

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA SOFYAN INN GRAND
KALIMAS HOTEL SYARI'AH SURABAYA**

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)



Oleh :

HIDAYATUL ISTIQOMAH

B34213032

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
JURUSAN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
2017**

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi dengan judul:

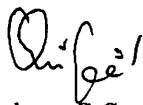
ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA SOFYAN INN GRAND
KALIMAS HOTEL SYARI'AH SURABAYA

Yang diajukan oleh:

Hidayatul Istiqomah
B34213032

Telah diuji dan disetujui oleh dosen pembimbing
Surabaya, 03 Januari 2017

Pembimbing,



Aun Falestien Falctchan, S.Sos.I M.Fil.I MHRM
NIP. 19820514200501101

:

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi ini telah dipertahankan di depan
Tim Penguji Skripsi dan dinyatakan lulus.

Surabaya, 24 Januari 2017

Mengesahkan,

Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan,



Dr. Hj. Rr. Suhartini, M.Si
NIP. 195801131982032002

Penguji I,

Aun Faletsin Faletshan, S.Sos.I., M.Fil.I., MHRM
NIP. 198205142005011001

Penguji II,

Drs. H. A. Isa Anshori, M.Si
NIP. 195304211979031021

Penguji III,

Dra. Imas Maesaroh, Dip.I.M-Lib., M.Lib., Ph.D
NIP. 196605141992032001

Penguji IV,

Airlangga Bramayudha, MM
NIP. 197912142011011005

PERNYATAAN PERTANGGUNG JAWABAN
OTENTISITAS SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hidayatul Istiqomah

NIM : B34213032

Prodi : Manajemen Dakwah

Judul Skripsi : Analisis Budaya Organisasi pada Sofyan Inn Grand

Kalimas Hotel Syaria'ah Surabaya

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi tersebut belum pernah diajukan kepada lembaga pendidikan tinggi manapun untuk mendapatkan gelar akademik apapun.

Skripsi tersebut benar-benar hasil karya mandiri penulis dan bukan merupakan jiplakan atau plagiasi atas karya orang lain kecuali pada bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 10 Januari 2017

Yang membuat pernyataan



Hidayatul Istiqomah
NIM.B34213032

ABSTRAK

Hidayatul Istiqomah, 2017. Analisis Budaya Organisasi pada Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya.

Kata Kunci: Budaya Organisasi

Fokus masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah bagaimana budaya organisasi yang diciptakan Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya?

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa bagaimana budaya organisasi yang diciptakan Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya. Perolehan data kualitatif diperoleh dari wawancara, dokumentasi, dan observasi. Analisis data dilakukan setelah pengumpulan data. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif *grounded theory*, analisa data dilakukan dengan transkrip hasil wawancara, coding, kategorisasi, dan analisa data.

Hasil penelitian yang diperoleh adalah, bahwa sebuah organisasi terdapat banyak macam pelaku organisasi dari berbagai karakter. Melihat visi dan misi organisasi perbedaan tersebut bisa dilebur menjadi satu dengan adanya budaya organisasi dalam perputarannya. Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya merupakan hotel yang mempunyai visi dan konsep syari'ah pertama kali di Surabaya. Pengembangan budaya organisasi diterapkan dari berbagai tipe budaya organisasi, tipe budaya organisasi menjadi suatu landasan untuk menjalankan perputaran organisasi. Penerapan lainnya bisa dilihat dari setiap kegiatan dan aktivitas karyawan yang ditambahkan dengan nilai spiritual dalam prakteknya. Konsep syari'ah yang di terapkan hotel dibuktikan dengan interior pendukung konsep syari'ah yaitu terdapat kaligrafi-kaligrafi yang terpampang rapi di *lobby* hotel dan setiap sudut ruangan, fasilitas lain bisa dilihat dari setiap kamar minimal disediakan mukenah, Al-Qur'an, arah kiblat, dan kran untuk wudhu. Keramahan karyawan dengan selalu menerapkan 3S (Salam, Senyum dan Sapa) dalam penyambutan tamu. Pengembangan lain terletak pada penerapan tipe-tipe budaya organisasi menjadi media informasi atau landasan karyawan untuk melaksanakan tugasnya. Membangun sistem koordinasi dengan saling bekerjasama antar pegawai dengan memberikan produk *knowledge multitask job disk* setiap department.

DAFTAR ISI

COVER..... i

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING..... ii

PERSETUJUAN DOSEN PENGUJI..... iii

MOTTO..... iv

PERSEMBAHAN..... v

PERNYATAAN PERTANGGUNG JAWABAN

OTENTISITAS SKRIPSI..... vi

ABSTRAK..... vii

KATA PENGANTAR viii

DAFTAR ISI..... x

DAFTAR TABEL..... xii

DAFTAR GAMBAR..... xiii

BAB I PENDAHULUAN

 A. Latar Belakang Masalah..... 1

 B. Rumusan Masalah..... 7

 C. Tujuan Penelitian..... 7

 D. Manfaat 7

 E. Definisi Konsep 8

 F. Sistematika Pembahasan 10

BAB II KAJIAN TEORITIK

 A. Penelitian Terdahulu yang Relevan..... 12

 B. Kerangka Teori..... 14

 1. Definisi Budaya..... 14

 2. Definisi Organisasi..... 18

 3. Definisi Budaya Organisasi 21

 4. Karakteristik Budaya Organisasi..... 26

 5. Tipe Budaya Organisasi 27

 6. Fungsi Budaya Organisasi 32

 7. Transformasi Budaya 35

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian..... 42

B. Lokasi Penelitian 42

C. Jenis Dan Sumber Data..... 43

D. Tahap-Tahap Penelitian..... 44

E. Teknik Pengumpulan Data 48

F. Teknik Validitas Data..... 50

G. Teknik Analisis Data 51

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Sofyan Inn Grand Kalimas
Hotel Syari’ah Surabaya..... 53

B. Penyajian Data..... 55

C. Pembahasan Hasil Penelitian (analisis)..... 87

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan 107

B. Saran dan Rekomendasi 108

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Kerangka Kerja (*Framework*)..... 20

Tabel 2.2 : Proses Pembentukan Budaya Organisasi..... 24

Tabel 2.3 : Empat Kuadran Tipe Budaya Organisasi..... 30

Tabel 4.1 : Penyajian Data..... 88

4

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 : Struktur hotel Grand Kalimas 55

Gambar 4.2 : Log Book Aktivitas Karyawan..... 90

Gambar 4.3 : Fasilitas hotel Grand Kalimas Hotel.....,,,,... 91

Gambar 4.4 : Peraturan Perusahaan..... 95

Gambar 4.5 : Pelatihan Karyawan..... 100

Gambar 4.6 : Pemberian Pengarahan kepada Karyawan..... 101

Gambar 4.7 : Brosur *promotion* hotel syari’ah..... 106

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Bisnis yang bergerak dalam bidang jasa penginapan terutama hotel marak adanya dikota besar khususnya Surabaya. Jasa adalah sesuatu yang sifatnya *intangible* atau tidak dapat dihitung dan tidak dapat diraba dengan harapan konsumen senang; bahagia, nyaman dalam pelayanan yang ditawarkan. Pemenuhan rasa puas dapat melalui jasa transportasi, tempat rekreasi, penginapan, hingga pelayanan yang mengiringi sebuah produk yang ditawarkan.

Menurut Albrecht yang dikutip oleh Dessler dalam bukunya Ernie Trisnawati bahwasanya manajemen jasa adalah keseluruhan pendekatan perusahaan untuk mewujudkan tercapainya kualitas pelayanan atas jasa yang diinginkan konsumen dan merupakan faktor pendukung utama dalam operasi bisnis. Alasan mendasar manajemen jasa adalah sebagai keunggulan kompetitif, menentukan jumlah konsumen dan juga menentukan jumlah profit bagi perusahaan.¹

Melihat abstraksi pengertian manajemen jasa, produk penginapan hotel secara komersial menjadi salah satu produk yang ditawarkan demi terciptanya pemuasan kebutuhan dan terciptanya kualitas pelayanan atas jasa yang ditawarkan. Hotel di Surabaya memang banyak adanya namun dari sekian banyak hotel tidak menerapkan konsep syari'ah dalam

¹ Ernie Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2009, *Pengantar: Manajemen*, Jakarta: Kencana, hlm, 376.

pengaturannya. Konsep syari'ah hotel diharapkan memberi pembaharuan sekaligus pemenuhan kebutuhan konsumen akan pelayanan yang nyaman, sopan santun, serta fasilitas yang distandarkan dengan penambahan fasilitas untuk ibadah.

Jasa penginapan dibutuhkan konsumen untuk memenuhi kebutuhan sekundernya ketika berada di luar kota di luar tempat mereka tinggal. Hotel adalah sebuah bangunan yang disediakan secara komersial dan bersifat *public* untuk tempat istirahat dengan pelayanan yang nyaman dan aman. Secara garis besar keberadaan hotel yang ada sejak abad ke 17 tersebut sangat membantu masyarakat untuk menggunakan jasa penginapan dengan jaminan terdapat fasilitas yang nyaman dan aman. Sebagai bisnis yang bergerak dalam bidang jasa hotel harus selalu *update* dalam peningkatan pelayanan yang memberikan kepuasan kepada tamu, sehingga tamu merasa

diayani dengan pelayanan yang bagus dan mensejahterakan mereka yang datang.²

Persaingan yang semakin ketat menjadi tantangan sendiri bagi pebisnis hotel untuk meningkatkan kualitas serta kuantitas hotel. Sofyan Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya hadir sebagai pembaharu hotel berkonsep syari'ah dalam pengelolaannya. Pemenuhan kebutuhan akan pelayanan yang diberikan Grand Kalimas Syari'ah dikemas dalam pengaturan berbasis syari'ah. Konsep syari'ah hotel menjadi identitas sekaligus pembeda dengan hotel yang lain. Alasan peneliti memilih obyek penelitian di Sofyan Inn

² Wahyuni astutik, 2016, *Penelitian :Manajemen Mutu Hotel Syari'ah (Study Kasus Hotel Grand Kalimas Syari'ah Surabaya)*, Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Ampel Surabaya, hlm, 2.

Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya dikarenakan mempunyai keunikan sekaligus perbedaan dengan hotel lain dalam pengelolaannya. Hal mendasar hotel syari'ah terletak pada budaya organisasi hotel dalam pengelolaannya. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang ada dalam organisasi, mengandung nilai, kebiasaan, kepercayaan yang mencirikan karakteristik organisasi dan seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi menurut Deby Aprilia Dwi Astuti yang dikutip oleh Megawati dan M. Fauzan Nashr merujuk pada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain.³

Merujuk dari pengertian tersebut budaya organisasi hotel yang berkonsep syari'ah menjadi pembeda dari hotel konvensional. Hal mendasar dalam internal perusahaan terangkum secara umum diterapkan hotel

syari'ah adalah kebijakan terkait status tamu hotel. Status tamu hotel yang bukan muhrimnya tidak boleh satu kamar menjadi kebijakan secara umum terangkum dalam hotel berbasis syari'ah. Konsep syari'ah menjadi identitas hotel secara garis besar mempunyai nilai serta aturan pembeda dengan hotel lainnya. Karena budaya organisasi yang beragam, maka perlu adanya pengelolaan budaya untuk menyatukan sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

³ Megawati dan M.Fauzan Nashr, 2015, "*Evaluasi Budaya Organisasi dalam Penerapan Teknologi Informasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT.Perkebunan Nusantara Pekanbaru*" Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem informasi Vol. 1, No.1, Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Sains dan Teknologi, UIN SUSKA Riau, hlm, 18.

Sedangkan menurut Haviland yang dikutip Andreis Kango menjelaskan bahwa kebudayaan terdiri dari nilai-nilai, kepercayaan, dan persepsi yang abstrak tentang keluasaan daya yang berada di balik perilaku manusia, dan tercermin dalam perilakunya. Semuanya milik bersama anggota masyarakat dan mereka berbuat sesuai dengan apa yang telah disepakati, relevansinya terhadap perilaku yang nanti bisa diterima oleh masyarakat.⁴

Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. Budaya organisasi dapat sangat beragam karena bervariasi sumber daya manusia, baik dilihat dari segi gender, umur, ras, suku, tingkat pendidikan, pengalaman, maupun latar belakang budayannya. Untuk mengatasi masalah tersebut diperlukan pengelolaan keberagaman budaya.

Letak geografis Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya beralamatkan di Jl. KH Mas Mansyur No.151, Nyamplungan, Pabean

Cantikan, Surabaya berada dalam lingkup makam sunan Ampel Surabaya. Letak geografis merupakan lingkungan kegiatan operasional hotel Grand Kalimas yang biasa disebut lingkungan eksternal perusahaan. Kegiatan operasional dalam skala makro merupakan pembuktian sejauh mana organisasi bertahan dalam lingkungannya. Sedangkan lingkungan yang terkait langsung dengan kegiatan operasional biasa disebut mikro organisasi. lingkungan internal perusahaan mencakup beberapa komponen pelaku organisasi diantaranya: Pemilik organisasi (*owner*), tim Manajemen, para

⁴ Andreis Kango, "*Media dan Perubahan Sosial Budaya*", Jurnal farabi, Vol. 12, No.1, Juni 2015, IAIN Sultan Amai Gorontalo, hlm 27-28.

anggota atau pekerja, serta lingkungan fisik organisasi. Lingkungan eksternal perusahaan meliputi pelanggan (*customer*), pesaing (*competitor*), pemasok (*supplier*), *partner* strategis (*strategic partner*), pemerintah (*government*), masyarakat umum (*society*).⁵

Amar ma'ruf nahi munkar hotel syari'ah yang berbasis syari'ah menjadi identitas organisasi, selain itu sebagai landasan pelaku organisasi dalam menjalankan perputaran organisasi serta perekat sosial para pelaku organisasi. Allah menjelaskan dalam surat Al-Qur'an al-A'raf ayat 199:

خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ

Artinya “Jadilah engkau pemaaf dan suruhlah orang mengerjakan yang ma'ruf (tradisi yang baik), serta berpalinglah daripada orang-orang yang bodoh”. (QS. al-A'raf: 199).

Dalam ayat Al-Qur'an di atas sudah jelas adanya untuk mengerjakan sesuatu yang ma'ruf. Hotel Grand Kalimas adalah hotel yang berkonsep

syari'ah, maka dalam pengelolaannya dijalankan sesuai dengan syari'at agama Islam. Visi hotel yang menjadi pelopor pertama berkonsep syari'ah, maka menjalankan amar ma'ruf dalam pengelolaannya. *Literature* karya tulis ilmiah (skripsi, tesis, disertasi) dan jurnal penelitian banyak membahas pentingnya budaya organisasi dalam lingkup organisasi. Budaya organisasi menjadi landasan individu berperilaku dalam membangun sebuah komitmen Individu. Hasil riset membuktikan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepemimpinan dan motivasi individu dalam lingkungan

⁵ Ernie Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2009, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana, hlm, 59-65..

organisasi.⁶ Budaya organisasi mempunyai peranan penting dalam setiap pelaksanaannya, mempunyai fungsi serta tujuan organisasi.

Persaingan harga para *competitor* seakan menjadi acuan Grand Kalimas untuk terus meningkatkan penjualannya sekaligus penawaran pelayanan hotel. Grand Kalimas Hotel Syari'ah konsisten menawarkan pelayanan dan fasilitas berkonsep syari'ah. Hal tersebut dibuktikan adanya pemasaran di biro-biro travel perjalanan. Pemasaran hotel Grand Kalimas tidak jauh beda dengan hotel pada umumnya, namun perbedaannya terletak pada penambahan fasilitas untuk ibadah dalam kamar.

Peneliti menemukan fenomena yang mendasar pra *research* di lapangan peneliti menemukan interaksi karyawan dengan tamu disambut dengan menerapkan 3s(salam, senyum, sapa). Serta peraturan perusahaan yang mengharuskan karyawan perempuannya mengenakan pakaian syari'I sebagai identitas perusahaan sekaligus nilai keyakinan karyawan dalam aktivitasnya. Identitas konsep syari'ah juga tergambar dikala memasuki ruangan hotel yang bernuansa syari'I dilengkapi lukisan kaligrafi di setiap *lobby* hotel, serta masalah kebersihan yang menjadi sorotan *public* selalu diutamakan pihak manajemen hotel.

Sofyan In Grand Kalimas Hotel Syari'ah merupakan alternatif produk jasa penginapan berbasis syari'ah di seluruh Indonesia khususnya luar kota dan wilayah Surabaya. *Customer* hotel tidak jarang berasal dari luar kota

⁶ Latib, dkk, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan", *Jurnal Of Management*, Vol. 2, No. 2 Maret 2016, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Pandanaran, Semarang, hlm, 1.

sampai ke luar negeri, dengan misi hotel mengutamakan pelayanan dan menjalin hubungan yang baik dengan tamu salah satunya. Berusaha memberikan pelayanan hotel yang berbasis syari'ah kepada *customer*, sekaligus menjadi pelopor pertama hotel syari'ah di Surabaya. Kepuasan pelanggan dihadirkan pihak hotel dengan pelayanan yang memuaskan sekaligus menjadi tujuan hotel.

Dengan beberapa alasan diatas, bahwa suatu lingkungan internal maupun eksternal perusahaan menjadi landasan kegiatan operasional hotel syari'ah dengan melihat visi dan misi perusahaan. Ulasan di atas peneliti tertarik untuk melakukan analisa tentang budaya organisasi pada Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana budaya organisasi di Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Mengetahui bagaimana budaya organisasi di Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan

topik budaya organisasi di Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah.

- b. Mampu menarik minat pembaca untuk ikut serta dalam pengembangan manajemen hotel syari'ah.

2. Manfaat Praktis

- a. Menjadi bahan pertimbangan bagi hotel syari'ah dalam meningkatkan kualitas fasilitas terkait konsep syari'ah hotel dan kinerja karyawan di Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya.
- b. Menjadi bahan pertimbangan bagi hotel syari'ah terkait penerapan konsep syari'ah dalam setiap aktivitas dan kegiatan, terlebih untuk internal perusahaan.
- c. Menambah bahan bacaan tentang budaya organisasi hotel syari'ah dalam lingkup akademisi maupun lingkup masyarakat umum.
- d. Sebagai bahan informasi penelitian selanjutnya.

E. Definisi Konsep

Untuk menghindari salah pengertian dalam memahami judul “ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DI SOFYAAN INN GRAND KALIMAS HOTEL”, maka perlunya mengetahui istilah-istilah yang ada dalam judul tersebut adalah sebagai berikut:

1. Budaya

Budaya merupakan nilai-nilai yang menjadi dasar utama sumber daya manusia dalam melaksanakan tanggung jawab dan berperilaku dalam organisasi.⁷

2. Organisasi

Organisasi adalah sistematis dari bagian-bagian yang saling berkaitan yang membentuk kesatuan melalui kewenangan, koordinasi dan kewenangan dalam usaha mencapai tujuan.⁸

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah “Saat individu berhubungan dengan organisasi, mereka berhubungan dengan norma berpakaian, cerita orang-orang mengenai apa yang terjadi, aturan dan prosedur formal organisasi, kode perilaku formal, ritual, tugas, system gaji, bahasa, lelucon yang hanya di mengerti oleh orang dalam, dan sebagainya

elemen tersebut merupakan beberapa manifestasi budaya organisasi”.⁹

Definisi konsep yang dimaksud peneliti pada penelitian ini adalah bagaimana budaya organisasi yang diterapkan perusahaan sebagai perwujudan dalam membentuk perilaku individu dalam kegiatan sehari-harinya. Perilaku individu yang dimaksud peneliti adalah bagaimana sikap seseorang dalam bertindak dan bekerja sehingga bisa mencapai tujuan perusahaan.

⁷ Ismail Nawawi, 2010, *Manajemen Publik*, Dwiputra Pustaka Jaya: Jakarta, hlm 182.

⁸ Adam Ibrahim, 2010, *Teori Perilaku, dan Budaya Organisasi*, PT.Refika Aditama, Bandung, hlm, 9.

⁹ Fred Luthans, 2006, *Perilaku Organisasi*, ANDI: Yogyakarta, hlm, 124.

F. Sistematika Pembahasan

Bab I : Pendahuluan

Bab ini disajikan dengan tujuan agar pembaca dapat mengetahui secara jelas latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan dalam penelitian ini.

Bab II : Kerangka Teoritik

Bab ini berisi tentang kajian teoritik yang meliputi tinjauan tentang definisi budaya, organisasi dan budaya organisasi.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini membahas secara detail mengenai metode yang digunakan dalam penelitian yang terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, tahap-tahap penelitian, jenis dan sumber data, teknik

pengumpulan data, teknik analisa data, serta teknik validitas atau keabsahan data. Pembahasan ini sengaja disajikan guna memberikan gambaran secara utuh mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Sehingga hasil penelitian ini kedepannya dapat menjawab rumusan masalah yang telah di formulasi pada sub-sub bab rumusan masalah.

Bab IV : Penyajian dan Analisis Data

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya yang meliputi, sejarah berdirinya, struktur organisasi. Dilanjutkan dengan sub bab yang

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

terdiri dari Nilai spiritual yang diterapkan hotel dan tipe-tipe budaya organisasi yang diterapkan Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya. Pembahasan terakhir dalam bab ini adalah analisa terkait budaya Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya dan tipe-tipe budaya yang diterapkan.

Bab V : Penutup

Dalam bab ini membahas tentang kesimpulan dan rekomendasi.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Hasil Penelitian Terdahulu dan Referensi Terkait

Penelitian pertama yang relevan dengan penelitian ini adalah Pengaruh “*Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*”. Oleh H.Teman Koesmono Staf Penjajar Fakultas Ekonomi, Universitas Katholik Widya Mandala, Surabaya tahun 2005.¹⁰

Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Kinerja karyawan berlaku pula bagi perusahaan yang berskala besar. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang budaya yang diterapkan dalam sebuah perusahaan. Penelitian tersebut menemukan bahwasanya budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja serta kinerja.

Penelitian yang kedua berjudul “*Pengukuran Budaya Organisasi pada Industri Minuman di Jawa Tengah Untuk Meningkatkan Daya Saing di Era Global*”. Oleh Hanna Lestari, dkk, Universitas Islam Indonesia, tahun 2013 dalam penelitian ini membahas tentang mengukur budaya organisasi yang berkembang dalam suatu perusahaan dengan mengambil

¹⁰ Teman Koesmono, 2005, “*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*”, Universitas Katholik Widya Mandala, Vol 7, No 2, September, Surabaya, hlm,171-188.

studi kasus di industri minuman (*beverage industry*) besar yang berada di regional Jawa Tengah. *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) digunakan untuk mengukur budaya organisasi yang dominan dalam suatu perusahaan.¹¹

Letak persamaan dengan penelitian ini adalah mengukur budaya organisasi. Penelitian terdahulu menggunakan menggunakan OCAI dalam pengukurannya, tetapi dalam penelitian ini berbeda yakni menggunakan tipe budaya organisasi sebagai alat ukur organisasi.

Penelitian ketiga yang relevan dengan penelitian ini adalah “*Manajemen Mutu Hotel Syari’ah (Study Kasus Hotel Grand Kalimas Syari’ah Surabaya)*”. Oleh Wahyuni Astutik Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya tahun 2016.

Penelitian ini menjelaskan tentang peningkatan mutu kepuasan pelanggan, *respect* pada setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan kesinambungan. Dengan strategi yang di gunakan *Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari’ah Surabaya* tentang pelayanan yang terbaik dan maksimal, yang kedua loyalitas dan kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama. Ketiga dengan cara memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas kinerjanya. Keempat kerja tim untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam memaksimalkan pelayanan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Terakhir atau kelima

¹¹ Hanna Lestari, dkk, 2013 “*Pengukuran Budaya Organisasi pada Industri Minuman di Jawa tengah untuk Meningkatkan Daya saing di Era global*”, Jurnal Pengukuran budaya Organisasi pada Industri Minuman, Jurusan Teknik Industri, fakultas teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, hlm, 20.

penanganan keluhan pelanggan secara efektif dan cepat dalam meningkatkan manajemen mutu Sofyan Inn Grand kalimas Hotel Syari'ah Surabaya¹².

Persamaan dari penelitian ini adalah obyek penelitian yang sama yaitu di Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya, dengan judul yang berbeda yakni budaya organisasi yang diterapkan Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya. Sedangkan penelitian sebelumnya berjudul *Manajemen Mutu Hotel Syari'ah (Study Kasus Hotel Grand Kalimas Syari'ah Surabaya)*.

B. Kerangka Teori

Budaya organisasi banyak mengatur tentang aktivitas seseorang dalam organisasi. Aktivitas tersebut menjadi suatu kebiasaan dalam kesehariannya. Budaya organisasi terlebih menerangkan tentang sistem nilai, tradisi, perilaku, peraturan yang diciptakan dari lingkungan organisasi. Organisasi merupakan sebuah tempat individu berinteraksi dan berperilaku. Budaya tercipta karena adanya interaksi individu dalam organisasi tersebut. Banyak para ahli berpendapat tentang budaya dan organisasi, untuk lebih jelasnya adalah sebagai berikut:

1. Definisi Budaya

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi istilah budaya sering muncul di benak individu yang ada di dalamnya, baik yang terlihat oleh

¹² Wahyuni Astutik, 2016, Abstrak Penelitian *Manajemen Mutu Hotel Syari'ah (Study Kasus Hotel Grand Kalimas Syari'ah Surabaya)*, Sripsi, Jurusan Manajemen dakwah, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, hlm, 2.

kasat mata maupun tidak. Banyak para ahli yang beranggapan bahwa budaya adalah suatu kebiasaan yang mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan atau kepercayaan seseorang. Budaya berasal dari bahasa sankerta *buddhaya*, bentuk jamak dari *budhi* yang berarti budi atau akal. Budaya dan kebudayaan dua hal yang berbeda yakni budaya adalah “daya dari budi” berupa cipta, rasa dan karsa, sedangkan kebudayaan adalah hasil cipta rasa karsa tersebut.

Haviland yang dikutip oleh Andreis Kango menjelaskan bahwa kebudayaan terdiri dari nilai-nilai, kepercayaan, dan persepsi yang abstrak tentang keluasaan daya yang berada di balik perilaku manusia, dan tercermin dalam perilakunya. Semuanya milik bersama anggota masyarakat dan mereka berbuat sesuai dengan apa yang telah disepakati, relevansinya terhadap perilaku yang nanti bisa diterima oleh masyarakat.¹³

Kebudayaan dipelajari melalui berbagai sarana bahasa, bukan diwariskan secara biologis dan unsur-unsur kebudayaan berfungsi sebagai satu keseluruhan yang terpadu.

Budaya dalam suatu organisasi pada dasarnya mengarah kepada perilaku yang dianggap tepat, bersifat mengikat dan memotivasi setiap individu di dalamnya. Sehingga mengarah kepada upaya mencari penyelesaian dalam situasi yang belum jelas menurut Turner yang dikutip

¹³ Andreis Kango, 2015, “*Media dan Perubahan Sosial Budaya*”, Jurnal Farabi, Vol. 12, No.1, Juni, IAIN Sultan Amai Gorontalo, hlm 27-28.

oleh Nur Chasanah dalam tesisnya.¹⁴ Pengertian tersebut jika ditarik kesimpulan bahwa setiap individu yang berada dalam lingkup organisasi sehingga tercipta suasana yang mendukung dalam pencapaian tujuan.

Budaya yang dimiliki oleh setiap suku bangsa mempunyai norma dan nilai yang mengatur masing-masing anggotanya, dipengaruhi dari internal perusahaan maupun luar perusahaan. Pengertian tersebut bisa dikatakan bahwasanya suatu organisasi memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggotanya untuk bertindak. Budaya juga menjadi identitas untuk anggotanya sehingga bisa membangkitkan komitmen akan keyakinan dan nilai dari dirinya sendiri.¹⁵ Karena setiap individu yang bergabung dalam sebuah organisasi memiliki budaya yang berbeda, dikarenakan mereka dari latar belakang yang berbeda yang biasa disebut presepsi. Presepsi telah menjadi bagian dari budaya yang bisa datang manapun organisasi itu

berada. Namun suatu budaya dalam organisasi berfungsi untuk menghubungkan antar anggota sehingga mengerti bagaimana berinteraksi dalam organisasi tersebut.

Fungsi budaya lainnya diterangkan oleh Robbins dalam jurnalnya I Gusti Ayu Made Asri Dwija Putri menegaskan bahwa budaya menjalankan beberapa fungsi dalam perusahaan. Pertama, budaya memberikan rasa

¹⁴ Nur Chasanah, 2008, "*Analisis Pengaruh Empowerment, Self, Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi Empiris pada Karyawan PT.Mayora Tbk Regional Jawa Tengah dan DIY*", Thesis, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang, hlm, 39.

¹⁵ Riska Pratiwi, 2012, "*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar*", Skripsi, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanudin, Makassar, hlm, 15-16.

identitas keanggotaan organisasi. Kedua, budaya menciptakan perbedaan antar organisasi lain. Ketiga, budaya menciptakan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan pribadi. Keempat, budaya mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat terkait apa yang harus dilakukan oleh karyawan.¹⁶

Keanekaragaman budaya individu dalam suatu organisasi disatukan menjadi satu dalam sebuah budaya organisasi. Penyatuan perbedaan budaya tersebut akan membangun sebuah kelompok yang saling bekerjasama untuk mencapai misi organisasi. Namun tidak jarang individu dalam proses tersebut bisa menerima penyatuan organisasi dikarenakan bertentangan dengan budaya yang dimilikinya.

Penciptaan budaya awal mula dibentuk bisa melihat dari perusahaan tersebut berdiri, sehingga budaya bisa berpengaruh terhadap perilaku pelaku yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Banyak para ahli menerangkan tentang budaya yang menjadi dasar atau acuan seseorang ketika dia berorganisasi sehingga bisa diterima oleh lingkungan sekitarnya. Gambaran umum tentang budaya menurut para ahli sudah dijelaskan di atas, sehingga bisa ditarik kesimpulan pada intinya budaya adalah suatu norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, kepercayaan, semuanya dibangun dalam interaksi sosial pelaku organisasi.

¹⁶ I Gusti Ayu Made Asri Dwija Putri, 2012, "*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dalam Prespektif Balanced Scorecard*", Jurnal Akuntansi Multiparadigma Udayana, Vol.3, No.3, Fakultas Ekonomi, Universitas, Bali. hlm, 464.

2. Definisi Organisasi

Apabila berbicara tentang konsep organisasi, maka banyak persepsi yang muncul. Organisasi merupakan sebuah wadah untuk melaksanakan berbagai macam kegiatan sekelompok manusia yang saling bekerjasama, sebuah kesatuan yang berupaya untuk mengorganisasi berbagai macam kepentingan. Organisasi yang dibentuk untuk mencapai tujuan dan sasaran yang bersifat sederhana dan kompleks.

Melihat kebutuhan dan tuntutan individu dalam organisasi, maka banyak organisasi yang memperkenankan dan mendorong orang untuk berkreasi dalam organisasi. Memberikan kebebasan untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Alasan mendasar individu berada di organisasi adalah untuk pemenuhan kebutuhan tersebut. Apabila kebutuhan tidak diberikan atau merasa tidak puas akan terjadi

ketimpangan di dalamnya.¹⁷

Pertama, individu akan keluar dari organisasi karena merasa kebutuhannya tidak di penuhi. Kesepakatan awal terkait hak individu sebelumnya diberikan perusahaan, namun ketika individu sudah bergabung realitanya tidak ada hak yang diperoleh sesuai dengan kesepakatan. Setiap individu menyimpan kebutuhannya sebelum dia masuk dan bergabung dalam organisasi tersebut. Kemungkinan individu akan keluar dari organisasi, karena pemenuhan kebutuhannya tidak di penuhi perusahaan.

¹⁷ Manahan Tampubolon, 2008, *Perilaku Keorganisasian*, Bogor: Ghalia Indonesia, hlm 57-58.

Kedua, jika individu belum melihat kesempatan yang lebih baik di luar organisasi, maka kemungkinan ia masih tetap tinggal namun dengan kinerja yang tidak produktif. Individu akan bekerja dalam batas yang organisasi tetapkan, tanpa ada keyakinan untuk menciptakan produktifitas dan karya yang lebih. Untuk menanggulangi ketimpangan terkait pemenuhan kebutuhan individu dalam suatu organisasi, maka organisasi lebih memperhatikan tuntutan anggotanya.

Pembahasan di atas membahas tentang pengertian organisasi secara umum, maka selanjutnya penjelasan tentang pengertian organisasi bisnis. Pengertian organisasi bisnis secara umum tidak akan lepas dari tujuan organisasi untuk memperoleh profit sesuai dengan target yang ditentukan. Walaupun tidak semua organisasi terpacu untuk memperoleh profit, tidak bisa dipungkiri bahwasanya organisasi bisnis tujuan utamanya adalah memperoleh profit. Pengertian lain tentang organisasi bisnis yaitu sekumpulan orang atau kelompok yang saling bekerjasama mencapai tujuan organisasi bisnis untuk memperoleh profit dalam kegiatan bisnisnya.

Perlu digaris bawahi organisasi bisnis bukanlah hanya sekedar tempat dimana orang memenuhi kebutuhannya dan mencapai tujuan organisasi, tetapi juga mengatur tentang perilaku individu dalam lingkungannya. Organisasi mempunyai batas atas hak karyawan, karena tidak semua pemenuhan kebutuhan karyawan dipenuhi perusahaan. Kemungkinan ada suatu hal yang dapat menyehatkan masing-masing individu untuk memenuhi kebutuhan lain di luar organisasi.

Apabila seseorang ingin mempelajari organisasi dan mengetahui apa yang harus dilakukannya dalam organisasi, maka perlunya mempelajari struktur, proses, dan perilaku organisasi didalamnya. Berikut ini adalah tabel yang disajikan oleh Geoffrey Hutton dalam bukunya Ismail Nawawi memberikan penjelasan tentang aspek-aspek, struktur, proses, dan perilaku individu sehubungan dengan organisasi.¹⁸

Apa Itu Organisasi	Apa Yang Mereka Miliki	Apa Yang Mereka Lakukan
Wadah yang terorganisasi	Struktur	Tumbuh Berkembang Berubah Mengalami Kemunduran Mengkombinasi Berbagi
Terdiri dari manusia yang melaksanakan kegiatan tertentu	Proses-proses	Berkomunikasi Mengambil keputusan-keputusan
Mereka yang terdiri dari	Perilaku Manusia	Memotivasi Memimpin Mengembangkan kelompok-kelompok Mengembangkan iklim keorganisasian.

Tabel 2.1

Kerangka Kerja (Framework) studi tentang organisasi-organisasi

Organisasi merupakan tatanan dinamik dalam susunanya mencakup aneka macam proses-proses, tetapi individu tetap menjadi komponen inti dari organisasi. Sejak dulu manusia melalui organisasi yang dibentuk, berupaya untuk meningkatkan produktifitas secara efisien maupun efektif.

¹⁸ J. Nawawi, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Kencana Prenada Media Group: Jakarta, hlm 44.

Semua yang dilakukan individu berupaya untuk menekan biaya produksi dan dibantu dengan perkembangan teknologi.

Secara umum dapat dikatakan bahwa organisasi dibentuk manusia untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan, misalnya kebutuhan emosional, kebutuhan spiritual, kebutuhan intelektualnya, kebutuhan ekonominya, dan yang terakhir kebutuhan politiknya. Karena merasa setiap individu mempunyai keterbatasan dalam melaksanakan pencapaian sasaran, maka individu bekerjasama dengan individu lain guna melaksanakan pencapaian sasaran yang secara individual mungkin tidak tercapai.

3. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu kesatuan sistem yang dianut oleh anggota-anggota yang menjadi pembeda budaya organisasi lain. Menurut para

ahli definisi budaya organisasi banyak memunculkan pendapat. Berikut ini

adalah penjelasan tentang konsep budaya organisasi, karakteristik, tipe budaya organisasi dan fungsi organisasi:

a. Konsep budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pandangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya dalam lingkup organisasi. Nilai-nilai yang nantinya memberikan jawaban atas suatu permasalahan yang sering kali muncul, sehingga berfungsi sebagai aturan yang nantinya akan menjadi pegangan serta landasan dalam berperilaku.

Budaya dalam organisasi bersifat dinamis atau menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan perusahaan. Melihat kebutuhan yang terkadang berubah-ubah atau dipertahankan sesuai dengan penyesuaian budaya lain. Kirana dalam bukunya Ismail Nawawi berjudul manajemen publik menyatakan bahwa budaya organisasi menyangkut berbagai topik bahasan, diantaranya adalah nilai, kebiasaan kepercayaan atau rutinitas dalam organisasi yang di hidupkan.¹⁹ Sedangkan menurut Joanne Martin yang dikutip oleh Fred Luthans dalam bukunya perilaku organisasi menyatakan sebagai berikut:

Budaya organisasi adalah “Saat individu berhubungan dengan organisasi, mereka berhubungan dengan norma berpakaian, cerita orang-orang mengenai apa yang terjadi, aturan dan prosedur formal organisasi, kode perilaku formal, ritual, tugas, system gaji, bahasa, lelucon yang hanya di mengerti oleh orang dalam, dan sebagainya elemen tersebut merupakan beberapa manifestasi budaya organisasi”.²⁰

Budaya organisasi terbentuk berdasarkan latar belakang pendiri pemilik (*owner*), pengelola, karyawan, ditentukan dari budaya internal perusahaan yang dipengaruhi oleh budaya eksternal perusahaan. Adapun faktor internal diantaranya adalah sikap, nilai-nilai, kebiasaan lingkungan perusahaan, dan jaringan kultur. Sedangkan elemen eksternal meliputi: sistem yang diterapkan manajemen perusahaan, misalnya terkait RO (*Requisite Organization*) dan kebijakan Negara terkait dengan Hubungan Industrial (*Industrial Relation*).

¹⁹ Ismail Nawawi, 2010, *Manajemen Publik*, Dwiputra Pustaka Jaya: Jakarta, hlm, 183.

²⁰ Fred Luthans, 2006, *Perilaku Organisasi*, ANDI: Yogyakarta, hlm, 124.

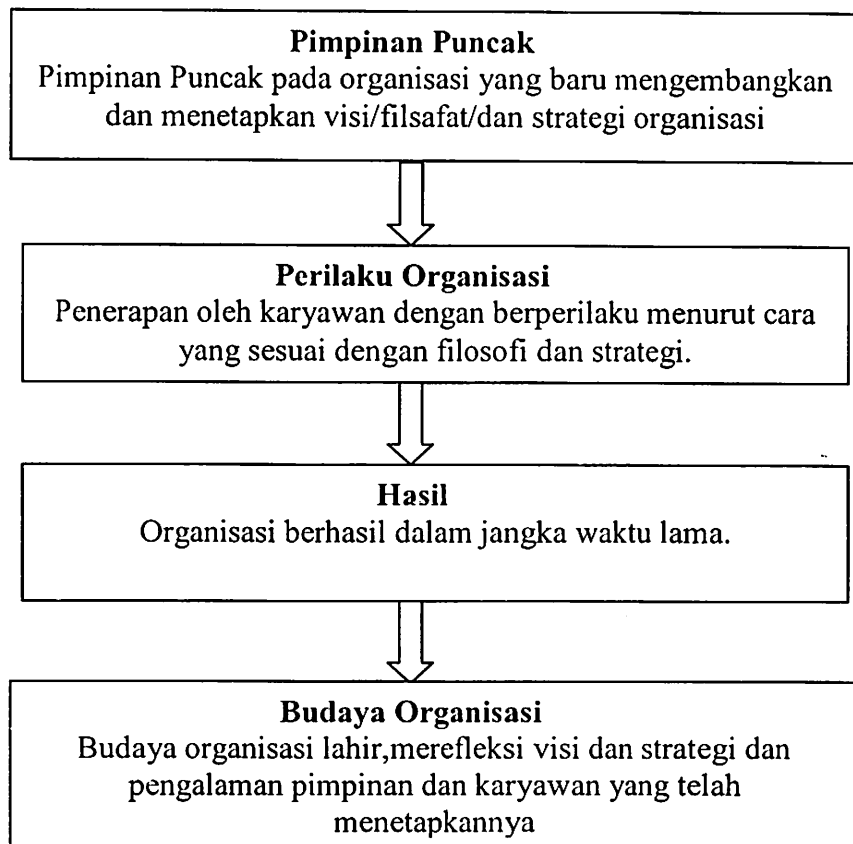
Perusahaan juga perlu memahami perbedaan budaya disetiap devisi lingkungan kerja yang ada di perusahaan. Manajer perusahaan akan mengetahui apa yang dibutuhkan dan bagaimana mereka berinteraksi dalam bidang pekerjaannya maupun antar anggota lain.²¹ Peran manager dibutuhkan untuk memahami pengaturan budaya dan lingkungan dimana perusahaan tersebut berinteraksi. Interaksi lingkungan yang terkadang berubah-ubah tidak jarang *manager* menggandeng perusahaan lain, ajakan bisa saja berupa *corporate merger* atau relasi kerja. Kemampuan adaptasi perusahaan dengan menggandeng perusahaan lain (*corporate merger*) diharapkan bisa merubah atau menetapkan budaya organisasi

Budaya juga membahas tentang segala macam bahasan atau topik, di antaranya nilai yang dianut, simbol-simbol, kebiasaan rutin atau ritus dalam perusahaan, teladan atau model, penyesuaian diri dan cerita-cerita

yang dihidupkan.²² Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku karyawan. Budaya korporat yang kohesif atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan (*considerate*), serta didukung pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi.

²¹ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2009, *Pengantar Manajemen*, Kencana Prenada Media Group: Jakarta, hlm, 70.

²² Ismail Nawawi, 2020, *Perilaku Organisasi*, CV.Dwiputra Pustaka Jaya: Jakarta, hlm, 367.



Tabel 2.2

Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Sumber: John. P. Kotter dan James L. Hasket, *Corporate Culture and Performance* p.8 dalam Nawawi yang dikutip oleh Nur Chasanah.²³

Danandjaya dalam bukunya Ismail nawawi yang berjudul manajemen publik menyatakan faktor internal budaya organisai yang lainnya adalah sistem nilai, nilai sebagai pengukuran seseorang mengenai suatu hal dimana yang lebih penting atau kurang, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan yang lebih benar atau kurang benar.²⁴ Nilai menjadi konsep

²³ Nur Chasanah, 2008, "*Analisis Pengaruh Empowerment, Self, Efficacy, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi Empiris pada Karyawan PT.Mayora Tbk Regional Jawa Tengah dan DIY*", Tesis, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang, hlm, 40.

²⁴ Ismail Nawawi, 2010, *Manajemen Publik*, Dwiputra Pustaka Jaya: Jakarta, hlm, 190.

dasar serta kepercayaan diri suatu organisasi, hal itu bisa menjadi standar pencapaian prestasi dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut bisa mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik lagi, maka keyakinan tersebut lebih baik di sampaikan secara terbuka oleh para manager kepada seluruh karyawan. Manager tidak memberikan toleransi terhadap penyimpangan-penyimpangan dari standar yang di tetapkan organisasi.

Ada beberapa model budaya organisasi, salah satunya diajukan oleh Schein dalam bukunya “*Organizational Culture and Leadership*” yang dikutip oleh Hanna Lestari. Model ini dikenal sebagai Schein’s Model dan terdiri atas tiga level yaitu :²⁵

a. *Artefacts*

Meliputi struktur dan proses nyata dari organisasi. Termasuk tulisan, bahasa percakapan di dalam organisasi, ruangan fisik dan tata letak serta perilaku dari individu – individu. Schein membaginya dalam tiga level yaitu:

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- 1) Level pertama berhubungan dengan *physical artefacts* seperti – logo perusahaan.
- 2) Level kedua berhubungan dengan perilaku termasuk kebiasaan/ritual di dalam organisasi.
- 3) Level ketiga berhubungan dengan anekdot di dalam organisasi, cerita dan dongeng dalam suatu organisasi.

b. *Values*

Merupakan prinsip-prinsip sosial, tujuan dan standar yang berlaku dalam perusahaan serta dianggap penting. Mendefinisikan apa yang diperhatikan

²⁵ Hanna Lestari, dkk. 2013, “*Pengukuran Budaya Organisasi Industri Makanan dan Minuman di Jawa Tengah untuk Meningkatkan Daya Saing di Era Global*”, Skripsi, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, hlm, 21.

oleh setiap anggota dari organisasi. Peraturan yang tidak tertulis namun mencerminkan apa yang diharapkan oleh setiap anggota dan nilai yang dianut oleh setiap pekerja. Dengan menggunakan nilai-nilai ini karyawan mampu untuk membuat keputusan dan menangani masalah, isu dan menemukan solusi.

c. *Basic Assumptions*

Model ini biasa disebut model tak sata mata, karena model ini mencakup keyakinan, persepsi, pikiran dan perasaan pelaku organisasi.

b. Karakteristik budaya organisasi

Terdapat kesepakatan mengenai budaya organisasi yang merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Sistem pengertian bersama ini merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. Karakteristik tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
Budaya organisasi mempunyai tujuh karakteristik prima yaitu:²⁶

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*), karyawan di dorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
- 2) Perhatian terhadap detail (*attention to detail*) sejauh mana karyawan memperhatikan kecermatan, menganalisa serta merinci setiap kegiatan yang bersangkutan dengan pekerjaan.
- 3) Berorientasi pada hasil (*outcome orientation*) sejauh mana manajemen lebih memfokuskan kepada hasil, bukan kepada teknisi maupun proses dalam mencapai hasil tersebut.

²⁶ Stephen P Robbins, 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Erlangga: Jakarta, hlm, 279.

4) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*) sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan hasil pada orang-orang dalam organisasi tersebut.

(a) Berorientasi tim (*team orientation*) bahwasanya semua kegiatan yang dikerjakan di organisasikan kepada tim-tim bukan kepada individu.

(b) Agresif (*aggressiveness*) sejauh mana sumber daya manusia itu lebih dalam pekerjaan.

(c) Stabil (*Stability*) sejauh mana keinginan organisasi menekankan diterapkannya status quo kontras dari pertumbuhan.

c. Tipe budaya organisasi

Dari ketujuh karakteristik tersebut setiap karakteristik bergerak pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Penilaian budaya organisasi dengan

menggunakan tujuh karakteristik tersebut akan diperoleh gambaran majemuk budaya organisasi.

Budaya organisasi dalam praktiknya mempunyai beberapa tipe menurut Robert E Quinn dan Michael yang dikutip oleh Ismail nawawi adalah sebagai berikut:²⁷

1) Budaya rasional

Dalam budaya ini proses informasi individual yaitu mengklarifikasi sasaran pertimbangan logika dan perangkat pengarahan dengan dukungan manajemen. Klarifikasi tentang sasaran

²⁷ Ismail nawawi, 2010, *Perilaku Organisasi*, CV. Dwiputra Pustaka Jaya: Jakarta, hlm,371.

serta perangkat pengarahannya akan diasumsikan sebagai sarana tujuan kinerja ditunjukkan dengan efisiensi, produktivitas, serta keuntungan dan dampak.

Proses informasi dibutuhkan dengan dukungan manajemen sejauh mana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.²⁸

2) Budaya ideologi

Dalam budaya ini proses informasi yang dijalankan secara intuitif (kemampuan dengan gerak hati tanpa dipikirkan) dari pengetahuan yang dalam, pendapat serta inovasi. Diasumsikan sebagai sarana tujuan revitalisasi (proses) yang diperoleh dari dukungan eksternal dan dukungan sumber daya serta pertumbuhan.

3) Budaya konsensus

Budaya ini proses informasinya berdasarkan gabungan (kolektif) dari diskusi, partisipasi, dan konsensus. Proses informasi tersebut menjadi landasan sarana tujuan yang melekat satu sama lain diintegrasikan dari iklim, moral, dan kerjasama kelompok.

²⁸ Riska Pratiwi, 2012, "*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar*", Skripsi, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, Makassar, hlm, 22.

Partisipasi individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.²⁹

4) Budaya hirarkis

Proses informasi formal budaya ini berupa dokumen, hipotesis, serta evaluasi. Menjadi dasar atau landasan sebagai sarana bagi tujuan yang berkesinambungan mengenai stabilitasi (penyajian), kontrol serta koordinasi sumber yang ada dalam organisasi. Informasi formal menjadi kontrol pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi.

Sedangkan menurut Cameron dan Quinn dalam skripsi Riska Pratiwi mengembangkan kerangka persaingan nilai dilihat dari dua dimensi, kedua dimensi tersebut membentuk 4 kuadran budaya, masing-masing menggambarkan tipe budaya tertentu dengan perbedaan indikator efektivitas masing-masing. Pada model ini terdapat 4 macam model kebudayaan dalam organisasi, enam dimensi penting dalam budaya, empat dimensi dalam budaya, antara lain:³⁰

²⁹ Riska Pratiwi, 2012, “*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar*”, Skripsi, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, Makassar, hlm, 22-23.

³⁰ Megawati dan M.fauzan Nashr, 2015, “*Evaluasi Budaya Organisasi dalam Penerapan Teknologi Informasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT.Perkebunan Nusantara Pekanbaru*” Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem informasi Vol. 1, No.1, Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Sains dan Teknologi, UIN SUSKA Riau, hlm, 19.

Flexibility and Discretion	
Internal Focus and Integration	Culture Type: CLAN Orientation: COLLABORATIVE Leader Type: Facilitator Mentor Team builder Value Drivers: Commitment Communication Development Theory of Effectiveness: Human development and participation produce effectiveness.
	Culture Type: ADHOCRACY Orientation: CREATIVE Leader Type: Innovator Entrepreneur Visionary Value Drivers: Innovative outputs Transformation Agility Theory of Effectiveness: Innovativeness, vision, and new resources produce effectiveness.
Stability and Control	
External Focus and Differentiation	Culture Type: HIERARCHY Orientation: CONTROLLING Leader Type: Coordinator Monitor Organizer Value Drivers: Efficiency Timeliness Consistency and uniformity Theory of Effectiveness: Control and efficiency with capable processes produce effectiveness.
	Culture Type: MARKET Orientation: COMPETING Leader Type: Hard driver Competitor Producer Value Drivers: Market share Goal achievement Profitability Theory of Effectiveness: Aggressively competing and customer focus produce effectiveness.

Tabel 2.3
Empat Kuadran Tipe Budaya Organisasi

(a) Hirarchy Culture

Model *hirarchy* lebih fokus pada isu internal dibanding isu eksternal dan nilai kestabilan dan kendali di atas fleksibilitas dan pertimbangan. Model ini lebih cenderung menekankan struktur yang baik dan rapi dalam organisasi, semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis.

Relevansinya dengan birokrasi perusahaan, pemimpin sebagai koordinator dengan monitoring yang ketat. Pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat pada pengendalian dan kontrol yang ketat.

(b) Market Culture

Masih mengandalkan kestabilan, namun untuk model ini kita lebih memfokuskan pada pasar eksternal dibandingkan dengan isu internal. Model ini mencari ancaman-ancaman yang ada di luar, mengidentifikasi peluang, seperti halnya mencari keuntungan.

Perlu digaris bawahi lagi jenis budaya ini lebih mengedepankan kompetensi yang tinggi dan ketat. Model ini tidak hanya ditunjukkan oleh *competitor* bisnis saja, melainkan di kalangan karyawan. Pedoman manajemen yang dipakai tidak lain kecuali prinsip persaingan dalam mencapai produktivitas.

(c) *Clan Culture*

Fokus pada isu internal, nilai fleksibel dan pertimbangan dibandingkan pada mencari kestabilan dan kontrol. Tujuannya adalah untuk mengatur lingkungan perusahaan melalui kerjasama, partisipasi, dan konsekuensi.

Model ini lebih menitikberatkan pada hubungan dan sistem kekeluargaan (*clan*) yang bersifat kebersamaan ini sangat menonjol. Gaya kepemimpinan lebih condong sebagai fasilitator konflik atau permasalahan yang ada dalam organisasi. Untuk pedoman manajemen yang dipakai biasanya berprinsip pada pentingnya partisipasi karyawan. Pembentukan komitmen karyawan atau kelompok dicapai melalui pengembangan partisipasi karyawan dalam dinamika kerja, proses manajemen, serta pengambilan keputusan.

(d) *Adhocracy Culture*

Berfokus pada isu eksternal dan nilai fleksibel dibanding kestabilan dan kontrol. Kunci utamanya adalah kreativitas dan pengambilan resiko. Pada organisasi macam ini biasanya tabel-tabel organisasi, aturan, ruang fisik semuanya sementara, bahkan tidak ada.

Model ini cenderung mementingkan penciptaan situasi dimana karyawan bisa bebas menanggapi serta menyalurkan ide-ide kreatif baru, dan inovatif. Serta berpandangan kedepan dan mandiri. Budaya ini percaya bahwa proses inovasi mampu menciptakan sumber daya baru dan sumber daya baru diperlukan bagi pertumbuhan.

Tipe budaya organisasi menurut para ahli di atas merupakan landasan atau pedoman sebuah organisasi dalam menggerakkan perusahaan. Perbedaan cara pandang serta kebiasaan antar perusahaan menunjukkan

identitas, karakteristik individu serta nilai-nilai yang diterapkan dalam lingkungan perusahaan. Luasnya pengertian budaya organisasi tersebut para ahli berpeluang untuk berpendapat dengan cara pandang yang berbeda-beda, pendapat mereka beragam dengan keputusan dan sudut pandang masing-masing. Perusahaan juga mempunyai cara pandang dan kebiasaan yang menjadi identitas diri, sehingga identitas tersebut bisa diterima di lingkungan budaya mereka berkembang.

d. Fungsi budaya organisasi

Dari keseluruhan pengertian budaya organisasi menurut para ahli, budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya

manusia. Pegangan nilai yang digunakan pelaku organisasi untuk menjalankan kewajiban dan juga perilakunya dalam organisasi. Pendapat di atas menekankan bahwa budaya organisasi mempengaruhi perilaku anggotanya, hal senada di perjelas oleh Wigjaseptina dikutip oleh Nurwati menyatakan kekuatan budaya perusahaan adalah intensitas dari dampak manajerial perusahaan pada perilaku karyawan.³¹ Budaya organisasi yang diterapkan perusahaan mempunyai fungsi dan tujuan.

Banyak para ahli yang menjelaskan tentang fungsi budaya organisasi semua merujuk pada sebuah kesimpulan tentang fungsi budaya tersebut yaitu ada enam. *Pertama* menunjukkan identitas perusahaan atau organisasi, *kedua* yaitu peran batas-batas penentu, *ketiga* mempermudah penerusan komitmen sehingga mencapai batasan yang luas, *keempat* membangun stabilitas sistem sosial, *kelima* yaitu membangun pikiran sehat dan masuk akal, yang *keenam*

yaitu bertugas membentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.³²

Melihat dari segi sosial budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi, dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dilakukan karyawan dan apa yang harus dikerjakan karyawan. Budaya organisasi selain itu berfungsi sebagai

³¹ Nurwati, 2012, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Koperasi Unit Desa di Provinsi Sulawesi Tenggara)*, Jurnal Sains Manajemen, Vol 1, No. 1, Program Magister Sains Manajemen UNPAR, Fakultas Ekonomi, Universitas Halualeo, hlm, 21.

³² Wibowo, 2013, *Budaya Organisasi*, PT.Rajagrafindo Persada: Jakarta, hlm 52.

mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.³³

Fungsi budaya organisasi bagi manajer merupakan pedoman untuk menentukan suatu kebijakan yang berkenaan dengan lingkup internal perusahaan. Lingkup internal perusahaan seperti, tata tertib administrasi, hubungan antar bagian, penghargaan prestasi sumber daya manusia, penilaian kinerja, dan lain-lain. Budaya dalam lingkup eksternal perusahaan dimaknai manajer sebagai penanda untuk menunjukkan kepada pihak eksternal mengenai keberadaan organisasi dengan ciri khas yang dimiliki, dimana perusahaan atau organisasi berkembang di lingkungan masyarakat sekitar.³⁴

Dimensi lain menjelaskan tentang organisasi yang bersifat kuat dan lemah. Organisasi kuat berarti mempunyai budaya yang kuat dan akan berpengaruh kepada perilaku anggota-anggota organisasi. Budaya yang kuat ini mempunyai dampak positif maupun negatif terhadap pelakunya. Pengaruh positif akan memperlihatkan kesepakatan tinggi dikalangan anggota terkait apa yang harus dipertahankan sehingga membina komitmen terhadap organisasi. Peran pemimpin sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan dengan memperhatikan dan mempertahankan suatu budaya organisasi yang cocok dengan pelaku dan lingkungan organisasi, sehingga terbentuk budaya yang kuat dalam mendukung kemajuan dan tujuan perusahaan.

Dengan demikian fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial yang di dalamnya terkandung nilai-nilai dan ketentuan-ketentuan. Nilai-nilai

³³ Edy Sutrisno, 2010, *Budaya Organisasi*, Kencana: Jakarta, hlm 11.

³⁴ Ismail nawawi, 2010, *Perilaku Organisasi*, CV.Dwiputra Pustaka Jaya: Jakarta, hlm, 377-338.

yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan dan pengaturan yang di cetuskan oleh perusahaan untuk mencapai suatu tujuan. Hal ini dapat berfungsi sebagai kontrol atas perilaku karyawan dalam aktivitasnya berorganisasi.

e. Transformasi budaya organisasi

Menurut Tjahjono yang dikutip oleh Anggun Tri Febriana menjelaskan bahwa budaya organisasi pada dasarnya harus dijalankan, dipelajari dan dikembangkan, disosialisasikan, diinternalisasi sehingga dijadikan pedoman melalui nilai-nilai yang ada.³⁵ Semua kegiatan tersebut digunakan untuk menghindari budaya organisasi yang bersifat mutlak dan bersifat warisan, jika benar terjadi akan mengakibatkan proses transformasi tidak akan terwujud. Proses transformasi budaya akan membawa perubahan yang nantinya akan berpengaruh terhadap sikap (*Attitude*), norma-norma perilaku (*behavior norms*), gaya manajemen (*management style*) dan sistem (*system*).

Transformasi budaya juga bisa diciptakan oleh pemimpinnya yang dituangkan melalui kegiatan dan program kerja. Fenomena tersebut sama halnya dengan fase pertumbuhan organisasi, dimana organisasi tumbuh atas dasar petunjuk dari seseorang pemimpin yang telah disepakati. Namun jika fenomena yang terjadi berbalik arah, maka seorang lahir sebagai penerus budaya organisasi tersebut. Budaya yang diterapkan organisasi sudah mengakar dan menjadi bagian hidup organisasi. Lahirnya seorang pemimpin

³⁵ Anggun Tri Febriana dan Ahya Yuniawan, 2013, "*Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah*", Jurnal Studi Manajemen & Organisasi, Vol. 10, No. 1, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro, Semarang, hlm 85.

baru sebagai penerus untuk melanjutkan dan melestarikan asumsi dasar budaya organisasi.

Salah satu contoh, jika kita memasuki ruangan perkantoran organisasi akan berbeda dengan ruang kantor pimpinan. Fenomena yang kita dapatkan dinamakan fenomena budaya organisasi, seperti kesejukan, team work, dll. Fenomena tersebut menggambarkan kepemimpinan dan para pemimpin organisasi tersebut. Menurut Schein yang dikutip oleh Amanu Thoyyib kepemimpinan dan budaya organisasi bagaikan dua sisi mata uang yang sama.³⁶

Karena transformasi budaya yang bersifat dinamis, maka untuk melakukan transformasi tidak boleh sembarangan atau ceroboh. Hati-hati dalam pelaksanaannya karena menyangkut hal yang sangat peka dari sudut pandang perilaku manusia. Nilai budaya adalah inti dari perilaku manusia yang menentukan perilakunya.

4. Budaya organisasi dalam prespektif Islam

Budaya organisasi mempunyai berbagai pengertian oleh para ahli, asumsi dasar terkait budaya dikembangkan dan dijalankan pelaku organisasi dalam kegiatannya. Asumsi dasar berupa suatu presepsi juga dianut oleh anggota-anggota lain. Selain itu menurut Gibson dalam jurnalnya Latip dkk, suatu keyakinan, asumsi, nilai-nilai dan norma-norma pelaku organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor utama untuk menentukan perilaku individu dan

³⁶ Amanu Thoyib, 2005, "*Hubungan kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Sikap*" Staf Pengajar fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 7, No. 1, hlm 66-67.

perilaku kelompok dalam suatu organisasi.³⁷ Berikut ini penjelasan hadits yang di jelaskan dari para sahabat yang menjelaskan tentang budaya organisasi:

Abdullah bin Mas'ud berkata: "Tradisi yang dianggap baik oleh umat Islam, adalah baik pula menurut Allah. Tradisi yang dianggap jelek oleh umat Islam, maka jelek pula menurut Allah." (HR. Ahmad, Abu Ya'la dan al-Hakim)."

Dari sahabat Abdullah bin Mas'ud berkata bahwasanya suatu tradisi atau budaya yang menurut umat Islam baik, maka baik juga menurut Allah. Begitu pula sebaliknya jika budaya atau tradisi yang dianggap jelek oleh umat Islam, maka akan jelek pula menurut Allah. Dari penjelasan hadits di atas bahwa tradisi yang mengandung kebiasaan baik dalam organisasinya, maka baik pula menurut Allah. Namun apabila budaya organisasi yang diciptakan berdampak buruk bagi organisasinya, maka akan buruk pula menurut Allah.

Budaya organisasi juga di bahas dalam surat Al-Qur'an Al-A'raf ayat 199 digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id berikut ini bunyi ayatnya:

خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ

Artinya : "Jadilah engkau pemaaf dan suruhlah orang mengerjakan yang ma'ruf (tradisi yang baik), serta berpalinglah daripada orang-orang yang bodoh". (QS. al-A'raf: 199).

Budaya organisasi atau tradisi dalam suatu organisasi di atur dalam ayat Al-Qur'an Al-A'raf ayat 199 yang menjelaskan tentang tingkah laku yang ma'ruf diterapkan dalam perilakunya dalam berorganisasi, serta untuk

³⁷ Latib, dkk, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan", *Jurnal Of Management*, Vol. 2, No. 2 Maret 2016, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Pandanaran, Semarang, hlm, 1.

berpaling kepada orang-orang yang bodoh. Budaya organisasi juga menjadi acuan seseorang berperilaku dengan adaptasi sesuai lingkungan sekitar. Budaya organisasi juga mencakup beberapa nilai-nilai yang menjadi landasan seseorang untuk berperilaku, berikut ini ayat Al-Qur'an yang menjelaskan tentang perilaku seseorang ketika berada dalam organisasi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui". (QS : Al-Anfal :27)

Dari pengertian ayat Al-qur'an di atas menjelaskan untuk tidak berkhianat terhadap amanat-amanat yang dipercayakan untuk seseorang agar dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab dan tugasnya. Karena seseorang yang mempunyai perilaku baik dalam sebuah organisasi, maka

kepercayaan yang diberikan akan segera dilaksanakan dan dikerjakan sesuai

dengan apa yang diperintahkan. Ayat lain yang menjelaskan hal serupa yakni:

وَاطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ

Artinya : "Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar". (QS. Al-Anfal: 46)

Ayat Al-Qur'an di atas menjelaskan tentang menjalankan apa yang diperintahkan Allah dan Rasul-Nya dan jangan membantah yang menyebabkan gentar dan hilang kekuatannya dan bersabar dalam

melaksanakannya. Dalam ayat Al-Qur'an di atas juga tercermin dalam perilaku seseorang ketika berorganisasi, tidak membantah untuk berkomitmen dalam menjalankan tanggung jawab dan tugasnya. Ketika seseorang membantah akan tugas dan tanggung jawabnya, maka ia akan gentar dan kehilangan kekuatannya dalam menjalankan tanggung jawabnya dan perintah untuk bersabar dalam pelaksanaannya. Berikut ini ayat Al-Qur'an yang membahas tentang berlaku adil dan berbuat kebajikan

إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْعَبَثِ ۚ يُعْظِمُ لَكُمْ تَذَكُّرُونَ

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebijakan, memberi kepada kamu kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. (QS: An-Nahl: 90)

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Allah berfirman dalam surat An-Nahl ayat 90 yang menjelaskan tentang berlaku adil, berbuat kebaikan, dan melarang untuk berbuat keji untuk kemungkaran dan permusuhan. Allah memberikan pengajaran untuk dijadikan pelajaran. Dari penjelasan surat An-Nahl ayat 90 sudah jelas adanya kalau seseorang dianjurkan untuk berbuat adil dan menjauhkan dari kemungkaran yang menyebabkan permusuhan. Segala sesuatu yang dikerjakan manusia itu adalah ladang pengajaran dari Allah untuk dijadikan pelajaran dalam hidupnya. Surat An-Nahl ayat 90 jika dikaitkan dengan kepemimpinan, seorang pemimpin berlaku adil terhadap bawahannya, maka permusuhan tidak akan terjadi. Namun jika kemungkaran di cerminkan dalam kepemimpinannya, maka permusuhan akan terjadi.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan". (QS: Al-Hasyr: 18)

Dalam potongan ayat Al-Qur'an di atas menjelaskan untuk selalu bertakwa kepada Allah untuk lebih memperhatikan apa yang dilakukan di dunia untuk hari esok (akhirat). Karena sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang dikerjakan umatnya di dunia. Relevansi dengan budaya organisasi adalah dalam setiap aktivitasnya karyawan selalu diperintahkan untuk menjalankan tugasnya dan mendapatkan balasan atas apa yang dia kerjakan selama ini. Pemimpin sebagai monitoring karyawan dalam setiap aktivitasnya. Untuk itu perlu memahami peran dan posisi dalam lingkungan organisasi untuk menyesuaikan lingkungan organisasi, selain itu peran pemimpin juga mewarnai setiap aktivitas pelaku organisasi di dalamnya.

Budaya organisasi pada umumnya membahas tentang nilai-nilai, kepercayaan, komitmen, disiplin, Mempunyai rasa tanggung jawab atas tugas yang diberikan oleh pemimpin, dan perilaku individu dalam lingkup organisasi. nilai yang menjadi identitas organisasi yang menjadi perbedaan dengan organisasi lain. Budaya organisasi yang bersifat sosial demi terciptanya lingkungan organisasi yang baik dan sehat, dibuktikan dengan pencapaian produktivitas kinerja pelaku organisasi didalamnya. Nilai-nilai yang menjadi pedoman individu dalam menghadapi permasalahan eksternal

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

dan penyesuaian integrasi dalam perusahaan, sehingga ia bisa menerapkan nilai-nilai untuk bertindak dan berperilaku.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menjelaskan tentang bagaimana budaya organisasi yang ada di Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, peneliti sebagai instrument utama. Validitas data dilakukan dengan cara triangulasi, sedangkan analisis data bersifat induktif.³⁸

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif *grounded theory*, yaitu penelitian yang memunculkan penjelasan umum (teori) tentang proses, aksi, atau interaksi yang dibentuk oleh pandangan dari sejumlah besar partisipan. Pandangan *grounded theory* harus berdasarkan pada data lapangan. Maka dari itu, *grounded theory* hadir untuk memunculkan teori tentang aksi, interaksi atau proses dengan saling menghubungkan kategori informasi berdasarkan data dari informan.³⁹ Dalam artian, peneliti menguraikan secara mendalam bagaimana budaya di Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel.

B. Lokasi Penelitian

Obyek penelitian ini di Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel yang beralamatkan di Jln. KH Mas Mansyur No. 151, Nyamplungan, Pabean Cantikan, Surabaya.

³⁸ Sugiyono, 2014, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta; Bandung, hlm. 1.

³⁹ John W. Creswell, 2014, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*, Pustaka Pelajar: Yogyakarta. hlm. 115 -116.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data di gunakan untuk memperjelas sasaran penelitian supaya data yang di ambil lebih fokus dan tidak melebar kemana-mana.

1. Sumber Primer yaitu data yang diperoleh penulis secara langsung dari sumber aslinya.⁴⁰ Data primer diperoleh melalui observasi pada objek lapangan lokasi penelitian, serta melakukan wawancara mendalam dengan pakar (*stakeholder*).

Adapun penggalan data primer yang dilakukan peneliti bersumber dari informan, yaitu dari *Owner, Head Of Department (HOD) Room Devision, General Manager, Supervisor devisi FB (Food and Beverage), Human Resource Development (HRD)*, serta karyawan Sofyan inn Grand Kalimas Hotel dari *general accounting*.

Alasan kenapa peneliti ingin mendapatkan data dari kepala bidang dan manager, karena mereka lebih memahami bagaimana kinerja bawahanya dan secara lugas mereka bisa menerangkan bagaimana karakteristik masing-masing karyawannya.

2. Sumber Sekunder yaitu data yang diambil dan diperoleh dari bahan pustaka dengan mencari data atau informasi berupa benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, skripsi, jurnal, dokumen, atau karya tulis ilmiah.⁴¹

⁴⁰ Suharsimi Arikunto, 1993, *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta: Jakarta, hlm, 114.

⁴¹ Suharsimi Arikunto, 1993, *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta: Jakarta, hlm, 115.

Data sekunder peneliti memperoleh data yang bersumber dari media jurnal, thesis, dan skripsi.

D. Tahap-tahap Penelitian

Pada uraian tahap-tahap penelitian ini peneliti akan menguraikan proses awal pra penelitian serta pasca penelitian dari awal hingga akhir penelitian. Berikut adalah tahap-tahap nya:

1. Tahap Pra Lapangan

a. Menyusun Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang dimaksud adalah proposal penelitian. Proposal membahas BAB I, BAB II, dan BAB III diantaranya: latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, sistematika pembahasan, kajian teoritik dan metode penelitian.

Penyusunan penelitian proposal, peneliti melakukan diskusi membahas beberapa masalah yang ditemukan dengan beberapa dosen. Peneliti mendapatkan saran dan rekomendasi untuk mengkaji rumusan masalah. Satu masalah dijadikan latar belakang telah diambil dan menjadi tujuan penelitian. Peneliti berharap ada manfaat yang bisa diambil untuk menjadi bahan rekomendasi serta refrensi bagi peneliti, objek penelitian, dan pembaca.

Tahap rancangan penelitian pada awalnya didiskusikan dengan dosen. Kemudian setelah proposal selesai peneliti menghadap dosen

pembimbing yang sudah ditentukan. Perbaikan yang perlu dilakukan tidak banyak karena sudah dipersiapkan sebelumnya.

b. Memilih Lapangan Penelitian

Peneliti memilih lapangan dan penelitian dan menentukan bagian yang diteliti yaitu analisis budaya organisasi pada Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya.

Peneliti memutuskan untuk menjadikan objek penelitian dengan alasan bisnis yang bergerak dalam bidang jasa perhotelan. Bisnis perhotelan marak adanya namun tidak jarang menerapkan konsep syari'ah dalam pengelolaannya. Harapan peneliti memperoleh data terkait lingkungan internal perusahaan tentang budaya organisasi dalam lingkungannya.

1) Mengurus Perizinan

Peneliti perlu mengetahui siapa yang berkuasa dan berwenang mengeluarkan dan memberikan surat perizinan penelitian. Langkah selanjutnya peneliti mengurus surat perizinan kepada staf program studi Manajemen Dakwah (MD) Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi (FDIK) Universitas Islam Negeri Sunan (UIN) Sunan Ampel Surabaya untuk diberikan kepada pihak perusahaan/organisasi sebagai legal formal untuk menggalu data tentang analisis budaya organisasi pada Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya.

2) Menjajaki dan Memlih Lapangan

Tahap ini belum sampai pada titik yang menyingkap bagaimana peneliti masuk lapangan, namun telah menyiapkan dan menilai keadaan lapangan dalam hal-hal tertentu. Langkah tersebut diharapkan peneliti dapat menentukan pilihan akan objek penelitian dan fokus pembahasan.

Tahapan ini bagi peneliti merupakan tahap dimana peneliti dituntut untuk mencari bagaimana cara mendapatkan data. Dari hasil riset pra riset, responden yang akan dituju sebagai sumber informasi dan mempunyai tingkat kesibukan tinggi dalam hal profesi mereka di Sofyan In Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya.

2. Memilih dan Memanfaatkan Informan

Informan merupakan sumber informasi dalam penelitian. Peneliti memilih informan yang akan mempersiapkan data terkait fokus yang akan dibahas. Informan dalam penelitian ini mempunyai posisi sebagai sumber primer bersumber dari owner, general manager, supervisor Food and Beverage, Staf Accounting, HRD, HOD (*Head Of Department*) Room Devision Grand Kalimas Hotel Syari'ah.

3. Menyiapkan Peralatan Penelitian

Peneliti tidak hanya mempersiapkan peralatan seperti alat tulis dan alat perekam audio sebagai alat penggali data dari informan. Alat perekam sebagaimana umumnya peneliti menggunakan handphone. Membawa panduan wawancara sekaligus membawa surat perizinan dari fakultas.

4. Tahap Pekerjaan Lapangan

a. Memahami Latar Penelitian dan Persiapan Diri

Peneliti perlu memahami konteks penelitian terlebih dahulu, kemudian peneliti mempersiapkan diri baik secara mental atau fisik agar disaat terjun ke lapangan semua kegiatan *interview* dapat berjalan dengan lancar dan maksimal.

Peneliti memperhatikan penampilan ketika melakukan wawancara dengan responden agar peneliti dapat menyesuaikan dengan adat kebiasaan, tata cara dan kultur latar berlaku di objek penelitian.

Peneliti memahami latar belakang penelitian, peneliti dalam tahap pra riset dapat mengetahui bagaimana proses bekerja General Manager, HOD, HRD, Supervisor food & beverage, staf *accounting*. Peneliti dalam menemui informan dapat dikatakan mudah. Peneliti

sebelumnya membuat janji waktu pelaksanaan dan langsung datang ke

hotel untuk melakukan wawancara dengan informan. Peneliti awalnya harus menunggu informan. Informan meluangkan waktunya di sela-sela kesibukan untuk melakukan wawancara dengan peneliti.

b. Memasuki Lapangan

Peneliti mencari data atau informasi yang berkaitan dengan pembahasan yang dijadikan fokus penelitian. Sebelumnya peneliti memahami konteks lapangan yang dijadikan obyek penelitian, kemudian peneliti menyiapkan diri dengan keakraban hubungan,

menjaga sikap dan patuh terhadap aturan lapangan, serta menggunakan bahasa yang mudah dimengerti.

Hubungan yang dibina perlu dilakukan peneliti supaya subyek bisa melebur dan tidak ada pembatas antara sebelah pihak.⁴² Pada tahap ini peneliti bisa membaur dengan informan dengan sumber data agar peneliti dengan mudah mengumpulkan data.

Tahapan ini peneliti berupaya maksimal mungkin untuk tidak gugup, hati-hati dalam berkata dan terasa leih santai saat melakukan wawancara. Lima informan yang sudah dekat dengan peneliti saat berkomunikasi terasa nyaman dan enjoy. Dua informan lainnya adalah sebagai pimpinan tertinggi di hotel syari'ah yakni owner dan GM.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian supaya peneliti dapat memperoleh data yang valid serta dapat dipertanggung jawabkan, maka data tersebut diperoleh melalui:

1. Observasi

Observasi adalah salah satu teknik penelitian yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan terhadap obyek, baik secara langsung maupun tidak langsung.⁴³

Dengan pengamatan (observasi) peneliti mendapatkan data tentang:

⁴² Lexy J.Meleong, 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya: Bandung, hlm, 96.

⁴³ Muhammad Ali. 1985, *Penelitian Pendidikan, Prosedur, dan Teknologi*. Bandung: Angkasa, hlm. 81

- a. Fasilitas hotel yang dimiliki Sofyan Inn Grand Kalimas Surabaya.
- b. Mengetahui komponen-komponen pendukung hotel yang berkonsep syari'ah.
- c. Mengetahui kinerja karyawan Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Surabaya.
- d. Mengetahui pelaksanaan kerja karyawan Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Surabaya.

2. Wawancara

Wawancara yaitu suatu proses memperoleh data atau keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil tatap muka antara pewawancara dan responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).⁴⁴ Dengan menggunakan wawancara (*interview*) peneliti mendapatkan data

a. Budaya Organisasi

- 1) Menciptakan nilai spiritual dalam setiap aktivitas sebelum bekerja.
- 2) *Culture* Jaringan perusahaan Sofyann Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya internal perusahaan maupun eksternal perusahaan).
- 3) Sistem penilaian kinerja karyawan di hotel sofyan inn grand kalimas hotel syari'ah Surabaya.

⁴⁴ Muhammad Nasir, 1999, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia, hlm. 234.

- 4) Peraturan perusahaan secara umum mencakup SOP di Sofyann Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya.
- 5) Simbol syari'ah Sofyann Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya.
- 6) Koordinasi karyawan diciptakan melalui kerjasama tim.

3. Dokumentasi

Dokumentasi proses memperoleh data atau keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara pengolahan dan penyimpanan informasi di bidang pengetahuan. Dengan menggunakan dokumentasi peneliti mendapatkan data tentang:

- a. Log Book (Aktifitas Kerja Karyawan)
- b. Peraturan perusahaan yang tertulis
- c. Komponen-komponen interior pendukung hotel syari'ah serta fasilitas hotel.
- d. Struktur organisasi perusahaan
- e. Kegiatan *meeting general staff* atau *meeting internal manajerial*
- f. Aktivitas karyawan dalam bentuk *team work*.

F. Teknik Validitas Data

Uji keabsahan data dalam penelitian, sering di tekankan pada uji validitas dan realibitas. Dengan demikian data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antar data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data sesungguhnya

terjadi pada objek penelitian.⁴⁵

Penelitian ini menggunakan uji kualitatif triangulasi sumber data, yaitu untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui berbagai sumber.⁴⁶ Setelah dilakukan pengecekan di deskripsikan dan dikategorikan sesuai dengan sumber yang mempunyai pandangan sama. Langkah selanjutnya adalah pengkategorian dan deskripsi dilakukan sesuai dengan pandangan yang sama, maka peneliti menganalisis yang nantinya akan menghasilkan kesimpulan.

G. Teknik Analisa Data

Analisa data adalah proses mencari dan menyusun data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, secara sistematis supaya mudah di fahami oleh orang lain dan mudah untuk di informasikan. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting untuk di pelajari, dan membuat kesimpulan yang mudah untuk di baca orang lain.⁴⁷

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif *grounded theory* yang bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang berbagai kondisi lapangan yang bersifat proses, aksi atau interaksi terhadap budaya di hotel

⁴⁵ Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D*, Bandung: CV.Alfabeta: Bandung, hlm, 267.

⁴⁶ Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D*, Bandung: CV.Alfabeta: Bandung, hlm, 274.

⁴⁷ Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung, hlm 244.

syari'ah menjadi suatu nilai spiritual. Analisis ini dilakukan dengan melalui beberapa tahap berikut :

1. Deskripsi secara detail yaitu peneliti mendeskripsikan sesuatu yang mereka lihat. Detail ini diberikan *in situ*, yaitu dalam konteks lingkungan dari respon, tempat atau peristiwa yang sedang diteliti.⁴⁸

2. *Coding* adalah tahap dimana peneliti mencari kata kunci dari hasil deskripsi wawancara yang dapat menjawab rumusan masalah.

Coding ada tiga macam:

- a. *Coding* terbuka yaitu peneliti mempelajari teks (transkrip, field note, dokumen) untuk kategori informasi yang menonjol.

- b. *Coding* aksial yaitu keterlibatan peneliti dalam proses pengodean.

- c. *Coding* selektif yaitu pembuatan proposisi/hipotesis melalui teori dari temuan data di lapangan.⁴⁹

3. Kategorisasi adalah tahap penyusunan yang diambil dari hasil *coding*, dimana peneliti mengumpulkan dan memilah-milah hasil transkrip wawancara menjadi sekumpulan data transkrip yang dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah.

4. Analisis adalah tahap pencarian dan menyelidiki terhadap hasil data yang diperoleh.

⁴⁸ John W. Creswell, 2014, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta. hlm. 256-257

⁴⁹ John W. Creswell, 2014, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta. hlm. 272-273

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah berdirinya Sofyan Inn Grand kalimas Hotel Syari'ah Surabaya

Hotel syari'ah Grand Kalimas merupakan hotel pertama kali yang menerapkan konsep syari'ah dalam pengelolannya. Visi hotel yang tidak lain untuk membidik masyarakat Indonesia yang beragama Islam juga menjadi alasan mendasar pemilik hotel mendirikan hotel syari'ah tersebut. Hotel yang berada dalam lingkup makam salah satu walisongo Sunan Ampel Surabaya menjadi salah satu identitas hotel.

Hotel Grand Kalimas Surabaya dibangun pada tahun 1993. Meski awalnya bukan merupakan Hotel Syari'ah, namun prinsip yang diterapkan sudah berbasis syari'ah. Hotel ini diresmikan oleh MUI sebagai hotel syari'ah tepatnya pada tanggal 4 Oktober 2013, sejak adanya peraturan menteri pariwisata no 2/2013, banyak bisnis yang berkembang dengan konsep syari'ah. Hotel Grand Kalimas berlokasi di jantung kota Surabaya yang berdekatan dengan pusat bisnis dan tempat tujuan wisata seperti Desa Ampel, Masjid Agung Sunan Ampel, Jalan Kembang Jepun, Jembatan Merah Plaza dan Pasar Atom. Grand Kalimas Hotel Syariah bisa dicapai kurang lebih 60 menit berkendara dari Bandara Juanda Airport dan 10 dari Pelabuhan Tanjung Perak. Belakangan diketahui bahwa Hotel Grand Kalimas ini telah bergabung dengan Hotel Sofyan Inn yang berpusat di Tebet Jakarta Selatan, yang apabila ditinjau dari segi

manajerial yang diterapkan oleh Grand Kalimas saat ini hampir sama dengan manajemen Sofyan Inn.⁵⁰

2. Visi misi Sofyan Inn Grand kalimas Hotel Syari'ah Surabaya

a. Visi

Menjadi pelopor hotel berkonsep syari'ah pertama di Surabaya yang memberikan fasilitas dan pelayanan yang berkualitas dan berstandar syari'ah sehingga dapat menjadi pilihan bagi pengguna jasa yang menginginkan kenyamanan menginap dan melaksanakan kegiatan hotel berstandar syari'ah.

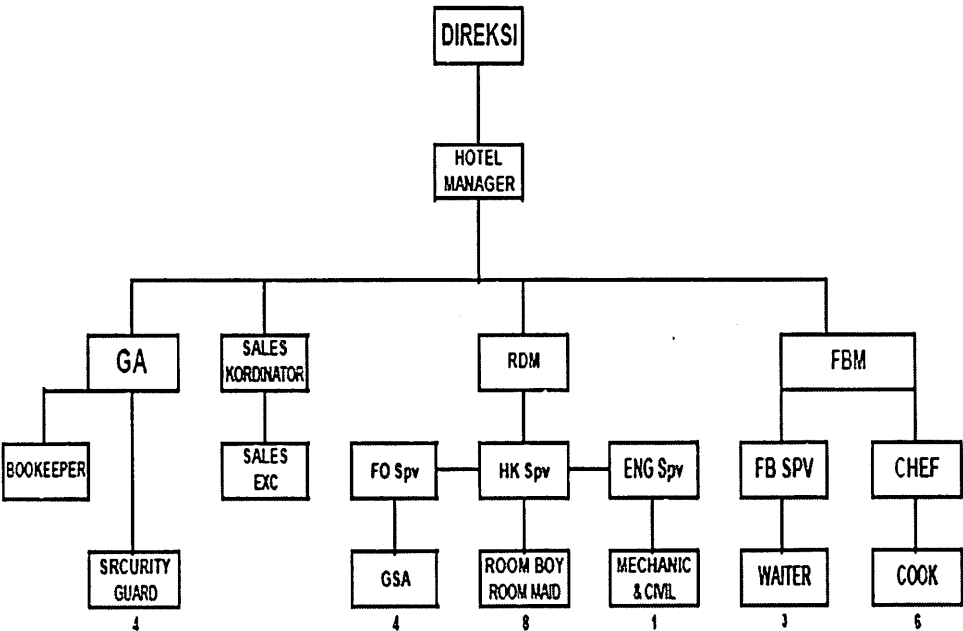
a. Misi

- 1) Meningkatkan hunian kamar untuk memberikan hasil pendapatan (*revenue*) dan keuntungan (GOP) yang maksimal.
- 2) Membangun dan menjaga hubungan yang baik dengan semua pelanggan.
- 3) Memberikan pelayanan yang baik, cepat dan konsisten.
- 4) Menciptakan dan menjaga lingkungan yang bersih dan aman.
- 5) Meningkatkan kualitas dan kecepatan produk jual.
- 6) Merenovasi bangunan dan menambahkan fasilitas hotel.
- 7) Menjaga serta merawat peralatan hotel dan memaksimalkan yang ada.
- 8) Mengatur keuangan, menjaga stabilitas arus kas dan biaya.
- 9) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

⁵⁰ Wahyuni Astutik, 2016, Abstrak Penelitian *Manajemen Mutu Hotel Syari'ah (Study Kasus Hotel Grand Kalimas Syari'ah Surabaya)*, skripsi, manajemen dakwah, fakultas dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, hlm, 2.

b. Struktur organisasi Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari’ah
Surabaya

STRUKTUR ORGANISASI SOFYAN INN GRANDKALIMAS



Gambar 4.1
struktur organisasi

B. Penyajian Data

Berikut ini adalah hasil observasi peneliti dan wawancara dengan informan ketika di lapangan melalui metode kualitatif pada umumnya, peneliti menyajikan data tentang budaya organisasi pada Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel syari’ah Surabaya.

Budaya organisasi di Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari’ah Surabaya mengkombinasikan budaya internal dan sedikit budaya eksternal organisasi.

Budaya internal hotel Syari'ah meliputi tipe *clan culture* dan *hierarchy culture*, sedangkan budaya eksternal hotel Syari'ah adalah tipe *market culture*. Penjelasan lebih jelas terkait model budaya di Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya peneliti menyajikan data hasil observasi dan wawancara sebagai berikut:

1. Hierarchy Culture Type

Berdasarkan hasil observasi peneliti terkait *hierarchy culture* Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya bahwasanya tipe kepemimpinan terletak pada koordinator pengawasan kinerja karyawan dilakukan langsung oleh Supervisor, HOD untuk di informasikan kepada General Manager. Tipe kepemimpinan yang dijalankan akan membentuk sebuah nilai yang nantinya menjadi suatu dasar kinerja karyawan, sistem nilai akan berdampak kepada ketepatan, disiplin waktu, serta konsistensi dan keseragaman. Kembali lagi masalah koordinator dilakukan sebagai pengawas garis koordinasi karyawan dalam bekerja.⁵¹ Garis koordinasi karyawan seperti yang dijelaskan oleh informan tiga:

“Koordinasi sih setiap hari sudah berjalan, setiap hari kita juga ada *briefing internal* manajemen dari situ berangkatnya, informasi sekecil apapun, permasalahan sekecil apapun yang terjadi di hotel ini itu akan dibawa setiap hari di *meeting* manajemen. Dari situ baru setelah ada keputusan dari GM seperti *top leader* baru nanti di distribusikan kembali lagi dengan tiap *department* itu permasalahannya dan dicari jalan keluarnya”. (Informan 3)⁵²

Informan tiga mengatakan bahwasanya garis koordinasi karyawan setiap hari sudah berjalan, berangkat dari *briefing* internal perusahaan

⁵¹ Observasi Peneliti pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 10:16 WIB.

⁵² Data wawancara dengan informan 3 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 15:08 WIB.

sekecil apapun permasalahan dan informasi yang terjadi di hotel akan dibawa setiap hari di *meeting* manajemen. Setelah itu GM mempunyai wewenang dan memberikan keputusan untuk di distribusikan kepada setiap *department* untuk dicari jalan keluarnya.

a. Monitoring karyawan

Garis koordinasi tercipta dengan adanya *breefing internal* hotel untuk mendistribusikan setiap informasi dan permasalahan yang terjadi di hotel. Setelah itu tugas koordinator memantau jalannya koordinasi antar *department* dengan menggunakan alat monitoring sebagai pembuktian mereka melaksanakan tugasnya dengan benar dan sesuai dengan apa yang diperintahkan. Monitoring karyawan juga berfungsi untuk memantau jalannya sistem koordinasi di setiap *department*, sistem koordinasi karyawan Grand Kalimas dalam setiap

departemen internal perusahaan sudah berjalan, saling koordinasi dan membagi tugas sesuai dengan *job disk* nya masing-masing.⁵³

Berikut ini adalah penjelasan dari informan tiga dan enam terkait alat monitoring kinerja karyawan:

“Mangkanya pada saat mau bekerja itu H- 10 menit itu paling tidak sudah ada di lokasi tujuannya ya itu ganti-ganti kalau ada loker dan berkomunikasi hey hari ini ada masalah apa? Disamping ada *log book*, *log book* itu hanya alat, dan kadang jenenge uwong kadang enek seng gak moco (yang namanya orang terkadang ada yang tidak dibaca) sehingga ada *miss* komunikasi, selain itu kadang bicara langsung kamar ini butuh ini, oh yaa dibaca ternyata di *log book* sudah ada. itu komunikasi efektifnya disitu. Ketika ada masalah ya itu jalan

⁵³ Observasi Peneliti pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 11:17 WIB.

terbaik di omongin dulu kontekstualnya ya itu selain dari *log book* ya ketemu ngomong-omongan”.⁵⁴ (Informan 3)

Berdasarkan pendapat dari informan tiga terkait alat monitoring yang digunakan sebagai pengawasan karyawan hotel, yaitu menggunakan *log book* aktivitas karyawan sehari-hari. *Log book* juga tidak menjamin seseorang membaca aktivitas karyawan sebelumnya sehingga tidak jarang terjadi kesalah pahaman koordinasi dan masalah yang terjadi di hari tersebut tidak diketahui, padahal secara kontekstual komunikasi internal yang baik itu menggunakan *log book* dan bertatap muka untuk membahas apa saja yang terjadi pada hari itu. Penjelasan lain terkait Sistem Informasi karyawan berbasis syari’ah dalam kinerjanya dijelaskan oleh informan enam:

“Sebenarnya sama sistem konvensional sama sih bedanya terletak pada nama, namanya sistem MISS (Manajemen Sistem Informasi Sistem Syari’ah), serta kita ada satu langkah ke *step* untuk dari sisi *check in* nya, lah kita satu langkah *step*nya berbeda bedanya dengan sistem yang syari’ah itu ketika terjadi tidak halal atau pasangan yang bukan muhrimnya itu akan dikeluarkan dan keluar dari pendapatan tidak masuk *income*. Misalkan *check in* jam 7 pagi ya dan ada yang menyusul nah ketahuan besok pas *check out* loh kemarin waktu itu sendiri yaa...nah ketahuan kalau bukan muhrim itu akan dikeluarkan”. (Informan 6)⁵⁵

Jawaban berbeda dijelaskan oleh Informan enam terkait Sistem Informasi kinerja karyawan berbasis syari’ah, yakni menggunakan SIM yang biasanya disebut MISS (Manajemen Sistem Informasi Sistem Syari’ah) dari situ akan diketahui kinerja karyawan sesuai

⁵⁴ Data wawancara dengan informan 3 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 15:08 WIB.

⁵⁵ Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 16:27 WIB.

dengan prosedur apa tidak. MISS langkah-langkahnya lebih merinci dimulai dari tamu *check in* kamar, dari situ akan ketahuan untuk status tamu yang bukan muhrimnya akan dikeluarkan dari pendapatan dan tidak masuk *income*.

b. Manajemen Syari'ah hotel

Berdasarkan hasil observasi peneliti perihal monitoring karyawan Grand Kalimas tidak akan lepas dari tujuan hotel untuk meningkatkan kualitas pelayanan hotel, pengelolaan yang efektif dan efisien erat kaitannya dengan peran manajemen sebagai dasar perusahaan dalam aktivitasnya.⁵⁶ Manajemen hotel dalam aktivitasnya menyisipkan nilai-nilai syari'ah sebagai suatu identitas dan pembeda dengan hotel pada umumnya. Berikut ini adalah pemaparan hasil wawancara dari beberapa informan oleh peneliti:

“Ehhh manajemen...iyaaa apa namanya itu syariah kan nilainya di itu kejujuranya itu, di apaa di kedisiplinan itu, terus kemudian apa namanya ya nilai-nilai-syariah itu loh kita terangkan dalam manajemen, jadi nilai-nilai syari'ah itu nilai-nilai islam itu kita terapkan ke dalam nilai-nilai manajemen nah apa itu contohnya...iyaa kejujuran, ehh apa itu profesional, nah itu-itu yang ini apa namanya yang terkait dengan nilai-nilai syari'ah dan pada intinya nilai-nilai syari'ah itu kita terapkan”. (Informan 1)⁵⁷

Informan satu menjelaskan bahwasanya nilai-nilai syari'ah itu seperti nilai kejujuran dan kedisiplinan yang diterangkan dalam manajemen. Nilai-nilai syari'ah yang diterapkan dalam manajemen

⁵⁶ Observasi Peneliti pada tanggal 30 November 2016 pada pukul 08:30 WIB

⁵⁷ Data wawancara dengan informan 1 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 11:40.

diharapkan bisa professional dalam aplikasinya. Intinya hotel menerapkan nilai-nilai syari'ah dalam manajemennya.

c. Nilai spiritual yang diterapkan hotel syari'ah

Nilai-nilai syari'ah hotel Grand Kalimas diterapkan untuk membawa seseorang professional dalam pekerjaannya, nilai-nilai syari'ah untuk dalam aplikasinya dalam bentuk aktivitas spiritual, peneliti mendapatkan penjelasan dari berbagai informan yaitu sebagai berikut:

“Iyaa....ada jadwal sholat ehh apa namanya imam, tapi yang penting. Itu contoh semua HOD juga memberi contoh, kemudian jadwal untuk adzan juga ada. Kemudian untuk setiap kali ada *briefing* itu ada *training* atau *meeting* itu ada bacaan ayat al-qur'an yang dibaca itu ya penerapan-penerapannya”. (Informan 2)⁵⁸

“Iya...setiap kali itu dibuat jadwal sholat berjamaah untuk siapa yang menjadi imam sholat pertama, kemudian untuk mulai hampir setiap hari pada saat kita *briefing* manajemen itu pasti berdo'a dulu satu ayat Al-qur'an, atau hadits terserah dan nanti itu bergilir, semua HOD-HOD itu siapa yang ditunjuk spontanitas jadi berdo'a dulu satu ayat, jadi ada nilai tambah yang dimunculkan”. (Informan 3)⁵⁹

“Iya kalau kita sebelum *briefing* yaa *briefing* ini dilakukan oleh HOD (*Head Of Department*) jadi biasanya kita menerapkan setiap hari itu HOD itu harus sebelum berdo'a harus paling tidak mengutarakan satu ayat untuk dibaca beserta artinya iyaa seperti itu. Jadi setiap hari itu, misalkan surat apa ayat berapa yang dibaca sebelum *briefing* dan nanti diartikan itu yang setiap hari dilaksanakan selama ini setelah itu baru berdo'a bersama”. (Informan 4)⁶⁰

“Iya...contohnya sholat tepat waktu, kalau ada *meeting* baca ayat al-qur'an salah satunya. Setiap hari sebelum melaksanakan aktivitasnya diawali dengan membaca do'a agar semua

⁵⁸ Data wawancara dengan informan 2 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 14:04 WIB.

⁵⁹ Data wawancara dengan informan 3 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 15:08 WIB

⁶⁰ Data wawancara dengan informan 4 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 16:46 WIB.

pekerjaan yang di kerjakan berjalan dengan baik tanpa ada kendala apapun”. (Informan 5)⁶¹

“Iyaa...kita minimal ketika mengawali aktifitas dengan do.a terus terus kita punya forum meeting, training, regular, kita awali dengan membaca *alam nasroh (Al-Insyiroh)*, surat Yaasin, Al-waaqi’ah itu minimal disitu. Terus kalau di level HOD sebelum memulai *breefing* selalu kita biasakan membaca satu ayat. Nah itu kan bertujuan untuk kita kan harus di dahului berdoa dulu itu satu, terus yang kedua tujuan nya kan kalau dari sisi moral kan kalau bersodaqoh kan akan menambah ini kan pahala sendiri bagi orang lain kan, alasan salah satu di miliki dasar spiritual akan melakukan aktifitas yang syariah kan selain itu bermuamalat sama tanggung jawab moralnya ada”. (Informan 6)⁶²

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Informan dua, tiga, empat, lima dan enam, mereka semua menjawab sama. Sofyan Inn Grand kalimas Hotel Syari’ah Surabaya selalu menerapkan nilai spiritual dalam setiap kegiatan dan aktivitasnya. Karyawan Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari’ah Surabaya membaca surat-surat pendek seperti surat Al-Waaqi’ah dan surat Yaasin sebelum *meeting* dan *breefing*, entah itu *meeting general staff* ataupun *meeting HOD (Head Of Department)*. Semua dilakukan bertujuan semata-mata untuk mendapatkan nilai tambah kerohanian karyawan dimunculkan yang terbentuk dari kebiasaan perusahaan menerapkan nilai syari’ah tersebut. Jadi, apa yang karyawan kerjakan dan lakukan di perusahaan tidak hanya bekerja untuk mendapat material dan duniawi saja tetapi ada nilai tambah yang dimunculkan.

⁶¹ Data wawancara dengan informan 5 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 10:55 WIB.

⁶² Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 16:27 WIB.

d. Kebijakan hotel syari'ah

Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya dari hasil observasi peneliti menerapkan konsep syari'ah dalam visi organisasi. Visi organisasi menjadi suatu identitas hotel dan simbol syari'ah. Umpan balik nilai spiritual yang diterapkan hotel kepada karyawan menjadi budaya organisasi dalam lingkup hotel. Fasilitas hotel dikala memasuki lobby minimal terdapat musholla.⁶³ Berangkat dari nilai syari'ah hotel yang disisipkan dalam manajemen tidak lepas dari kebijakan hotel menjadi *difference* dengan hotel konvensional, *difference* hotel syari'ah mencakup fasilitas dan pelayanan hotel. Berikut ini adalah penjelasan dari berbagai informan satu, empat dan enam:

"Iyaa konven itu kan sifatnya umum gitu. Jadi apa, sudah umum jadi siapapun kan bisa ada disana begitu kan...ehhh sehingga kalau yang syari'ah otomatis berbeda dengan yang umum tadi lebih spesifik begitu, jadi konven itu lebih siapapun kan boleh disana. Contohnya misalnya disana orang boleh apa namanya ehhehheh..dengan yang bukan muhrimnya ehheh sesuatu yang tidak di yang yang apa sesuatu yang disyaraat dilarang dan yang di umum boleh kita kan lebih spesifik disitu dan justru yang spesifik ini lah yang khusus inilah menjadi *difference*". (Informan 1)⁶⁴

Informan satu menjabarkan terkait letak perbedaan hotel syari'ah dengan hotel pada umumnya. Perbedaan mendasar terletak kepada pelayanan untuk status tamu hotel yang bukan muhrimnya tidak boleh satu kamar, dalam hotel syari'ah kebijakan seperti itu lebih spesifik. Menurutnya kalau di hotel umum tidak ada batasan dan tidak spesifik

⁶³ Hasil Observasi Peneliti pada 30 November 2016 pukul 10:00 WIB.

⁶⁴ Data wawancara dengan informan 1 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 11:40.

menyangkut status tamu, dalam artian tidak ada batasan dan bisa dikatakan bebas dan itulah letak mendasar *difference* dengan hotel pada umumnya. Informan empat dan enam menjawab sama terkait *difference* hotel syari'ah:

“Otomatis kita menerapkan nilai-nilai dari syari'ah yang jelas...yang mungkin seperti contoh di kamar ada sajadah ada Al-qur'an ada tanda arah kiblat dan lain-lain itu yang menunjukkan hotel suatu hotel yang syari'ah, tetapi kalau konvensional mungkin ya gak ada seperti itu seperti sajadah, Al-qur'an arah kiblat mungkin jarang seperti itu. itu yang kita terapkan di hotel kita hotel syari'ah, karena sebelumnya hotel kita sudah mendapatkan pengakuan dari MUI dan itu yang saya sampaikan”. (Informan 4)⁶⁵

“Cuma perbedaanya terletak pada *no khamr no prostitusi*. Perlakuan nya sama dan secara teknis juga sama. Cara menyambut tamu juga sama *groomingnya* sama. Lah yang membedakan juga terletak pada fasilitas di setiap kamarnya, minimal ada Al-qur'an ada mukenah dan sajadah, dan juga untuk kamar mandinya apa namanya penempatan toilet itu tidak boleh arah kiblat, dan ada kran untuk wudhu”. (Informan 6)⁶⁶

Informan empat menjelaskan bahwa letak perbedaanya di hotel

syari'ah tidak ada minuman beralkohol dan tindakan kejahatan seperti prostitusi, selain itu nilai-nilai syari'ah juga didukung dengan fasilitas untuk ibadah contohnya terdapat sajadah, Al-Qur'an, dan arah kiblat di setiap kamar hotel. Menurutnya mungkin di hotel konven tidak ada fasilitas untuk ibadah, karena sebelumnya hotel Grand Kalimas juga sudah mendapatkan pengakuan oleh MUI tentang konsep syari'ah hotel. Informan enam juga menjawab sama terkait pelayanan dan fasilitas hotel, secara teknis cara penyambutan tamu tidak ada bedanya dengan hotel

⁶⁵ Data wawancara dengan informan 4 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 16:46 WIB.

⁶⁶ Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 16:27 WIB.

pada umumnya mencakup *grooming*. Letak perbedaanya seperti yang diutarakan oleh Informan empat menyangkut fasilitas hotel minimal ada mukenah, Al-Qur'an, arah kiblat. Kamar mandinya terdapat kran untuk wudhu, dan aturan toilet tidak boleh menghadap kiblat.

e. Prosentasi penilaian karyawan

Semua kebijakan tentang pelayanan dan fasilitas hotel menjadi *difference* dengan hotel pada umumnya. Hasil observasi peneliti menyangkut hal lain yang mendasari hotel berkonsep syari'ah adalah pelaku organisasi, bagaimana cara berperilaku dan menerapkan nilai-nilai yang sudah tertera dalam manajemen hotel syari'ah. Pelaku organisasi menjadi penentu keberhasilan sebuah organisasi dalam aktivitasnya, tidak bisa dipungkiri tujuan dari organisasi adalah membudidayakan individu supaya lebih baik lagi kedepannya dengan memberikan suatu pengarahan dan penilaian dalam kinerjanya.⁶⁷

Pengarahan dan penilaian menjadi salah satu elemen pengelolaan organisasi pada umumnya, maka kiranya mengetahui bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja karyawan di Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya seperti pemaparan yang dijelaskan oleh informan tiga adalah sebagai berikut:

“Kalau dasarnya SOP bisa juga buat penilaian kita setiap setengah tahun sekali ada *appraisal* karyawan, berarti dari situ itu sudah masuk semua mulai dari item pertama masalah kedisiplinan nilai kedisiplinan itu apa, mulai datang dan pulang kerja kemudian masalah pakaian apa sampai nanti kerjasama, teknis, pelaksanaan di lapangan, kerjasama dan terakhir *leadership*. Itu nanti masing-

⁶⁷ Hasi Observasi peneliti pada tanggal 30 November 2016 pukul 08:30 WIB.

masing item sekor untuk karyawan yang disiplin di luar HOD misalnya karyawan di mulai dari level bawah disiplin untuk presentasinya 30% tetapi nanti disisi lain dari *manajerial* atau *leadership* hanya 5% kan mereka tidak butuh ngatur tetapi hanya butuh koordinasi saja. Nanti berbalik, kalau nanti yang di level manajer sisi penilaiannya yang 25% itu dari sisi manajerialnya atau *leadrershipnya*, bagaimana merencanakan *planingnya* seperti apa, nah bagaimana cara mengambil keputusan nah siapa yang melakukan itu semuanya biasanya anak-anak itu struktural. Tetapi kalau karyawan yang di level bawah supervisor yang melakukan *appraisal* tersebut”. (Informan 3)⁶⁸

Informan tiga mengatakan bahwasanya dasar SOP sebagai penilaian kinerja karyawan setiap setengah tahun sekali diadakan *appraisal* karyawan. Dimulai dari tahap pertama yang berkaitan dengan masalah kedisiplinan dimulai dari kedatangan, kerjasama, masalah pakaian dan penampilan sampai nanti terakhir *leadership*. Semua tahap penilaian yang dijelaskan berlaku untuk karyawan yang level bawah, yakni 30% kedisiplinan lebih banyak daripada *leadership* dan menjadi *evaluatornya* adalah supervisor *departemen*. Tetapi kalau level *manajerial* 25% presentasi penilaian kinerja di peroleh dari sisi manajerial atau *leadership* nya.

f. Nilai dasar Hirarchy Culture

Hirarchy Culture jika dilihat dari tipe kepemimpinan berfungsi sebagai pengawas (*controlling*), maka orientasinya kepada monitoring manajemen hotel dalam aplikasinya. Seperti yang dihasilkan peneliti dalam observasinya di Grand Kalimas. Penerapan nilai dasar Hirarchy Culture hotel Grand Kalimas yakni berupa pengawasan yang ditimbulkan

⁶⁸ Data wawancara dengan informan 3 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 15:08 WIB.

dari serangkaian aktivitas ditunjukkan dengan disiplin waktu, konsistensi menjalankan aturan SOP. Informasi formal berupa peraturan perusahaan menjadi suatu acuan dalam kinerja karyawan dan pembaharuan prosedur kinerja karyawan yang dikembangkan berupa SOP.⁶⁹ Berikut ini adalah penjelasan yang diutarakan Informan dua, empat, dan enam:

“Menurut saya teman-teman sudah bagus, karena datang saja tidak di jamnya, maksudnya tidak jamnya contoh ehmm masuk jam 2 mereka datang ya pasti tidak jam 2 pasti kurang, sebelum jam 2 dan pulang saya rasa lebih mereka sudah jam on time. Contohnya saja masuknya jam 2 pulangnya jam 11 dan mereka rata-rata lebih dari jam pulang, dan tidak menunggu waktu pulang nah ini, kan ini syaa berbicara di tim saya”. (Informan 2)⁷⁰

Nilai dasar karyawan Grand Kalimas menyangkut kedisiplinan sudah dijalankan. Seperti yang dijelaskan oleh Informan dua yang menyatakan bahwasanya anak-anak atau rekan kerjanya sudah bagus masalah disiplin waktu, karyawan tidak masuk pada jam kerjanya yaitu sebelum jam kerja dimulai mereka sudah datang bisa dikatakan *on time* sebelum jam kerja.

Jawaban berbeda juga diperoleh peneliti dari Informan empat dan enam berikut ini pemaparannya:

“Saya rasa kalau masalah kedisiplinan tidak begitu pengaruh, tetapi kalau produktifitas berpengaruh. Namun kalau kedisiplinan saya rasa tidak ada masalah”.(Informan 4)⁷¹

“Waktu juga jelas kita kan menghitungnya jam kerja kita tidak menghabiskan jam kerja tetapi lebih ke pertanggung jawaban kerja, contohnya di operasional yang di level *leader* kan pasti untuk mengganti file-file yang tidak berpola menghabiskan waktu jam

⁶⁹ Hasil Observasi Peneliti pada tanggal 29 November 2016 pukul 08:30 WIB.

⁷⁰ Data wawancara dengan informan 2 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 14:04 WIB.

⁷¹ Data wawancara dengan informan 4 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 16:46 WIB.

kerja tetapi menyelesaikan tanggung jawab kerja. Iya... itu jadi tanggung jawab mereka berdasarkan SOP”. (Informan 6)⁷²

Informan empat menjelaskan perihal disiplin waktu karyawan Grand Kalimas tidak ada masalah dan itu tidak berpengaruh kepada produktifitasnya. Informan enam menjelaskan bahwasanya disiplin waktu karyawan Grand Kalimas sistemnya menghitung jam kerja tidak untuk menghabiskan jam kerja tetapi lebih kepada pertanggung jawaban kerja. Misalnya dalam operasional di level *leader* untuk menyelesaikan dokumen tidak berpola menghabiskan waktu, namun lebih condong kepada pertanggung jawaban tugas sesuai dengan SOP masing-masing *department*.

g. Peraturan perusahaan

Disiplin waktu pelaku organisasi pastinya diatur dalam peraturan perusahaan secara umum, dalam peraturan perusahaan berisi sanksi-sanksi yang akan diterima jika melanggar salah satu aturan perusahaan.

Peraturan perusahaan akan menjadi nilai dasar seorang individu dalam lingkup organisasi yang dijalankan secara konsisten dan serentak. Sesuai dengan hasil observasi peneliti di Grand Kalimas Hotel, karyawan patuh akan peraturan perusahaan yang lebih condong berisi sanksi bagi yang melanggar aturan tersebut.⁷³ Selain itu peneliti juga memperoleh penjelasan terkait hal itu dari responden tiga:

“Ada peraturan yang tertulis juga nah ini yang namanya eh peraturan perusahaan tertulis dan karyawan mengetahuinya pasti ada

⁷² Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 16:27 WIB.

⁷³ Hasil Observasi Peneliti pada tanggal 30 November 2016 pukul 08:00 WIB.

pembaharuan. Masalah PHK sampai urusan pensiun semuanya tertulis disitu. Menyangkut karyawan dari awal masuk, training, sampai kalau ada yang berlebihan kesalahannya akan dikeluarkan SP gara-gara masalah yang fatal masalah penipuan, pencurian itu langsung SP 3 tidak dari SP 1 atau 2. Tetapi kalau masalah yang ringan tentang kedisiplinan karyawan HOD punya hak atau kayak supervisornya kasih teguran beberapa kali, kalau sudah supervisornya baru HRD turun SP 1 dan itu tertulis dan ditandatangani. Itu berlaku sampai 3 bulan selama 3 bulan itu tidak boleh melakukan hal yang sama, kalau misal melakukan hal yang sama SP 2 muncul itu.” (Informan 3)⁷⁴

Informan tiga menjelaskan peraturan perusahaan yang diterapkan oleh seluruh karyawan, peraturan perusahaan ada yang tertulis dan bersifat transparan serta mengalami pembaharuan. Peraturan perusahaan mengenai sanksi-sanksi yang diberikan kepada karyawan yang melanggar aturan dengan melihat kadar kesalahan terlebih dulu. Sanksi yang diberikan bisa berupa surat peringatan satu sampai tiga kalau kesalahannya benar-benar fatal. Di peraturan tersebut juga tertulis tahap-tahap pemberian teguran, supervisor mempunyai hak menegur karyawan yang melanggar aturan.

Supervisor sudah menegur karyawan tersebut langkah selanjutnya baru HRD menurunkan SP 1 yang tertulis dan ditandatangani, SP tersebut berlaku sampai 3 bulan dan selama itu karyawan tidak boleh melanggar aturan yang sama.

h. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Peraturan umum perusahaan juga menyangkut SOP (Standar Operasional Prosedur) dalam aktivitasnya semua kinerja karyawan diatur disana, hasil observasi peneliti juga mendapatkan sebuah analisa terkait

⁷⁴ Data wawancara dengan informan 3 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 15:08 WIB.

peraturan seragam karyawan perempuan yang memakai pakaian syar' I tu juga diatur dalam SOP.⁷⁵ Penjelasan dari Informan dua, lima dan enam berikut ini adalah pendapatnya:

“Maksudnya tidak juga itu terkadang sesuai dengan inisiatif ehhhh apa yaaa tergantung situasi terkadang. Tidak saklek, tapi yaaa saya rasa masih di SOP”. (Informan 2)⁷⁶

Berdasarkan pendapat yang dijelaskan oleh informan dua bahwa SOP terkadang tidak dijalankan. SOP dijalankan sesuai dengan situasi dan bersifat tidak baku, namun selama ini kinerja karyawan masih dalam koridor SOP. Informan empat menjawab berbeda yakni sebagai berikut:

“Ohhh kalau SOP sih sudah di standar kan, jadi masing-masing karyawan itu harus menjalankan SOP, SOP itu istilahnya dalam istilahnya ancer-ancer (pegangan) dalam bekerja antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain harus sama”. (Informan 4)⁷⁷

Informan empat menjelaskan hal berbeda menyangkut SOP karyawan harus dijalankan karena istilahnya SOP sebagai pegangan dalam kinerja karyawan, sehingga kinerja karyawan satu dengan karyawan lain harus sama. Informan lima sama enam menjawab sama, terkait SOP kinerja karyawan:

“Iya pasti...pertama saling sapa (great) mengucapkan (3S) salam, sapa, senyum *breefing*, dan *general meeting* maupun dengan tamu dan rekan kerja”. (Informan 5)⁷⁸

⁷⁵ Hasil Observasi peneliti pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 08:00 WIB.

⁷⁶ Data wawancara dengan informan 2 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 14:04 WIB.

⁷⁷ Data wawancara dengan informan 4 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 16:46 WIB.

⁷⁸ Data wawancara dengan informan 5 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 10:55 WIB.

“Iya... itu jadi tanggung jawab mereka berdasarkan SOP. Misalkan dia mengerjakan di kamar lah setiap hari dapat jatah 8 sampai 10 kamar nah kan kalau pagi kan pasti ada jatah menyelesaikan, lah kalau sore kan Cuma 1 orang tok kalau pagi ini tidak menyelesaikan tugas 15 kamar akan diganti ke sore kan tidak mungkin 1 *room boy* dapat jatah dua dua nah itu akhirnya dilimpahkan ke siapa, nah seharusnya itu diselesaikan pas pagi. Yaa boleh lah kalau memang tidak standar dan benar-benar sudah waktunya dan sudah posisi kepentingan tidak bisa lanjutin, tetap ya dilanjutin *shift* berikutnya tetapi dalam catatan. secara komunikasi bakunya ada masih harus standar harus assalamualaikum ada, tetapi ketika menangani tentang, spesifikasi-spesifikasi, karakter, jenis itu kan fleksibel itu bukan berarti kan keluar dari *track* nya tetapi tetap di jalur utamanya tetap ke pengembangan-pengembangannya”. (Informan 6)⁷⁹

Informan lima memberikan penjelasan terkait SOP yang mendasar dikerjakan karyawan dalam aktivitasnya, SOP terkait *greeting* selalu menerapkan 3S (salam, senyum dan sapa) dalam prakteknya. Informan enam lebih condong menjelaskan tanggung jawab kinerja karyawan dengan pengukuran SOP untuk membersihkan kamar standarnya setiap individu mendapatkan jatah 8 sampai 10 kamar yang dimitung *shift* pagi.

Untuk masalah komunikasi secara bakunya harus standar dengan memberikan salam, untuk spesifikasi-spesifikasi pengembangan karakter lainnya akan mengikuti terpenting masih dalam *track* standar hotel berbasis syari'ah.

2. Clan Culture Type

Model Clan Culture yang menitikberatkan kepada sistem kebersamaan dengan orientasi mengkombinasikan tipe kepemimpinan sebagai fasilitator dan mentoring karyawan. Nilai dasar Clan Culture fokus terhadap nilai

⁷⁹ Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 16:27 WIB

komitmen, dan komunikasi. Fasilitator pemimpin akan membangun komitmen karyawan dengan interaksi yang dilakukan dari beberapa komunikasi bisa dari pemimpin, rekan kerja dan tamu hotel.

a. Pemimpin sebagai fasilitator karyawan

Hasil observasi peneliti perihal tipe kepemimpinan Clan Culture Grand Kalimas hotel syari'ah lebih condong kepada fasilitator terkait transparansi *schedule*, pemecah masalah dan pemberian pengarahan kepada karyawan yang kurang paham pekerjaannya.⁸⁰ Penjelasan tentang tipe transparansi *schedule* dijelaskan oleh Informan dua:

“Jadi kalau misal saya bikin *schedule* bikin jadwal saya florkan (transparansi) apa ada pesan tidak, masuk apa libur hari apa...pasti kalau saya buat *schedule* seperti itu. tujuannya untuk apa, saya tidak akan mendekte (mengeja) kamu harus ini-ini saya tidak akan mendekte (mengeja). Saya juga hanya fasilitator disini, dan karyawan pasti akan komitmen akan keputusan tersebut dikarenakan dibuat atas dasar transparansi dan keputusan bersama, sehingga tidak ada kesalah fahaman di kemudian hari”. (Informan 2)⁸¹

Informan dua menjelaskan tentang pembuatan *schedule* libur hari apa dan sekiranya ada kepentingan pribadi di luar kerja, semua ditransparansikan kepada karyawan bertujuan untuk komitmen dalam keputusan yang ditentukan sesuai dengan sistem keterbukaan tadi. Informan dua tidak mendekte apa yang harus dikerjakan bawahanya, tidak memaksakan kehendak pribadi. Lebih condong kepada keterbukaan supaya tidak timbul kesalah fahaman dikemudian hari.

⁸⁰ Hasil Observasi Peneliti pada tanggal 01 Desember 08:00 WIB.

⁸¹ Data wawancara dengan informan 2 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 14:04 WIB.

Observasi peneliti menghasilkan sebuah analisa terkait fasilitator pemimpin kepada karyawan diharapkan membawa pembaharuan dan komitmen dalam kinerjanya, tidak selalu pemimpin yang menentukan.

b. Problem Solving

Karyawan juga mempunyai hak untuk memberikan apresiasinya karena dia merasa berada dalam lingkup organisasi yang membutuhkan tenaganya demi kemajuan bersama. Fasilitator pemimpin juga memberikan dampak tersendiri bagi manajemen hotel mencakup permasalahan yang sering terjadi di lingkup organisasi. Peran pemimpin sangat penting dikala organisasi mengalami permasalahan yang berimbas kepada tujuan organisasi. Berikut ini adalah pemaparan pendapat dari berbagai informan yang membahas cara memecahkan suatu masalah dalam lingkup hotel syari'ah:

Itu menyatukan visi dan misi tujuan hotel itu apa aja..kemudian kalau ada permasalahan di hotel itu semua berhak untuk ngomong, *internal department*, kemudian antar *department* mungkin dari *house keeping* ada anak eh... FO *department Front Agent*..pakk...ini kok kayak gini kemarin kita kayak begini-begini. Lah itu kita pecahkan bareng-bareng. Evaluasi sekaligus mencari solusi". (Informan 3)⁸²

Penjelasan dari informan tiga terkait pemecahan suatu masalah yang terjadi dalam lingkup organisasi. menyatukan visi dan misi hotel kalau memang ada permasalahan di hotel semua berhak untuk berpendapat dan mengutarakan argumennya, dimulai dari *internal department* misalnya dari anak *house keeping* dan FO mengutarakan permasalahan

⁸² Data wawancara dengan informan 3 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 15:08 WIB.

yang terjadi sehingga bisa di cari jalan keluarnya bersama, sekaligus sebagai bahan evaluasi dan solusi kedepannya. Jawaban lain diutarakan oleh informan enam yakni sebagai berikut:

“Nah itu biasanya kalau kita bahas pas di forum, misalkan di forum *meeting* kita mengumpulkan dari studi kasus-studi kasus dan disana akan muncul beberapa pendapat, nah pendapat itu juga bisa jadi SOP, SOP itu bisa ndak saklek ndak harga mati, karena SOP itu bisa di revisi tergantung kebutuhan dari keadaan tetapi bukan berarti semua orang bisa membuat SOP itu ndak. Tidak ada batasan, tetapi bisa di revisi ketika terjadi sesuatu hal yang tidak bisa diberikan dari segi situasi dan kondisi kan yang bisa mengubah SOP utamanya dari tamu. Dan sebenarnya SOP kan untuk mempermudah tamu untuk menggunakan fasilitas, dan mempermudah kita melakukan aktifitas kan, kalau itu tidak sinkron baru diketahui mudah tetapi para tamu tidak bisa menerima lah akhirnya kita kan cari solusi nah itu bisa dari revisi-revisi 1 revisi 2 itu bisa”. (Informan 6)⁸³

Informan enam menjelaskan bahwasanya cara untuk mencari jalan keluar permasalahan yang terjadi dibahas di forum, misalnya di forum *meeting* mengumpulkan studi kasus dari beberapa pendapat karyawan. Pendapat yang diutarakan bisa dijadikan bahan SOP, karena SOP itu tidak permanen dan statusnya bisa dirubah tergantung dengan kebutuhan. Perlu digaris bawahi semua karyawan bisa mengutarakan pendapatnya di forum, namun tidak semua bisa membuat SOP, SOP diberikan dari segi situasi dan kondisi yang sedang terjadi, misalnya masalah fasilitas tamu yang tidak sinkron dan baru diketahui setelah menerima *complain* dari tamu. Permasalahan seperti itu yang nantinya dicari jalan keluarnya yang melalui beberapa tahap-tahap revisi 1 sampai 2.

⁸³ Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 16:27 WIB.

Permasalahan yang sering terjadi dalam internal organisasi biasanya tergantung pelaku organisasi dalam melaksanakan tugasnya, seperti hasil observasi yang dilakukan peneliti di Grand Kalimas bahwasanya suatu permasalahan yang sering terjadi dalam organisasi adalah para pelakunya yang kurang fokus dalam pekerjaannya, sering membawa masalah pribadi dalam kerjanya sehingga berpengaruh terhadap konsentrasi kinerjanya, kemampuan individu yang beragam terkadang bisa menghambat tujuan organisasi.⁸⁴ seperti yang diutarakan oleh informan enam:

“Kalau ngomong sesuai itu yaa... *relative*. Kalau manajemen sih berharap semua sesuai, tetapi kembali lagi berbicara manusia atau *human* itu tidak bisa disamakan dengan mesin dan mempunyai kemampuan sendiri. Terkadang ada yang membawa permasalahan pribadi di tempat kerja, padahal di *general training* sudah disebutkan kalau ada masalah pribadi jangan dibawa ke tempat kerja. kalau di tempat kerja ya... kita kerja profesional, tapi ada saja yang melakukannya”. (Informan 3)⁸⁵

Informan enam menjelaskan bahwasanya manusia tidak bisa disamakan dengan mesin dan mempunyai kemampuan sendiri-sendiri. Karyawan tidak jarang membawa permasalahan pribadinya ke tempat kerja yang berdampak kepada kinerjanya. Padahal pihak manajerial hotel sebelumnya memberikan pengarahan di *general staff training* untuk tidak membawa masalah pribadinya ke tempat kerja, kalau di tempat kerja harus profesional, namun tidak jarang karyawan menghiraukan peringatan tersebut.

⁸⁴ Hasil Observasi Peneliti pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 14:00 WIB

⁸⁵ Data wawancara dengan informan 3 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 15:08 WIB.

Himbauan seperti itu yang seharusnya dijadikan acuan pimpinan untuk meningkatkan produktifitas kinerja karyawan, bagaimana caranya seorang pemimpin memberikan suatu pengarahan untuk menghindari karyawan yang tidak profesional dalam bekerja. Berikut adalah penjelasan tentang pengarahan pemimpin dalam lingkungan kerja:

c. Pengarahan pemimpin

Masalah-masalah yang sering terjadi dalam lingkup organisasi seharusnya ditindak lanjuti oleh seorang pemimpin dengan memberikan suatu dorongan atau pengarahan atas apa yang dilakukannya, seperti yang dijelaskan oleh responden empat:

“Kalau memang ada yang melenceng sedikit diarahkan. Lah yang mengarahkan itu yaa supervisor kalau supervisor tidak mampu yaa HOD. Kalau memang tidak bisa diarahkan yaa dibina lah istilahnya, tetapi kalau tidak bisa dibina yaaa dibinasakan istilahnya”. (Informan 4)⁸⁶

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan empat menyangkut pengarahan. Pengarahan dilakukan oleh supervisor kalau memang supervisor tidak mampu ya dilimpahkan kepada *Head Of Departement*, pengarahan berupa binaan, kalau sampai dari HOD belum bisa diarahkan istilahnya di binasakan.

Hasil observasi peneliti menyangkut pengarahan yang dilakukan seorang pimpinan dalam lingkup organisasi berupa pelatihan dan pengembangan SDM. Pemberian pelatihan bertujuan untuk memberikan pengetahuan lebih yang belum diketahui karyawan.

⁸⁶ Data wawancara dengan informan 4 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 16:46 WIB.

d. Pelatihan (*Training*)

Tipe kepemimpinan dalam lingkup organisasi akan berpengaruh kepada bawahannya, sehingga tidak bisa dipungkiri tugas seorang pemimpin sangat erat kaitannya dengan SDM dibawahnya. Pemimpin juga menjadi seorang mentor (*trainer*) dikala bwahannya kurang memahami *job disk* yang di bebankannya, tugas utama seoarang pemimpin memberikan pengarahan terkait *multitask* karyawan dibawahnya.

Multitask diharapkan memberi umpan balik kepada karyawan dan pembaharuan membawa kepada tujuan organisasi. Observasi yang dilakukan peneliti mendapatkan jawaban atas pelatihan yang diberikan karyawan di Grand Kalimas berupa pemberian *multitask* karyawan, *hotelier attitude* mencakup *grooming*, *gesture* tubuh, merawat diri

sampai kepada pemberian pelayanan kepada tamu hotel.⁸⁷ Observasi

diperkuat dengan adanya penjelasan dari informan tiga, empat dan enam berikut ini adalah penjelasannya:

“Training dari training apa saja mulai dari service accelent mulai dari hotelier attitude menyangkut greeting terus greeting itu bagaimana cara menyapa tamu, bagaimana berbicara dengan tamu, bagaimana cara menghormati tamu, bagaimana kita komunikasi yang sering dengan tamu, sikap kita, kemudian grooming bagaimana berpakaian kita bersikap dari gesture postur tubuh yang dulu pernah saya sampaikan, dimulai dari merawat diri, harapan semua itu ke arah sana. Dengan adanya training kemudian dengan adanya meeting dengan adanya general staff meeting, general staff breefing, general staff meeting itu semua

⁸⁷ Hasil Observasi Peneliti pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 14:00 WIB

karyawan ikut dimulai dari GM sampai yang paling bawah semua ikut sampai *house man*, *security* semuanya ikut”. (Informan 3)⁸⁸

Informan tiga mengatakan bahwa *training* dari *training* apa saja dimulai dari *service accelent*. Dimulai dari *hotelier attitude* menyangkut *greeting*, bagaimana cara menyapa tamu, bagaimana berbicara dengan tamu, bagaimana cara menghormati tamu, dan bagaimana cara berkomunikasi dengan tamu, *greeting* lebih condong kepada sikap. Untuk *grooming* menyangkut cara berpakaian, *gesture* tubuh. *Training* diberikan untuk seluruh karyawan dalam forum *general staff meeting*, *general staff briefing*, dihadiri oleh GM sampai bawahannya sampai ke *house man*, dan *security* tidak terkecuali. Jawaban lain diperoleh peneliti dari informan empat dan enam terkait pelatihan yang diberikan manajerial hotel kepada karyawan, berikut

adalah pemaparannya:

“Iya jadi dulu dari sofyan inn ada beberapa yang datang langsung ke hotel untuk memberikan produk *knowlage* itu sendiri untuk SDM nya dari *Accounting* nya, terus dari *eingeneering* nya terus dari direktur utamanya juga. Jadi semuanya itu memberikan sebuah motivator wajib yang diberikan kepada karyawan Grand Kalimas setelah bergabung dengan Sofyan Inn. Caranya yaa ini kita di apa yaaa *general training* aja setiap itu diberikan suatu materi sekaligus. Jadi setelah memberikan suatu arahan-arahan dan mungkin ada tanya jawab dan lain sebagainya sekaligus memberikan suatu produk *knowlage* itu tadi sekaligus memberikan materi-materi”. (Informan 4)⁸⁹

“Kerjasama tim sebenarnya selama ini sudah terbangun sudah terbangun perlu lah ini kan mungkin kita memahami *multitask* itu kan artinya pelaksanaan itu selalu dilaksanakan ada yang

⁸⁸ Data wawancara dengan informan 3 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 15:08 WIB.

⁸⁹ Data wawancara dengan informan 4 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 16:46 WIB.

konsen ada yang lebih konsen itu loh, artinya begini kenapa saya bilang konsen, karena ketika bicara masalah kebersihan itu semua harus bekerja dengan kebersihan, tetapi yang paling penting siapa *house keeping* itu artinya ada rapat 1 *house keeping* ada rapat 1 nah itu untuk menciptakan *automaticly* nya kan begitu. Semua konsen tetapi ada berbicara tentang penjualan semua yang ada disini ini seorang penjual”. (Informan 6)⁹⁰

Informan empat dan enam menjawab sama, bahwa pelatihan yang diberikan hotel syari'ah berupa pemberian *multitask* karyawan. Produk *knowledge* tersebut dikemas rapi dalam materi-materi diberikan sebagai arahan. Berhubung hotel baru merger dengan Sofyan Inn, maka pihak merger wajib memberikan motivator kepada karyawan Grand Kalimas. Motivator diberikan pada saat *general training* untuk memberikan arahan tadi dan biasanya ada sesi tanya jawab.

Menurut informan enam, bahwasanya *multitask* karyawan diberikan untuk kerjasama tim. Kerjasama tim dibangun untuk melaksanakan pekerjaannya dengan konsen, namun kalau dibidang konsen semua department yang ada di hotel adalah seorang penjual, sehingga *multitask* tadi berguna untuk memberikan pemahaman lebih kepada karyawan diluar *job disk* nya di setiap *department*. Namun dibidang konsen dalam pekerjaannya kembali lagi, seorang karyawan hotel pada umumnya adalah seorang penjual.

e. Nilai dasar Clan Culture

Clan culture akan membentuk nilai dasar pelaku organisasi dalam aktivitasnya. Nilai dasar yang dibentuk dari tipe kepemimpinan sebagai

⁹⁰ Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 16:27 WIB.

fasilitator dan mentor dalam praktiknya, orientasi nya kepada kolaborasi dua elemen tersebut. Observasi yang dilakukan peneliti menghasilkan beberapa wacana berupa nilai dasar clan culture yakni komitmen yang dibentuk dari kebersamaan karyawan, tanggung jawab pekerjaan, dan kerjasama tim. Hasil observasi juga diperkuat dengan penjelasan tentang kebersamaan dari informan dua dan lima berikut adalah penjelasannya:

“Karena kenyamanan masih ada dan toleransi masih ada dan teman-teman masih menciptakan itu. karena tidak semua jadi agak berat sih dan pasti ada persinggungan sama dengan kita berkeluarga saja banyak orang bertengkar, tetapi bekerjasama *its oke* kenapa demikian. Hingga sekarang masih berjalan tanpa ada hambatan. Berarti sudah melakukan kerjasama meskipun ada percikan-percikan itu yaa lumrah”. (Informan 2)⁹¹

Informan dua menjelaskan bahwasanya kebersamaan yang ditunjukkan karyawan dengan saling toleransi. Karyawan masih menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menghindari persinggungan yang terkadang tidak sejiwa dan sepemikiran, saling

toleransi akan menciptakan kerjasama yang baik pula. Seperti hasil analisa peneliti melalui observasinya, karyawan Grand Kalimas biasanya bercerita tentang sesuatu yang membangun untuk mencairkan suasana kerja yang tegang di sela-sela jam kerjanya. Selain itu rasa memiliki antar karyawan juga nampak ketika rekan kerjanya saling berbagi rezeki yang biasanya diwujudkan dengan mentraktir rekan kerja. Kebiasaan yang diciptakan karyawan dalam lingkup kerja semata-mata untuk membangun rasa kekeluargaan dan rasa ingin

⁹¹ Data wawancara dengan informan 2 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 14:04 WIB.

memiliki satu sama lain.⁹² Nilai kebersamaan dalam lingkup kerja juga dijelaskan oleh informan lima berikut adalah penjelasannya:

“Pertama yang dilakukan adalah saling menghargai *job disk* antar karyawan dan saling membantu sesuai devisinya. Karena kerjasama adalah tonggak utama dalam sebuah kinerja karyawan agar tujuan perusahaan bisa tercapai”. (Informan 5)⁹³

Informan lima menjawab, pertama yang dilakukan adalah saling menghargai *job disk* antar karyawan dan saling membantu sesuai dengan devisinya. Menurut informan lima kerjasama adalah suatu tonggak utama dalam sebuah kinerja karyawan supaya tujuan perusahaan bisa tercapai.

f. Kerjasama Tim Karyawan

Nilai kebersamaan karyawan juga tercipta melalui kerjasama tim, kerjasama yang dibangun karyawan Grand Kalimas dijelaskan oleh Informan empat dan lima, berikut adalah penjelasannya:

“Karyawan melakukan nya secara rutin dan berkomitmen menjalankannya. *Room boy* mengerjakan kamar lalu *waller* ya mungkin *service* tamu dan menyiapkan makanan tamu dan minuman sesuai dengan *job* nya masing-masing. Saya rasa dari sisi tanggung jawab dan komitmen karyawan tidak ada masalah di hotel Grand Kalimas ini”. (Informan 4)⁹⁴

“Alasan pertama ketika bicara masalah komitmen yaaa tanggung jawab pekerjaan harus segera diselesaikan, jadi bagaimanapun caranya sebisa mungkin kita mengerjakan pekerjaan itu sesuai dengan *job disk* dan bisa bertanggung jawab atas tugas tersebut”. (Informan 5)⁹⁵

⁹² Hasil Observasi Peneliti pada tanggal 29 November 2016 pukul 08:30 WIB.

⁹³ Data wawancara dengan informan 5 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 10:55 WIB.

⁹⁴ Data wawancara dengan informan 2 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 14:04 WIB.

⁹⁵ Data wawancara dengan Informan 5 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 10:55 WIB.

Informan empat dan lima menjawab sama terkait kerjasama tim karyawan, mereka bekerja sesuai dengan *job disk* nya. Misalnya *room boy* mengerjakan kamar dan *waiters service* tamu dengan menyiapkan makanan dan minuman, selama ini menurut informan empat karyawan Grand Kalimas tidak ada masalah dari sisi komitmen dan tanggung jawab. Begitupula yang diutarakan informan lima, sisi tanggung jawab karyawan begitu nampak ketika karyawan mempunyai tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan *job disk* nya masing-masing.

g. Komunikasi karyawan

Nilai kebersamaan dan tanggung jawab karyawan Grand Kalimas hotel tidak akan lepas dengan komunikasi dan interaksinya dengan rekan kerja dan pimpinan. Komunikasi yang diciptakan berupa langung verbal maupun *non verbal*. Komunikasi verbal bisa diwujudkan dengan partisipasi karyawan atas suatu permasalahan dalam lingkungan kerja, bagaimana mengutarakan argumen dan antusiasme karyawan ketika terjadi suatu permasalahan. Peneliti mendapatkan beberapa jawaban dari informan tiga dan empat yang menjelaskan tentang komunikasi:

“Iya kalau di *department* itu yaa...kayak *breefing* itu idealnya kayak gitu kita instruksikan setiap *department* itu setiap seminggu sekali itu paling nggak kalau bisa pada saat pergantian *shift*, seumpama pada pergantian shift pagi sama shift kedua sebelum meninggalkan itu *breefing internal*, tidak usah lama-lama paling 5 menit cukup. Hey hari ini ada masalah apa...ohh iya ini kayak gini-gini pemecahanya kayak begini udah selesai. Komunikasi yang paling bagus ya kayak begitu itu kenapa hari ini kamar kok belum selesai? Ohh itu masalahnya kayak gini-gini gak butuh waktu

banyak oh begini nanti saya kasih masukan ke pimpinan kayak gini”. (Informan 3)⁹⁶

Informan tiga mengatakan bahwa komunikasi di setiap *department* ada semacam *briefing* di instruksikan setiap seminggu sekali, tetapi paling tidak pada saat pergantian *shift*. Semisal pada saat pergantian *shift* sebelum pulang *briefing internal* minimal lima menit untuk menginformasikan kepada temannya semisal terjadi masalah dan begini ini cara menanggulangi permasalahannya. Menurut informan tiga komunikasi yang paling bagus ya seperti itu, informasi yang diberikan akan di distribusikan kepada pimpinan atas permasalahan yang terjadi di hari tersebut misalnya. Jawaban lain diutarakan oleh informan empat yakni:

“Iyaa memang kalau komunikasi harus dijalankan dibangun ya komunikasi itu sangat erat, perannya sangat erat sekali. Kalau kita miss komunikasi saja sudah parah sudah jelas-jelas. Jadi komunikasi dari bawahan sama atasan memang harus terjalin dengan baik agar tidak terjadi *miss* komunikasi antara apa...mungkin *service* tamu itu harus begini-begini minimal itu harus disampaikan. Jangan sampai HOD nya tahu tetapi dari bawahnya tidak tahu. Komunikasi jadi produk *knowledge* nya yang harus ditekankan yaa yang jelas. *Knowledge* ini karyawan harus tahu apa yang di jual di hotel, walaupun ada promo apa terus promo makanan apa ada promo kamar itu semua karyawan harus tahu”. (Informan 4)⁹⁷

Informan empat menjelaskan bahwasannya komunikasi harus dijalankan dan dibangun karena komunikasi perannya sangat erat sekali. Menjalinkan komunikasi dengan atasan dan bawahan untuk

⁹⁶ Data wawancara dengan informan 3 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 15:08 WIB

⁹⁷ Data wawancara dengan informan 2 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 14:04 WIB.

menghindari *miss* komunikasi. Karyawan yang memahami keadaan hotel menyangkut pelayanan, semisal mungkin *service* tamu itu harus begini-begini dan minimal disampaikan kepada pimpinan. Meminimalisir *miss* komunikasi semisal HOD nya mengetahui promo untuk hari ini tetapi bawahannya tidak mengetahui, jadi produk *knowledge* karyawan perlu ditekankan kembali. Produk *knowledge* misalnya berupa promo tentang makanan atau promo kamar, semua karyawan minimal mengetahui supaya tidak terjadi *miss* komunikasi yang berdampak kepada penjualan hotel.

h. Partisipasi karyawan

Komunikasi yang baik terjalin dengan baik, bisa dibuktikan dengan partisipasi karyawan demi kemajuan hotel. Bagaimana cara karyawan berinteraksi dan saling melontarkan argumennya, berikut adalah

penjelasan dari informan tiga dan lima.

“Karena banyak kepala jadi ada yang memang karyawan itu ada yang hanya di pendam aja tetapi dalam bentuk aktifitas sudah jalan. Tetapi ada yang bisa menyampaikan melalui suara, memang tidak semua karyawan punya kemampuan yang sama, mungkin ada yang satu sisi tenaganya bagus tetapi tidak mampu menyampaikan. Apa yang bisa disamping aktifitasnya bagus, cara menyampaikan pendapatnya juga berani begitu. Ada yang sukanya cuma protes tapi tidak memberi masukan dan kerjanya tidak bagus, ya adaa namanya karyawan karena macam orang banyak”. (Informan 3)⁹⁸

“Iya pastinya...biasanya karyawan memberikan masukan untuk masalah *service* tamu. Dan biasanya di apresiasikan ketika *general staf meeting* sehingga mereka bisa memberikan masukan atau ide gagasan demi kemajuan hotel”. (Informan 5)⁹⁹

⁹⁸ Data wawancara dengan informan 3 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 15:08 WIB.

⁹⁹ Data wawancara dengan informan 5 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 10:55 WIB.

Informan tiga dan lima menjawab sama menyangkut partisipasi karyawan. Karyawan memberikan masukan terutama masalah service tamu yang diutarakan pada saat *general staff meeting*. Masukan dan ide karyawan diharapkan bisa membantu kemajuan hotel, namun tidak semua karyawan bisa berpendapat ada karyawan yang pendiam namun aktivitasnya kinerjanya sudah jalan. Kapasitas kemampuan karyawan juga beragam, ada karyawan yang berani mengutarakan pendapatnya juga dibuktikan dengan aktivitas kinerjanya bagus, ada karyawan yang bisanya hanya protes dan sisi kinerjanya juga tidak bagus.

Hasil analisa peneliti dalam observasinya menemukan interaksi karyawan Grand Kalimas hotel dengan pimpinan dilakukan secara langsung, namun untuk kinerja mereka struktural. Supervisor memegang peranan penting dikala karyawan bekerja, nantinya dilaporkan kepada HOD terus dilaporkan ke GM. Secara struktural karyawan juga saling menghormati pimpinannya dengan tegur sapa, sopan dalam bertutur kata, sholat berjamaah, tidak jarang juga HOD melontarkan guyonan kocak untuk mencairkan suasana kerja yang tegang namun masih dalam batas.

Karyawan juga mempunyai batasan antara pimpinan dengan bawahan supaya tidak semena-mena dengan atasannya. Pimpinan juga sering melimpahkan tanggung kepada karyawan secara langsung tanpa arahan atau instruksi dari supervisor. Fenomena seperti ini adalah suatu cara menciptakan rasa saling memiliki antar karyawan menggunakan

lingkungan kerja sebagai ladang untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan guyub, dengan saling menghormati sama lain.¹⁰⁰

3. Market Culture Type

Market culture yang lebih memfokuskan kepada pasar eksternal, model yang mengidentifikasi peluang untuk mencari keuntungan. Budaya ini lebih condong ditunjukkan oleh *competitor* bisnis, namun karyawan juga perlu andil dengan kompetensi yang tinggi dan ketat. Pengetahuan karyawan dan manajerial diperlukan untuk mencetuskan strategi-strategi baru demi terciptanya tujuan organisasi dalam persaingan bisnis terutama bidang jasa.

Berdasarkan hasil analisa peneliti dalam observasinya di hotel Grand Kalimas terkait strategi-strategi penjualan hotel tidak lain adalah untuk menarik *customer* dengan mendapatkan kepercayaan dan loyalitasnya.

Strategi berupa promosi-promosi untuk hari besar nasional seperti promo

bertemakan “November Fantasi” dengan menawarkan harga kamar murah.

Kuliner hotel juga ditawarkan dengan aneka ragam kuliner khas Indonesia seperti bulan November kemarin Miras (mie aneka rasa) dan aneka macam wedang khas jawa. Selain promosi secara langsung, Grand Kalimas juga memasarkan di media online dan travel-travel perjalanan wisata. Semua strategi diharapkan menarik tamu hotel untuk tertarik menggunakan jasa hotel Grand Kalimas dengan penawaran yang menarik.¹⁰¹

¹⁰⁰ Hasil Observasi Peneliti pada tanggal 02 Desember 2016 pukul 08:00

¹⁰¹ Hasil Observasi Peneliti pada tanggal 02 Desember 2016 pukul 14:00 WIB.

Strategi-strategi serta kebijakan hotel syari'ah dicetuskan pihak manajerial hotel dengan alasan memberikan pelayanan yang berbeda dengan hotel pada umumnya, sekelumit penjelasan yang diutarakan oleh informan satu terkait hal mendasar hotel syari'ah berdiri adalah:

“....tuntunan atau sebuah apa itu yang pertama bahwa apa eh hh yang kedua bahwa secara bisnis secara konsep bisnis eh hh bahwa kita itu kan punya *difference* jadi eh hh apa namanya tidak semua hotel kan punya apa eh h sikap atau punya kebijakan menjadi sebuah hotel syariah, lah ini kan *difference* beda dengan hotel yang konvensional. Nah.. karena Indonesia ini mayoritas orang islam pasti eh hh segmen itu lebih besar untuk kita sasar. Dan jumlah itu banyak, dan hal lain yaaa syariah itu kan melambangkan sebuah kebaikan melambangkan sebuah kedisiplinan yang sudah saya sampaikan tadi. Melambangkan sebuah kebersihan kejujuran ya namanya syari'ah kan kayak begitu”.
(Informan 1)¹⁰²

Informan satu menjelaskan bahwasannya hal mendasar berdirinya hotel syari'ah adalah pertama sebuah tuntutan, kedua secara konsep bisnis mempunyai *difference* terkait kebijakan hotel yang tidak diterapkan oleh hotel konvensional pada umumnya. Menurut informan satu orang Indonesia yang mayoritas beragama Islam itu segmentasinya lebih besar untuk di sasar. hal lain konsep syari'ah itu juga melambangkan sebuah kebaikan, kedisiplinan, dan kejujuran.

¹⁰² Data wawancara dengan informan 1 pada 01 Desember 2016 pukul 11:40.

C. Analisis Data

Budaya organisasi dalam sebuah teori menjelaskan bahwa nilai-nilai yang menjadi pandangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya dalam lingkup organisasi. Nilai-nilai yang nantinya memberikan jawaban atas suatu permasalahan yang sering kali muncul, sehingga berfungsi sebagai aturan yang nantinya akan menjadi pegangan serta landasan dalam berperilaku.

Budaya mempunyai beberapa fungsi menurut Robbins dalam tesis I Gusti Ayu Made Asri Dwija Putri untuk menciptakan suatu perbedaan dengan organisasi lain, menjadi identitas keanggotaan organisasi, komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan pribadi, dan mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat terkait apa yang harus dilakukan oleh karyawan.¹⁰³ Budaya organisasi di Grand Kalimas Hotel Syari'ah lebih condong kepada isu internal organisasi menjadi pandangan pelaku organisasi dalam menjalankan kewajibannya. Isu internal budaya organisasi dijelaskan dalam tipe *hirarchy culture* dan *clan culture*, isu eksternal perusahaan lebih condong kepada model *market culture*, supaya lebih jelasnya peneliti menyajikan daftar tabel tipe budaya organisasi di Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya supaya mempermudah membaca:

¹⁰³ I Gusti Ayu Made Asri Dwija Putri, 2012, "*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dalam Prespektif Balanced Scorecard*", Jurnal Akuntansi Multipradigma Udayana, Vol.3, No.3, Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana, Bali. hlm, 464.

Culture Type	Orientation	Leader Type	Value Drivers
Hierarchy Culture	Controlling	Koordinator: - HOD, Supervisor ke GM (General Manager) - Garis Koordinasi Monitor: - Alat monitoring kinerja: - Log Book - Sistem Informasi (SIM) yang bernama MIIS - Monitoring kinerja karyawan oleh HOD dan Supervisor secara langsung Organizer (pengelolaan) - Konsep Syari'ah dikakukan dengan membaca do'a bersama sebelum aktivitas kerja karyawan, serta sholat berjama'ah. - Kebijakan hotel terkait <i>difference</i> fasilitas & pelayanan hotel. - Fasilitas untuk ibadah dalam kamar. - Musholla di lobby hotel. - Penilaian kinerja	Effeciency Timeliness - Disiplin Waktu - Karyawan datang sebelum 10 atau 5 menit sebelum jam kerja Consistency and Uniformly - SOP (Standar Operasional Prosedur) Bertegur sapa dengan menerapkan 3s (salam, senyum, dan sapa) Memakai pakaian syar'I bagi karyawan perempuan. - Peraturan Perusahaan berupa sanki-sanksi hotel. - Pengembangan SOP, lebih condong kepada tahap-tahap pembuatan SOP.

		karyawan 4. Nilai-nilai syari'ah disisipkan dalam manajemen hotel • Nilai kejujuran • Nilai kedisiplinan • Nilai professional • Nilai spiritual	
Clan Culture	Collaborative	• Fasilitator: 1. Transparansi <i>schedule</i> 2. Pemecah masalah 3. Memberikan pengarahan • Mentor: 1. Pelatihan (Training) • Pemberian <i>multitask</i> karyawan • Memberikan motivasi kepada karyawan • Memberikan pelatihan berupa <i>hotelier attitude</i>.	• Commitment: 1. Nilai Kebersamaan 2. Tanggung jawab pekerjaan • Komunikasi: 1. Interaksi dengan pemimpin dan rekan kerja 2. Menciptakan lingkungan organisasi yang guyub. • Membangun cerita di sela-sela jam kerja. • Mentraktir rekan kerjanya. 3. Partisipasi karyawan sebagai bahan pertimbangan untuk pemecah masalah
Market Culture	Competing	• Produk 1. Strategi-strategi penjualan (promo-promo yang ditawarkan hotel syari'ah)	• Market share 1. Media online (web hotel syari'ah) 2. Online Travel Agent 3. Travel Agent

Tabel 4.1
Penyajian Data

1. Tipe Budaya Hirarchy

Budaya hierarchy yang berorientasi kepada *controlling* (pengawasan) dalam lingkup hotel Grand Kalimas pengawasan dilakukan oleh supervisor ke HOD (*Head Of Deaprtment*) sampai kepada pimpinan *General Manager*. Proses pengawasan secara langsung dilakukan oleh pimpinan, namun mereka juga menggunakan alat monitoring kinerja karyawan berupa log book aktivitas karyawan dan Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang dinamakan MISS (Manajemen Informasi Sistem Syari'ah). Monitoring pimpinan juga berfungsi untuk memantau jalannya koordinasi setiap *department*. Alat monitoring diharapkan membantu pimpinan jika tidak bisa mengawasi secara langsung aktivitas karyawan. Alat monitoring berupa Log Book aktivitas karyawan bisa dilihat dari dokumentasi yang di dapat peneliti:

GRAND KALIMAS HOTEL		LOG BOOK	
DATE	TOL	KEGIATAN	KETERANGAN
08/09	16	Cek Room 101	Baik
		Cek Room 102	Baik
		Cek Room 103	Baik
		Cek Room 104	Baik
		Cek Room 105	Baik
		Cek Room 106	Baik
		Cek Room 107	Baik
		Cek Room 108	Baik
		Cek Room 109	Baik
		Cek Room 110	Baik
		Cek Room 111	Baik
		Cek Room 112	Baik
		Cek Room 113	Baik
		Cek Room 114	Baik
		Cek Room 115	Baik
		Cek Room 116	Baik
		Cek Room 117	Baik
		Cek Room 118	Baik
		Cek Room 119	Baik
		Cek Room 120	Baik
		Cek Room 121	Baik
		Cek Room 122	Baik
		Cek Room 123	Baik
		Cek Room 124	Baik
		Cek Room 125	Baik
		Cek Room 126	Baik
		Cek Room 127	Baik
		Cek Room 128	Baik
		Cek Room 129	Baik
		Cek Room 130	Baik
		Cek Room 131	Baik
		Cek Room 132	Baik
		Cek Room 133	Baik
		Cek Room 134	Baik
		Cek Room 135	Baik
		Cek Room 136	Baik
		Cek Room 137	Baik
		Cek Room 138	Baik
		Cek Room 139	Baik
		Cek Room 140	Baik
		Cek Room 141	Baik
		Cek Room 142	Baik
		Cek Room 143	Baik
		Cek Room 144	Baik
		Cek Room 145	Baik
		Cek Room 146	Baik
		Cek Room 147	Baik
		Cek Room 148	Baik
		Cek Room 149	Baik
		Cek Room 150	Baik
		Cek Room 151	Baik
		Cek Room 152	Baik
		Cek Room 153	Baik
		Cek Room 154	Baik
		Cek Room 155	Baik
		Cek Room 156	Baik
		Cek Room 157	Baik
		Cek Room 158	Baik
		Cek Room 159	Baik
		Cek Room 160	Baik
		Cek Room 161	Baik
		Cek Room 162	Baik
		Cek Room 163	Baik
		Cek Room 164	Baik
		Cek Room 165	Baik
		Cek Room 166	Baik
		Cek Room 167	Baik
		Cek Room 168	Baik
		Cek Room 169	Baik
		Cek Room 170	Baik
		Cek Room 171	Baik
		Cek Room 172	Baik
		Cek Room 173	Baik
		Cek Room 174	Baik
		Cek Room 175	Baik
		Cek Room 176	Baik
		Cek Room 177	Baik
		Cek Room 178	Baik
		Cek Room 179	Baik
		Cek Room 180	Baik
		Cek Room 181	Baik
		Cek Room 182	Baik
		Cek Room 183	Baik
		Cek Room 184	Baik
		Cek Room 185	Baik
		Cek Room 186	Baik
		Cek Room 187	Baik
		Cek Room 188	Baik
		Cek Room 189	Baik
		Cek Room 190	Baik
		Cek Room 191	Baik
		Cek Room 192	Baik
		Cek Room 193	Baik
		Cek Room 194	Baik
		Cek Room 195	Baik
		Cek Room 196	Baik
		Cek Room 197	Baik
		Cek Room 198	Baik
		Cek Room 199	Baik
		Cek Room 200	Baik

Dok. Gambar 4.2
Log Book Aktivitas Karyawan

Hierarchy Culture di Grand Kalimas hotel syari'ah proses informasinya berupa pengelolaan (*organizer*) hotel syari'ah yang membahas tentang kebijakan hotel berupa fasilitas dan pelayanan hotel syari'ah. Kebijakan hotel terkait pelayanan tamu salah satunya berupa larangan kepada seseorang yang bukan muhrimnya untuk satu kamar. Hotel syari'ah yang mengedepankan kepuasan pelanggan, maka bisa dibuktikan dengan adanya kebijakan hotel yang terbebas dari minuman beralkohol dan tindak kejahatan seperti prostitusi sehingga tamu hotel merasa aman dan nyaman ketika bermalam.

Greeting yang diawali dengan 3s (salam, senyum, sapa), kepada rekan kerja maupun dengan tamu yang diatur dalam SOP sehingga tamu merasa segan dan di hormati, hal lain menyangkut aturan tentang seragam yang dikenakan karyawan perempuan yakni mengenakan pakaian syar'I. Fasilitas ibadah hotel syari'ah di setiap kamar minimal terdapat Al-Qur'an, mukenah, sajadah, arah kiblat dan kran untuk wudhu sedangkan untuk standar hotel syari'ah depan *lobby* terdapat mushoila, fasilitas yang berkonsep syari'ah bisa dilihat dengan dokumentasi peneliti:



*Dok. Gambar 4.3
Fasilitas Hotel Syari'ah*

Konsep syari'ah erat kaitannya dengan *Artefacts* yang meliputi struktur dan proses nyata organisasi. Termasuk tulisan, bahasa percakapan dalam organisasi, ruangan fisik dan tata letak serta perilaku dari individu – individu. Schein yang dikutip oleh Hanna Lestari dkk, membaginya dalam tiga level yaitu:¹⁰⁴

1. Level pertama berhubungan dengan *physical artefacts* seperti logo – logo perusahaan.
2. Level kedua berhubungan dengan perilaku termasuk kebiasaan/ritual di dalam organisasi.
3. Level ketiga berhubungan dengan anekdot di dalam organisasi, cerita dan dongeng dalam suatu organisasi.

¹⁰⁴ Hanna Lestari, dkk. 2013, “Pengukuran Budaya Organisasi Industri Makanan dan Minuman di Jawa Tengah untuk Meningkatkan Daya Saing di Era Global”, Skripsi, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, hlm, 21.

Artefacts juga menjadi pendukung visi misi perusahaan tercipta sebagai acuan perputaran organisasi. Misi suatu perusahaan juga akan tercipta tergantung dengan budaya yang dibangun dalam lingkup organisasi.

Menyisipkan nilai-nilai syari'ah dalam Manajemen hotel Grand Kalimas hotel syari'ah dalam kegiatan karyawan yang diwujudkan dengan doa bersama sebelum *meeting managerial* maupun *general staff meeting*. Nilai spiritual yang diberikan pihak manajerial diharapkan bisa membangun karyawan yang berkarakter, mempunyai nilai kerohanian, dan menciptakan spirit dalam diri karyawan. Nilai spiritual juga dijelaskan dalam teori budaya organisasi yang membahas tentang segala macam bahasan atau topik, diantaranya nilai yang dianut, simbol-simbol, kebiasaan rutin atau ritus dalam perusahaan, teladan atau model, penyesuaian diri dan cerita-cerita yang dihidupkan.¹⁰⁵ Nilai-nilai syari'ah yang diterapkan manajerial juga diharapkan terciptanya nilai kejujuran, kedisiplinan, dan karyawan bisa professional dalam kinerjanya.

Kegiatan karyawan dalam lingkup organisasi diatur dan dinilai sesuai dengan kapasitas individu masing-masing. Kegiatan karyawan dalam aplikasinya juga membutuhkan penilaian sebagai acuan dasar evaluasi kinerja. Penilaian menjadi dasar atau landasan sebagai sarana bagi tujuan yang berkesinambungan mengenai tabulasi (penyajian), kontrol serta

¹⁰⁵ Ismail Nawawi, 2020, *Perilaku Organisasi*, CV.Dwiputra Pustaka Jaya: Jakarta, hlm, 367.

koordinasi sumber yang ada dalam organisasi.¹⁰⁶ Sistem penilaian di hotel Grand Kalimas hotel syari'ah dihitung berdasarkan prosesntasi kadar kesalahannya. Monitoring karyawan tidak lain ditujukan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan hotel syari'ah.

Organizer budaya organisasi akan membentuk suatu nilai dasar yang menjadi acuan kinerja karyawan. Nilai dasar yang dibentuk dari tipe kepemimpinan sebagai monitoring karyawan sudah diwujudkan dengan disiplin karyawan dalam bekerja. Karyawan Grand Kalimas hotel dalam disiplin waktunya sudah terbentuk dengan baik, seperti yang diutarakan informan dua bahwasannya anak-anak atau rekan kerjanya sudah bagus masalah disiplin waktu, karyawan tidak masuk pada jam kerjanya yaitu sebelum jam kerja dimulai mereka sudah datang bisa dikatakan *on time* sebelum jam kerja.¹⁰⁷ Disiplin karyawan juga dibahas dalam peraturan

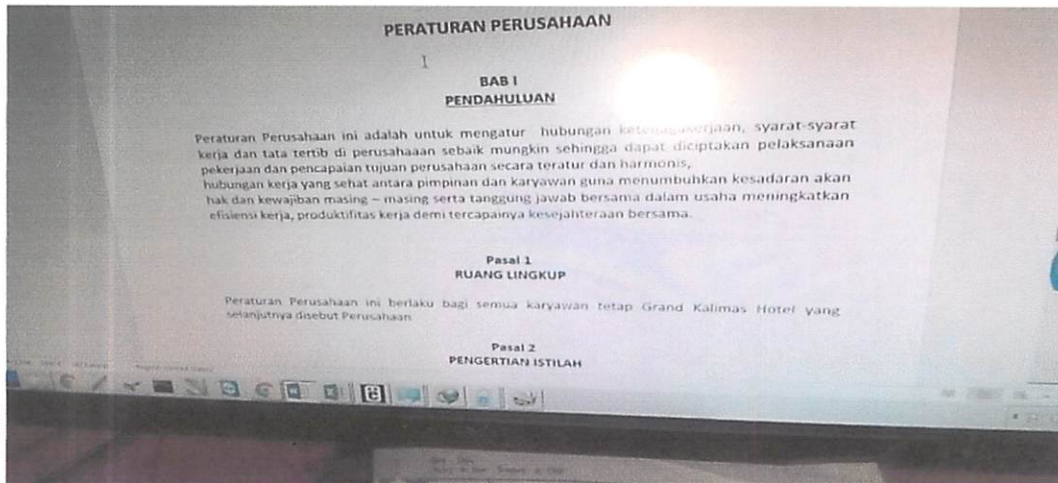
perusahaan untuk memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar aturan. Peraturan perusahaan menjadi nilai dasar karyawan dalam aktivitasnya yang konsisten menjalankan kewajibannya.

Peraturan perusahaan (PP) secara garis besar mengatur bagaimana karyawan bertindak dan berperilaku. Membahas tentang hak dan kewajiban karyawan, tanggung jawab serta disiplin. Selain itu menjadi menjadi pedoman karyawan dalam lingkup organisasi. Semua prosedur-prosedur kinerja karyawan dalam pelaksanaannya diatur dalam SOP

¹⁰⁶ Ismail Nawawi, 2010, *Perilaku Organisasi*, CV.Dwiputra Pustaka Jaya: Jakarta, hlm 371.

¹⁰⁷ Data wawancara dengan informan 2 pada 01 Desember 2016 pukul 14:04 WIB.

(Standar Operasional Prosedur) yang distandarkan. Berikut adalah dokumentasi peneliti terkait peraturan perusahaan (PP)



*Dok. Gambar 4.4
Peraturan perusahaan*

Status hotel yang baru merger dengan Sofyan Inn Hotel Syari'ah. Aturan SOP dalam penjelasannya ada revisi. SOP dari perusahaan merger dikembangkan dan disepakati bersama seperti yang diungkapkan informan enam.¹⁰⁸ HRD akan menyamaratakan jabatan dari posisi yang tertinggi sampai ke posisi yang paling bawah untuk mendapatkan persepsi masing-masing. Persepsi tersebut akan direduksi setelah menemukan titik temu bagaimana keputusannya. SOP didalamnya menjelaskan tugas utama setiap divisi sesuai dengan *job disk* yang menerangkan tentang langkah-langkah pelaksanaannya. Sehingga teknisnya bisa diaplikasikan sesuai SOP yang sudah distandarkan.

¹⁰⁸ Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 16:27 WIB.

Transformasi budaya organisasi menurut Tjahjono yang dikutip oleh Anggun Tri Febriana menjelaskan bahwa budaya organisasi pada dasarnya harus dijalankan, dipelajari dan dikembangkan, disosialisasikan, diinternalisasi sehingga dijadikan pedoman melalui nilai-nilai yang ada.¹⁰⁹ Semua kegiatan tersebut digunakan untuk menghindari budaya organisasi yang bersifat mutlak dan bersifat warisan, jika benar terjadi akan mengakibatkan proses transformasi tidak akan terwujud. Transformasi budaya organisasi di Grand Kalimas hotel diwujudkan dengan adanya pengembangan SOP dari perusahaan merger Karena SOP yang tidak bersifat saklek menyesuaikan dengan kebutuhan, maka pihak manajerial hotel mengembangkan SOP dari perusahaan merger dibawa ke Grand Kalimas hotel syari'ah.

Pelaku organisasi dalam lingkup organisasi terdapat berbagai macam karakter, sifat dan persepsi. Pelaku organisasi dalam bekerja juga mempunyai berbagai macam cara dalam pelaksanaannya, tidak menutup kemungkinan setiap individu dalam kinerjanya tidak berpatokan dengan SOP (Sistem Operasional Prosedur). Dalam prakteknya karyawan bekerja tergantung dari inisiatif karyawan, tidak terpaku, namun masih dalam koridor nya.

¹⁰⁹ Anggun Tri Febriana dan Ahya Yuniawan, 2013, "*Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah*", Jurnal Studi Manajemen & Organisasi, Vol. 10, No. 1, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro, Semarang, hlm 85.

2. Clan Culture Type

Informasi budaya organisasi *clan* berdasarkan nilai dasar yang berorientasikan tipe kepemimpinan untuk membentuk diskusi, partisipasi, dan konsensus karyawan. Tipe kepemimpinan sebagai fasilitator untuk memberikan keleluasaan karyawan dalam partisipasinya bisa menjadi suatu pemecah masalah dalam lingkup hotel. Proses informasi tersebut menjadi landasan sarana tujuan yang melekat satu sama lain diintegrasikan dari iklim, moral, dan kerjasama kelompok.

Partisipasi individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.¹¹⁰ Integrasi budaya organisasi pada dasarnya mengarah kepada perilaku yang dianggap tepat, bersifat mengikat dan memotivasi setiap individu di dalamnya.

Sehingga mengarah kepada upaya mencari penyelesaian dalam situasi

yang ambigu Turner yang dikutip oleh Nur Chasanah.¹¹¹

Model ini lebih menitikberatkan pada hubungan dan sistem kekeluargaan (*clan*) yang bersifat kebersamaan ini sangat menonjol. Untuk pedoman manajemen yang dipakai biasanya berprinsip pada pentingnya partisipasi karyawan. Pembentukan komitmen karyawan atau kelompok

¹¹⁰ Riska Pratiwi, 2012, "*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar*", Skripsi, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, Makassar, hlm, 22-23.

¹¹¹ Nur Chasanah, 2008, "*Analisis Pengaruh Empowerment, Self, Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi Empiris pada Karyawan PT.Mayora Tbk Regional Jawa Tengah dan DIY*", Thesis, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang, hlm, 39.

dicapai melalui pengembangan komunikasi verbal karyawan yang dibentuk dalam partisipasi dalam dinamika kerja, proses manajemen, serta pengambilan keputusan.

Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya mempunyai landasan untuk mencapai tujuan dalam pengaturannya. Dalam observasi peneliti juga menemukan tipe budaya organisasi *Clan Culture* yang berlandaskan partisipasi, diskusi, dan konsensus. Observasi peneliti yang didukung dengan pendapat dari berbagai responden. Diwujudkan dalam aktivitas kerjasama, koordinasi, komitmen dalam bertanggung jawab. Selain itu realita yang di dapat peneliti dalam observasinya yang menemukan aktivitas karyawan dalam lingkungan kerja tidak jarang membahas cerita-cerita yang membangun untuk mencairkan suasana, dan tidak jarang karyawan mentraktir rekan kerjanya demi terciptanya

lingkungan organisasi yang guyub dan membangun rasa memiliki antar karyawan.

Kerjasama yang dibangun karyawan dengan cara memberikan pemahaman tentang *multitask*. Karyawan diberikan pemahaman tentang keseluruhan *job disk* masing-masing *department* hotel. Pemahaman yang diberikan bertujuan untuk memberikan pengetahuan lebih kepada karyawan selain *job disk* nya, namun perlu dipahami bahwa *multitask* mempunyai batasan yang berpatokan dengan SOP di setiap *department*. *Multitask* bisa berupa produk pengetahuan (*knowlage*) materi yang diberikan langsung dari perusahaan merger. Pengarahan berupa motivator

tersebut bertujuan untuk memberikan arahan kepada semua karyawan yang dikemas dalam sebuah materi dari masing-masing divisi, sehingga karyawan memahami setiap *job disk* dan mengetahui produk apa sebenarnya yang di jual di hotel.

Multitask yang diberikan untuk karyawan supaya dijalankan dengan konsen, misalnya berbicara masalah kebersihan semua karyawan akan bekerja dengan baik dan bersih. Namun untuk *multitask* yang sebenarnya karyawan tidak hanya bekerja terpaku dengan pekerjaannya, karena pada umumnya semua karyawan hotel dari setiap *department* adalah seorang penjual (*sales*). Jadi bagaimanapun caranya seorang karyawan hotel diharapkan bisa menempatkan posisi ketika bekerja, oleh sebab itu karyawan dibekali pemahaman tentang *multitask* di setiap *department* seperti yang diungkapkan informan enam.¹¹² Pelatihan yang diberikan manajer hotel juga berupa *hotelier attitude* yang membahas tentang *greeting* yaitu bagaimana cara berinteraksi dengan tamu dan menghormati tamu. *Grooming* menyangkut cara berpakaian, *gesture* tubuh dan merawat diri. Berikut ini adalah dokumentasi yang diperoleh peneliti dalam observasinya terkait pemberian pelatihan kepada karyawan:

¹¹² Data wawancara dengan informan 6 pada tanggal 01 Desember 2016 pukul 16:27 WIB.



*Dok. Gambar 4.5
Pelatihan karyawan*

Persaingan bisnis (*competitor*) yang semakin hari semakin banyak, maka Sofyan Inn Grand Kalimas Sofyan Inn Grand kalimas Hotel Syari'ah memberikan suatu informasi berupa arahan yang diberikan perusahaan merger kepada karyawannya. Pelatihan yang diberikan berupa arahan yang biasanya digunakan untuk motivator ini diutarakan responden empat. Caranya memberikan produk berupa *knowledge* (pengetahuan), materi yang diberikan langsung dari perusahaan merger tutur informan empat.¹¹³ Pengarahan berupa motivator tersebut bertujuan untuk memberikan arahan kepada semua karyawan yang dikemas dalam sebuah materi dari masing-masing divisi, sehingga karyawan memahami setiap *job disk* dan mengetahui produk apa sebenarnya yang di jual di hotel. Pengarahan yang

¹¹³ Data wawancara dengan informan 4 pada 01 Desember 2016 pukul 16:46 WIB.

diberikan pihak manajerial kepada karyawan juga bisa dilakukan secara langsung.



Dok. Gambar 4.6

Pemberian pengarahan kepada karyawan

Pelaku organisasi tidak jarang juga menciptakan nilai kebersamaan dalam lingkup organisasi meliputi berbagai macam orang yang mempunyai karakter berbeda-beda, maka untuk persinggungan pendapat itu pasti ada yang terkadang menjadi beban. Persinggungan tersebut tidak menjadi masalah dalam pekerjaan tipis dengan toleransi dan saling menghargai *job disk* nya masing-masing, seperti itu yang diutarakan informan dua.¹¹⁴

Kerjasama tim yang dibangun dihubungkan dengan koordinasi setiap *department*, dua hal yang saling berkaitan yang memegang peran penting

¹¹⁴ Data wawancara dengan Informan 2 pada 01 Desember 2016 pukul 14:04 WIB.

dalam kegiatan pelaku organisasi di dalamnya. Kerjasama akan menciptakan koordinasi, koordinasi akan menciptakan kerjasama. Relevansinya dengan karakter budaya organisasi yang berorientasi tim (*team orientation*) bahwasanya semua kegiatan yang dikerjakan di organisasikan kepada tim-tim bukan kepada individu.¹¹⁵ Dua hal yang saling berkaitan jika dihubungkan dan saling berpengaruh.

. Koordinasi hotel diciptakan dengan adanya *breefing internal* manajemen yang membahas tentang informasi dan permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan, seluruh *department* di informasikan untuk membahas dan mencari jalan keluarnya bersama. Jika koordinasi dan kerjasama tercipta, maka komitmen karyawan akan muncul diwujudkan dengan tanggung jawab tugas masing-masing. Selain itu transparansi *schedule* juga mempunyai peran kepada karyawan yang berkomitmen menjangankan tanggung jawab.

Realita yang ada partisipasi karyawan terbatas dengan kemampuan individu. Berbagai macam karakter individu yang ada dalam organisasi membuat persepsi terkadang tidak diungkapkan secara langsung. Namun dalam aktifitasnya sudah dijalankan, ada juga individu yang dilihat dari sisi tenaga bagus namun untuk menyampaikan pendapat tidak berani. Ada juga karyawan yang suka mengkritik tapi tidak mengapresiasi pendapatnya ditambah kinerjanya juga tidak bagus.

¹¹⁵ Stephen P Robbins, 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Erlangga: Jakarta, hlm, 279.

Klarifikasi tentang arahan dan tujuan perusahaan sangat dibutuhkan karyawan supaya apa yang dikerjakan sesuai dengan kebutuhan dan meningkatkan produktifitasnya. Selain itu peran manajemen juga sangat penting terkait informasi dan dukungan, dengan monitoring kinerja karyawan secara langsung. Dalam sebuah teori proses informasi dibutuhkan dengan dukungan manajemen sejauh mana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.¹¹⁶ Informasi tersebut bisa berasal dari luar organisasi yang menjadi *competitor* bisnis, namun tidak lain halnya pedoman karyawan dipakai untuk mencapai produktivitas.

Untuk menghindari *competitor* yang semakin hari semakin banyak, maka Sofyan Inn Grand Kalimas Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah memberikan suatu informasi berupa arahan yang diberikan perusahaan merger. Pelatihan yang diberikan berupa arahan yang biasanya digunakan sebagai motivator ini diutarakan Informan empat.¹¹⁷ Caranya memberikan produk berupa *knowledge* (pengetahuan), materi yang diberikan langsung dari perusahaan merger. Pengarahan berupa motivator tersebut bertujuan untuk memberikan arahan kepada semua karyawan yang dikemas dalam sebuah materi dari masing-masing divisi, sehingga karyawan memahami

¹¹⁶ Riska Pratiwi, 2012, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar”, Skripsi, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin, Makassar, hlm, 22,

¹¹⁷ Data wawancara dengan Informan 4 pada 01 Desember 2016 pukul 16:46 WIB.

setiap *job disk* dan mengetahui produk apa sebenarnya yang di jual di hotel.

Produk tambahan berupa *knowledge* diharapkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Dalam teori proses informasi dibutuhkan dengan dukungan manajemen sejauh mana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Supervisor mempunyai pola memberi contoh apa yang dia kerjakan untuk diaplikasikan bawahanya, walaupun contoh yang diberikan memberikan dampak negatif berarti harus dirubah.¹¹⁸ Untuk kinerjanya selama ini tidak ada perbedaan dan peraturan perusahaan juga sudah dijalankan terkait kedisiplinan. Parameter yang berpola dikerjakan semata-mata untuk mengetahui sejauh mana produktifitas karyawan hotel.

Pimpinan juga memberikan parameter atau ukuran produktifitas karyawan dengan *Job disk* yang disandingkan dengan SOP, kebijakan tersebut di transparansikan kepada seluruh karyawan. Kebijakan tersebut bertujuan untuk memberikan arahan kepada karyawan dan memberikan standarisasi kinerja karyawan untuk kemudian di berikan pelatihan dengan mengembangkan *skill* karyawan di setiap *department* sesuai dengan kebutuhan. Karyawan yang sudah menjalankan sampai ke target pencapaian berarti produktifitasnya sudah bagus.

¹¹⁸ Data wawancara dengan Informan 2 pada 01 Desember 2016 pukul 14:04 WIB.

3. Market Culture Type

Market culture type yang berorientasi kepada competing penjualan produk dalam lingkup bisnis. Banyak macam strategi-strategi yang dicetuskan dalam setiap instansi berbeda-beda. Latar belakang pemilik usaha juga mempunyai aslasan mendasar produk tercipta. Seperti dalam bisnis yang bergerak dalam bidang jasa lebih tepatnya di Grand Kalimas hotel syari'ah Surabaya, alasan mendasar pemilik membuka bisnis hotel syari'ah adalah untuk membidik segmentasi pasar yang mayoritas beragama Islam. Alasan lain *owner* menuturkan membuka hotel syari'ah adalah sebuah tuntutan.

Produk yang dicetuskan tidak lepas dari jaringan pemasaran, di Grand Kalimas hotel syari'ah adalah di Media *online* (web hotel syari'ah), *Online Travel Agent* dan *Travel Agent*. Budaya organisasi yang menyangkut masalah eksternal perusahaan juga selalu bersaing untuk mencetuskan ide-ide berupa *promotion* untuk menarik pelanggan yang datang, semua dilakukannya untuk mencapai tujuan organisasi dan bersaing dengan *competitor* bisnis perhotelan khususnya di daerah Surabaya

Sofyan Inn
Grandkalimas
SURABAYA

HOTEL FACT SHEET

Nama Hotel : SOFYAN INN GRANDKALIMAS
 Kelasifikasi Bintang : ** (dua)
 Alamat : Jl. KH HAS MANSYUR NO. 151, SURABAYA , JAWA TIMUR
 Telepon : 031 - 3541616
 Fax : 031 - 351047
 Website : www.grandkalimasahotel.com
 e-mail : grandkalimas@yahoo.com

FASILITAS

- Kamar : 57 kamar

TIPE KAMAR	DIMENSI (m)	JUMLAH
Superior	4,6 x 3,4	36
Moderate	4,7 x 4,5	14
Deluxe	5,6 x 4,8	4
Executive	9,7 x 3,8	3

- Nurbait Hall : 25 x 15 m
 Ukuran : 25 x 15 m
 Kapasitas : 500 orang (Standing)

- Ruang Meeting

NAMA	DIMENSI (m)	KAPASITAS				
		U SHAPE STYLE	CLASS STYLE	RESTAURANT STYLE	BLOCK STYLE	THEATRE STYLE
Nurbait	25x15	60	100	200	60	150
Jalembi	14,2 x 3,3	20	25	-	20	30

FASILITAS PENUNJANG

- Hotspot
- Lobby Lounge with Balconi
- Restaurant
- Laundry
- Travel Agent
- Taxi service
- Musholla
- Room Service

AKSESIBILITAS & DESTINATION

- 45 menit dari Bandara Juanda
- 30 menit dari Stasiun Gubeng
- 10 menit dari Stasiun Kota
- 10 menit dari Pelabuhan Tanjung Perak
- 15 menit dari Stasiun Pasar Turi
- 45 menit dari Terminal Bungur Ash
- 5 menit ke makam & mesjid Sunan Ampel
- 5 menit ke Jembatan Merah Plaza
- 10 menit ke House of Sampoerna
- 10 menit ke Pasar Atom & ITC Plaza
- 20 menit ke Jembatan Surabada
- 20 menit ke Pantai Kenjeran
- 20 menit ke Tunjungan Plaza
- 30 menit ke WTC (Bursa Hand Phone)

Dok. Gambar 4.7
Brosur promotion hotel syari'ah

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya dalam praktiknya mengkombinasikan budaya internal dan sedikit budaya eksternal organisasi. Budaya internal organisasi meliputi tipe *hierarchy culture* dan tipe *clan culture*, sedangkan budaya eksternal hotel syari'ah yaitu tipe *market culture*.

Hierarchy culture type syari'ah ditunjukkan dengan disiplin waktu karyawan dalam bekerja. Kebijakan hotel terkait pelayanan tentang status tamu yang bukan muhrim tidak boleh satu kamar. SOP yang menerangkan tentang pelaksanaan aktivitas karyawan dengan selalu menerapkan 3S (Salam, Senyum, Sapa) dan cara berpakaian karyawan perempuan dengan mengenakan pakaian syari'I. serta cara pengawasan karyawan oleh pemimpin dilakukan secara langsung dan menggunakan *log book* aktivitas karyawan dan SIM yang disebut MISS. Selain itu konsep syari'ah hotel ditunjukkan dengan adanya komponen-komponen pendukung fasilitas hotel seperti lukisan kaligrafi, musholla, mukenah, Al-Qur'an, dan arah kiblat minimal ada dalam kamar.

Clan culture type hotel syari'ah ditunjukkan dengan adanya kerjasama antar *department* dalam setiap pekerjaannya. Menciptakan lingkup organisasi

yang baik dengan bersikap ramah dengan tamu dan rekan kerja. Menciptakan lingkungan guyub dengan membahas cerita-cerita yang membangun di sela-sela kerja, dan tidak jarang biasanya ada tradisi mentraktir rekan kerja. Komunikasi verbal karyawan ditunjukkan dengan apresiasinya ketika forum untuk membahas permasalahan yang ada di hotel syari'ah. Nilai kebersamaan yang berupa toleransi dan menghargai *job disk* masing-masing karyawan. Hotel Grand Kalimas memberikan pelatihan umum terkait *hotelier attitude*, dimulai dari *greeting* tentang cara berkomunikasi, *grooming* menyangkut cara berpakaian, *gesture* tubuh sampai merawat diri. Sistem koordinasi karyawan juga dibahas dalam *breefing internal* hotel. *Market culture type* yaitu tentang latar belakang pemilik mendirikan hotel syari'ah dan jaringan *market* hotel syari'ah.

B. Saran dan Rekomendasi

Tuntutan konsumen akan produk jasa terkait penginapan hotel seakan menjadi tekanan bagi pebisnis hotel, disisi lain competitor dari hari ke hari semakin banyak dan menjadi ancaman tersendiri bagi pemilik usaha hotel. Daya saing yang semakin menguat tidak akan membuat Sofyan Inn Grand Kalimas Hotel Syari'ah Surabaya goyah menjadi pelopor hotel syari'ah pertama di Surabaya. Menerapkan nilai syari'ah dalam pengelolaanya sudah menjadi budaya yang mengakar bagi pelaku organisasi di dalamnya. Walaupun terkadang masih banyak yang harus dioptimalkan terkait budaya organisasi, karenanya penulis ingin memberikan beberapa saran antara lain:

1. Bagi segenap manajerial hotel syari'ah Surabaya diharapkan lebih mengoptimalkan kegiatan-kegiatan yang bernilai syari'ah dalam aktivitasnya, memberikan aturan yang tertulis atas nilai spiritual tersebut. Aturan tertulis bisa menjadi bahan informasi karyawan untuk selalu ingat bahwasanya apa yang dikerjakan semata-mata tidak hanya untuk mengejar duniawinya saja namun ukhrawinya juga harus dipikirkan sejak awal dia bekerja.
2. Bagi segenap manajerial hotel syari'ah, hendaknya lebih memperkaya pembacaan surat Al-Qur'an sesuai dengan tema yang akan dibahas sekaligus dibacakan artinya pada saat *general staff meeting, meeting managerial, briefing*, dan *general training*. Semua dilakukan semata-mata untuk memberikan pengetahuan spiritual karyawan tentang permasalahan-permasalahan yang dihadapi supaya lebih aktif dalam mengapresiasi pendapatnya.
3. Segenap manjerial hotel, sehubungan dengan hotel yang berbasis syari'ah hendaknya memberikan papan pengumuman terkait status hotel yang syari'ah serta tentang diskripsi gambaran hotel syari'ah.
4. Bagi owner, hendaknya memberikan kebijakan terkait memasang papan visi dan misi hotel, supaya masyarakat bisa mengetahui tujuan dan fungsi hotel berdiri yang menjadi pelopor hotel syari'ah pertama di surabaya.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

5. Untuk karyawan hendaknya lebih meningkatkan produktivitas kinerjanya demi kemajuan bersama. Selalu menjaga keharmonisan antar karyawan demi terciptanya *team work* yang lebih baik lagi.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhammad. 1985. *Penelitian Pendidikan, Prosedur, dan Teknologi*. Angkasa: Bandung.
- Arikunto, Suharsimi. 1993. *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Astutik, Wahyuni. 2016. *Penelitian: Manajemen Mutu Hotel Syari'ah (Study Kasus Hotel Grand Kalimas Syari'ah Surabaya*. Skripsi, Fakultas Dakwah. Jurusan Manajemen Dakwah. Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Ampel Surabaya.
- Chasanah, Nur. 2008. "*Analisis Pengaruh Empowerment, Self, Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Studi Empiris pada Karyawan PT.Mayora Tbk Regional Jawa Tengah dan DIY*". Tesis. Program Studi Magister Manajemen. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Creswell, John W. 2014. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*, Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Febriana, Anggun Tri dan Ahya Yuniawan. 2013. "*Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah*", Jurnal Studi Manajemen & Organisasi, Vol. 10, No. 1. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fred, Luthans. 2006. *Perilaku Organisasi*. ANDI: Yogyakarta.
- Ibrahim, Adam. 2010. *Teori Perilaku, dan Budaya Organisasi*. PT.Refika Aditama: Bandung.
- Kango, Andreis. 2015. "*Media dan Perubahan Sosial Budaya*". Jurnal Farabi. Vol. 12. No.1. Juni. IAIN Sultan Amai. Gorontalo.
- Koesmono, Teman. 2005. "*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*". Universitas Katholik Widya Mandala. Vol 7, No 2, September. Surabaya.
- Latib, Dkk. 2016. "*Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan*". Jurnal Of Management. Vol. 2, No. 2 Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Pandanaran. Semarang.
- Lestari, Hanna dkk. 2013 "*Pengukuran Budaya Organisasi pada Industri Minuman di Jawa tengah untuk Meningkatkan Daya saing di Era global*, Jurnal Pengukuran budaya Organisasi pada Industri Minuman. Jurusan Teknik Industri. Fakultas Teknologi Industri. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. ANDI: Yogyakarta.

Megawati dan M.fauzan Nashr. 2015. “*Evaluasi Budaya Organisasi dalam Penerapan Teknologi Informasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT.Perkebunan Nusantara Pekanbaru*” Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem informasi. Vol. 1, No.1. Jurusan Sistem Informasi. Fakultas Sains dan Teknologi. UIN SUSKA Riau.

Meldona dan Siswanto. 2012. *Perencanaan Tenaga Kerja*. UIN-MALIKI PRESS Anggota IKAPI: Malang.

Nasir, Muhammad. 1999. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia : Jakarta.

Nawawi, Ismail. 2010. *Manajemen Publik*. Dwiputra Pustaka Jaya: Jakarta.

Nawawi, J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi* Kencana Prenada Media Group: Jakarta.

Nurwati. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Koperasi Unit Desa di Provinsi Sulawesi Tenggara)*”, Jurnal Sains Manajemen. Vol 1, No. 1. September Program Magister Sains Manajemen UNPAR. Fakultas Ekonomi. Universitas Halualeo.

Pratiwi, Riska. 2012 . “*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar*. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Hasanudin. Makassar.

Putri, I Gusti Ayu Made Asri Dwija. 2012. “*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dalam Prespektif Balanced Scorecard*”. Jurnal Akuntansi Multipradigma. Vol.3. No.3. Fakultas Ekonomi. Universitas Udayana. Bali.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D*. CV.Afabeta: Bandung.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta; Bandung.

Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Kencana: Jakarta.

Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2009. *Pengantar Manajemen*. Kencana Prenada Media Group: Jakarta.

Tampubolon, Manahan. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. Ghalia Indonesia: Bogor.

Thoyib, Amanu. 2005. “*Hubungan kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Sikap*”. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 7, No. 1, Staf Pengajar fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang. Malang.

Wibowo. 2013. *Budaya Organisasi*. PT.Rajagrafindo Persada: Jakarta.