Yumuk & Kurgun, 2021, p. 84).

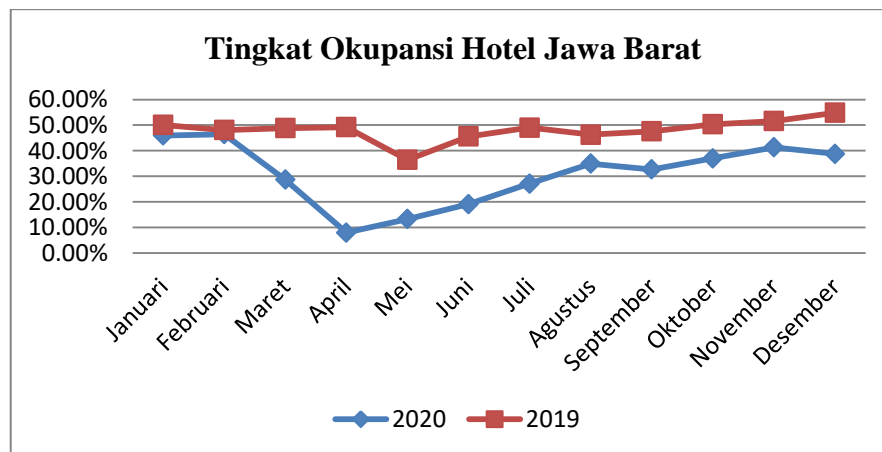
Kondisi ketidakpastian atau perubahan yang sedang dihadapi oleh industri pariwisata adalah tantangan ekonomi di mana saat ini perekonomian Indonesia sedang terganggu oleh adanya pandemi COVID-19 di Indonesia sejak tahun 2020 lalu memberikan dampak yang signifikan terhadap sektor perekonomian khususnya sektor pariwisata karena ditetapkan kebijakan pemerintah mengenai himbuan untuk menerapkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Padahal sektor pariwisata memiliki peran penting karena memberikan kontribusi yang cukup besar bagi perekonomian Indonesia melalui Produk Domestik Bruto (PDB), devisa negara, investasi, lapangan pekerjaan dan pendapatan daerah yang kemudian mendapat sebutan sektor yang memberikan *multiplier effect*. Hal tersebut dibuktikan dengan jumlah kontribusi yang diberikan oleh sektor pariwisata terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) pada tahun 2019 sebesar 4,8% dan mengalami penurunan pada tahun 2020 yang menjadi 4,3% (Tim Publikasi Katadata, 2021). Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Wishnutama Kusbandio yang memaparkan bahwa pemulihan pada sektor pariwisata akan terjadi pada tahun 2021 (Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia, 2020).

Fenomena tersebut memberikan dampak secara langsung kepada sektor pariwisata khususnya industri perhotelan dan sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya. Dampak tersebut terlihat dari tingkat okupansi hotel pada tahun 2020 yang semakin menurun jika dibandingkan pada saat tahun 2019 yang disajikan pada **Tabel 1.1** dan **Gambar 1.1**. Kebijakan-kebijakan pemerintah mendorong perusahaan untuk mengambil keputusan agar dapat mempertahankan profitabilitas. Kerugian yang dialami oleh sektor perhotelan per Juni 2020 adalah sekitar Rp 85 triliun, hal itu dikemukakan oleh Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (liputan6, 2020). Langkah yang dilakukan oleh perhotelan adalah dengan melakukan efisiensi biaya. Salah satu efisiensi yang dilakukan adalah penekanan pada biaya untuk tenaga kerja, kebijakan yang diambil oleh perusahaan perhotelan di antaranya adanya pemotongan biaya gaji karyawan, karyawan dirumahkan sementara, sampai pada Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Menurut data yang dikemukakan oleh Kasmian Pudjiaji selaku Sekjen Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) pada CNBC Indonesia menyebutkan jumlah karyawan yang dirumahkan sekitar 8,1 juta (Wardoyo, 2020).

Tabel 1.1 Tingkat Okupansi Hotel di Jawa Barat 2019-2020

Sumber : BPS Jawa Barat, 2020

BULAN	2020	2019
Januari	45.96%	50.07%
Februari	46.47%	48.08%
Maret	28.73%	48.81%
April	8.02%	49.19%
Mei	13.35%	36.47%
Juni	19.13%	45.57%
Juli	27.17%	49.03%
Agustus	34.95%	46.26%
September	32.68%	47.57%
Oktober	37.02%	50.36%
November	41.31%	51.59%
Desember	38.80%	54.82%



Gambar 1.1 Grafik Tingkat Okupansi Hotel Tahun 2019-2020

Sumber : BPS Jawa Barat, 2020

Dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi dalam industri perhotelan, perusahaan yang bergerak dalam bidang perhotelan harus memiliki fondasi yang kuat untuk menghadapi lingkungan yang begitu dinamis. Salah satu hal yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai titik kesuksesannya adalah dengan memperkuat karakter budaya organisasi agar aktivitas organisasi dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. Hal tersebut juga dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (2011) yang menyatakan bahwa banyak perusahaan gagal yang salah satu penyebab utamanya adalah adanya pengabaian terhadap pengelolaan budaya organisasinya. Pada dasarnya budaya organisasi bersumber dari asumsi dasar, nilai dan keyakinan pemimpinnya, pengalaman anggota organisasi selama mereka melakukan kegiatan dalam organisasi yang dijadikan sebagai dasar pembelajarannya, serta nilai, norma dan keyakinan baru dari anggota organisasi yang baru juga (Haryono, 2013, p. 2). Sehingga dalam hal ini sangat penting bagi seorang pemimpin untuk memahami budaya organisasi yang diterapkan di perusahaannya.

Jawa Barat menjadi salah satu provinsi yang dikenal dengan banyak tempat yang dapat dijadikan destinasi wisata. Salah satu wilayah yang terkenal di Jawa Barat yaitu Kabupaten Garut. Kabupaten Garut memiliki cukup banyak destinasi wisata yang menarik perhatian wisatawan baik dari segi kekayaan alam dan budayanya. Tentunya, ketika para wisatawan melakukan kegiatan wisatanya mereka membutuhkan tempat untuk menginap sementara, mereka memilih tempat penginapan yang memiliki kualitas baik. Salah satu hotel yang cukup terkenal di wilayah ini adalah Hotel Cahaya Villa Garut. Hotel Cahaya Villa merupakan hotel

bintang 3 (tiga) yang lokasinya terletak di Jl. Cipanas Baru No. 83 Kp. Cikatel Desa Langensari Kecamatan Tarogong Kaler Kabupaten Garut, Jawa Barat. Hotel ini menawarkan konsep hotel dan villa dengan pemandangan Gunung Guntur.

Dalam beberapa tahun terakhir, Kabupaten Garut mengalami perkembangan dalam trend wisatanya dikarenakan banyak destinasi wisata yang layak untuk dikunjungi wisatawan seperti daerah Cipanas Garut sehingga hal ini menyebabkan berdirinya beberapa hotel baru salah satunya Cahaya Villa (Operator Visit Garut, 2018). Hotel Cahaya Villa memiliki tujuan yaitu menjadi salah satu hotel yang berkualitas dan terdepan yang senantiasa memberikan pelayanan terbaik dengan kehangatan, kepedulian, ketulusan, dan keramah tamahan kepada setiap tamu.

Hotel Cahaya Villa merupakan salah satu hotel di Jawa Barat yang terdampak pandemi COVID-19. Hal tersebut dibuktikan dengan salah satu aspek perusahaan berupa perbandingan persentase biaya pada beberapa fasilitas yang bertambah sebelum dan selama terjadinya pandemi COVID-19 yang diuraikan ke dalam **tabel 1.2**. Biaya di bawah ini adalah perbandingan biaya saat sebelum terjadi pandemi COVID-19 dan ketika awal mula terjadinya COVID-19 sebelum dilakukan efisiensi biaya yang berlangsung sampai saat ini. Biaya tersebut meningkat dikarenakan adanya beberapa tambahan perlengkapan dan peralatan untuk tamu dan karyawan dalam mencegah penularan virus COVID-19 seperti tambahan biaya untuk hand sanitizer pada beberapa ruangan, biaya untuk kepentingan kesehatan seperti *swab test* rutin, dan sebagainya. Tetapi, seiring bertambahnya biaya tersebut, tingkat okupansi hotel menurun dikarenakan pemberlakuan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB).

Tabel 1.2 Persentase Biaya Terhadap Harga Jual Hotel Cahaya Villa

Sumber : Dokumen Hotel Cahaya Villa, 2020

No.	Jenis	Variable Cost	
		Sebelum covid	Selama covid
1	Room cost	7% - 9%	10% - 11%
2	Food & Bev. cost	25% - 27%	31% - 35%
3	Electric cost	-	-
4.	Groceries & supplies	-	+
5	Health check	-	+
6	SDM	72	72

Perubahan juga terjadi pada perilaku karyawan yang disampaikan oleh salah satu manajer di Hotel Cahaya Villa dengan berdasarkan pada pengaduan keluhan yang beliau terima dari para karyawan. Perubahan yang terjadi adalah timbulnya rasa ketidaknyamanan karyawan dalam melakukan pekerjaan, karena merasa takut untuk melayani bahkan berkoordinasi dengan rekan kerja lainnya. Sehingga mereka merasa kaku dan terbatas dalam berinteraksi di lingkungan kerja. Padahal karyawan di Hotel Cahaya Villa merupakan salah satu garda terdepan untuk mencapai kepuasan pelanggan hingga tujuan perusahaan.

Sebelum dihadapkan dengan pandemi COVID-19, karyawan memberikan pelayanan kepada tamu tanpa merasa takut atau tidak nyaman. Hal tersebut dibuktikan dengan melihat penilaian di *website* Hotel Cahaya Villa, konsumen yang pernah menginap menyebutkan bahwa selain menawarkan keindahan alam dan keunikan bangunan hotel ini juga memiliki pelayanan yang sangat baik sehingga membuat konsumen merasa nyaman dan ingin kembali lagi.

Bukan hanya pandemi COVID-19 saja yang dihadapi oleh Hotel Cahaya Villa saat ini, tetapi juga para pesaing yang sudah ada dan yang mungkin akan muncul di masa yang akan datang. Sehingga dalam hal ini Hotel Cahaya Villa dituntut untuk lebih adaptif agar dapat menghadapi berbagai ketidakpastian yang terjadi di lingkungannya. Salah satu upaya yang dapat membantu perusahaan untuk dapat bertahan pada situasi dan kondisi yang dinamis adalah pengelolaan budaya organisasi dengan tepat. Maka dari itu, atas dasar latar belakang tersebut penulis tertarik untuk menganalisis tipe budaya organisasi Hotel Cahaya Villa menggunakan instrument penilaian yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn dan telah terbukti validitasnya. Penelitian ini dituangkan dalam karya tulis ilmiah yang berjudul **“Analisis Tipe Budaya Organisasi Berdasarkan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* pada Hotel Cahaya Villa Kabupaten Garut”**

1.2 Identifikasi Masalah

Perubahan yang terjadi pada suatu organisasi menyebar secara luas karena kecepatan perubahan di lingkungan eksternal. Cameron dan Quinn (2011) menyebutkan bahwa faktor kegagalan utama yang terjadi di banyak perusahaan adalah karena mereka tidak mengelola budaya organisasi dengan baik. Timbulnya faktor lain seperti perkembangan teknologi yang pesat, persaingan yang ketat, tekanan ekonomi, regulasi, dan sebagainya menuntut perusahaan untuk cepat tanggap dalam mengatasi permasalahan tersebut. Terkadang pembaharuan budaya organisasi sangat penting untuk perkembangan dan pertumbuhan organisasinya. Hotel Cahaya Villa yang sejak tahun 2018 berada dalam kondisi yang stabil, kini dihadapkan dengan beberapa situasi yang mempengaruhi organisasinya. Sehingga pemahaman budaya organisasi yang tepat sangat dibutuhkan. Maka dari itu, rumusan permasalahan untuk penelitian ini di antaranya :

1. Tipe budaya organisasi apa yang saat ini diterapkan Hotel Cahaya Villa Garut?
2. Tipe budaya organisasi apa yang diharapkan di masa yang akan datang oleh karyawan Hotel Cahaya Villa Garut?
3. Bagaimana perbedaan budaya organisasi yang diterapkan saat ini oleh perusahaan dan yang diharapkan oleh karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui budaya organisasi apa yang saat ini diterapkan di Hotel Cahaya Villa Garut.
2. Untuk mengetahui tipe budaya organisasi apa yang diharapkan oleh karyawan di masa yang akan datang pada Hotel Cahaya Villa Garut.
3. Untuk mengetahui perbedaan apa yang timbul dari tipe budaya organisasi yang diterapkan saat ini dan diharapkan di masa yang akan datang