

## **PENERAPAN BUDAYA PERUSAHAAN DALAM PEMBENTUKAN CITRA PERUSAHAAN JASA PERHOTELAN**

**Manik Sunuantari**

Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Sahid Jakarta  
Jl. Prof. Dr. Supomo No. 84, Jakarta Selatan 12870  
Telp: 021-8312813 ext. 604, Faks: 021-835 4763, Hp : 0816 1654868  
E-mail: manik\_sunuantari@yahoo.com

### **Abstrak**

Banyak faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan citra pelanggan terhadap suatu hotel. Salah satu faktor yang menonjol dalam pembentukan citra hotel adalah dari budaya hotel yang bersangkutan. Ini tercermin dalam perilaku, norma, nilai-nilai baku yang dianut, filsafat, peraturan-peraturan, dan iklim komunikasi yang ada di suatu hotel. Teori yang digunakan adalah teori budaya dari Heskett, dengan menggunakan pendekatan konstruktivis. Pemilihan lokasi penelitian yaitu Hotel Sentral dan Hotel Sofyan Betawi yang pada awalnya adalah satu grup. Setelah terpisah ditemukan bahwa masing-masing memiliki budaya yang khas, yang menciptakan segmen pasar yang berbeda. Dari hasil penelitian dan setelah dilakukan komparasi, terlihat bahwa masing-masing hotel mempunyai karakteristik budaya dan pelanggan yang berbeda sehingga akan menampilkan citra perusahaan yang berbeda pula. Iklim komunikasi yang kondusif memungkinkan terbentuknya budaya perusahaan yang baik seperti kesempatan karyawan untuk saling berbagi dan belajar satu sama lain. Keterbukaan komunikasi memungkinkan terbangunnya nilai-nilai yang dapat dengan mudah diserap oleh anggota organisasi. Budaya yang dianut hotel Sentral cenderung adaptif dengan selalu menyesuaikan diri pada keinginan pelanggan. Citra yang ditampilkan hotel Sentral dinilai konsumen buruk karena kurangnya tanggungjawab sosial perusahaan terhadap masyarakat. Sedangkan citra hotel Sofyan Betawi dinilai baik oleh konsumen, karena tidak ada masalah yang berkaitan dengan pelayanan kepada konsumen, bahkan tidak adanya konflik dengan komunitas.

**Kata Kunci:** budaya perusahaan, citra perusahaan, norma, nilai dan iklim komunikasi.

### **Abstract**

There are so many factors that influence customer image of a building hotel. One of the factors that stand out in image formation of a hotel is culture. It is reflected in the behavior, norms, standard values that was adopted, philosophy, rules and communication climate in a hotel. The theory that applied in this research is from Heskett by using constructivism approach. The research location is Hotel Sentral and Hotel Sofyan Betawi, where prior they shared same values. Later, they became apart due to differences in values, segments. But because there was various difference, so they were decided to separated, and grow up appropriate with the wishes of their founder. Based on the research result, and comparison study, it is indicated that each hotel has different characteristics corporate culture, segments, and corporate image. The conducive communication climate allows the formation of a good corporate image. For instance, employees have an opportunity to share and learn with each other. Open communication will effect good culture formation and absorb by all members of the company. Hotel Sentral applied an adaptive culture due to the dynamism of changes in customer's needs and wants. In the

other hand, Hotel Sofyanembrased on more static approach, due to the obedience to the founder. Customer's image of Hotel Sentral is not favourable, because the issue with the local community which resulting the lack of social responsibility. The while in Hotel Sofyan's images is favourable in the mind of the customers, due to it is positive relationship with the community and this resulting customers stay are convenient.

**Keywords:** corporate culture, corporate image, norm, value and communication climate.

## Pendahuluan

Sejalan dengan era perdagangan bebas, menyebabkan banyaknya orang-orang melakukan perjalanan bisnis atau hanya sekedar berwisata menikmati Indonesia, khususnya Jakarta sebagai Ibukota Negara, pusat bisnis, dan tempat berwisata. Salah satu sektor penunjang pariwisata dan perdagangan adalah hotel. Maraknya perkembangan hotel dari tahun ke tahun menyebabkan pihak manajemen harus semakin memperhatikan kualitas pelayanan yang diberikan pada tamu hotel, khususnya pelanggan.

Pihak perusahaan seringkali tidak menyadari bahwa kemajuan usaha dan keuntungan yang diperolehnya sebenarnya banyak bergantung pada karyawan yang bekerja secara serasi dan efisien. Mereka seringkali lebih memusatkan perhatian kepada bagaimana membina hubungan baik dengan pelanggannya supaya dapat memperoleh keuntungan semaksimal mungkin, sehingga lupa membina hubungan baik dengan para karyawannya.

Karyawan adalah aset yang sangat berharga dalam suatu perusahaan karena maju mudurnya perusahaan sangat dipengaruhi oleh kerjasama yang baik di antara karyawan. Motivasi kerja karyawan tidak akan muncul dengan sendirinya hanya karena setiap bulan karyawan menerima gaji dari perusahaan. Tentu saja untuk membina hubungan harmonis dengan para karyawan tidaklah mudah, apalagi karyawan berasal dari latar belakang kehidupan yang berbeda, baik pendidikan, kebudayaan, suku, agama, kebiasaan, usia dan lain sebagainya.

Melihat persaingan yang semakin ketat di bidang perhotelan, maka tentunya setiap

perusahaan berusaha memperbaiki diri untuk terus tumbuh dan berkembang sehingga mampu bersaing di pasaran. Dengan demikian menuntut para pengelola hotel untuk tampil prima dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan pasar. Sehingga mereka perlu untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam proses memperbaiki kualitas maupun citranya. Bank BRI sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perbankan yang berdiri sejak tahun 1895 telah membuktikan ketahanannya sehingga mampu menghadapi perubahan sejak berdiri hingga sekarang. Konsistensi pelayanan pada nasabah kecil dan menengah dengan tetap mampu bertahan hidup membuktikan bahwa BRI memiliki budaya yang tangguh dalam kurun waktu yang cukup lama dengan *core values* yang tumbuh secara tradisional. Direksi BRI pada tahun 1998 mempersiapkan kodifikasi budaya korporat. Hal ini dilaksanakan dengan harapan bahwa budaya korporat, yang diduga telah ada dan mengakar serta menunjukkan ketahanannya menghadapi perubahan jaman (Moeljono, 2003:8).

Hal ini menunjukkan bahwa suatu perusahaan akan mampu bersaing jika mampu membangun budaya perusahaan yang kokoh, sehingga mampu bertahan menghadapi segala bentuk persaingan. Bahkan dengan budaya perusahaan yang baik mampu menumbuhkan perkembangan perusahaan sesuai perkembangan jaman. Ini menjadi tantangan besar bagi suatu perusahaan untuk mampu bersaing dengan perusahaan lain, begitu pula perusahaan jasa perhotelan.

Salah satu cara yang dilakukan hotel adalah dengan mengubah tidak hanya penampilan fisik

tetapi juga meningkatkan pelayanan melalui pelayanan prima. Pelayanan prima berkaitan dengan jasa pelayanan yang dilaksanakan perusahaan dalam upaya memberikan kepuasan dan menumbuhkan kepercayaan terhadap pihak pelanggannya (konsumen), sedangkan konsumen merasa dirinya diperhatikan dengan baik dan wajar (Ruslan, 1999:258).

Dalam upaya membangun budaya perusahaan maka proses komunikasi memegang peranan penting, melalui transfer informasi maka antar anggota organisasi akan saling memahami satu sama lain sehingga tercapai saling pengertian (*mutual understanding*). Aspek komunikasi menjadi salah satu hal penting dalam proses pembentukan budaya perusahaan, dimana dalam proses itulah perusahaan akan mampu menampilkan citra perusahaan yang positif di mata pelanggan. Proses komunikasi dan arus pertukaran informasi yang baik dalam perusahaan, dengan beragam latar belakang individu, akan mampu membangun suatu budaya yang organisasi yang tercermin dalam pedoman baku yang diberlakukan perusahaan. Pedoman baku atau *standart operational procedure* yang dibuat dalam bentuk formal, seperti peraturan dan ketentuan yang berlaku akan menjadi pedoman bagi karyawan dalam bekerja. Jika setiap karyawan bekerja sesuai dengan pedoman baku maka akan tercipta adanya standar pelayanan yang sama kepada konsumen. Dalam rangka membangun dan mempertahankan konsumen maka adanya standar pelayanan baku yang tidak lain adalah budaya perusahaan yang sudah terinternalisasi, maka akan mempermudah membangun citra perusahaan yang positif di mata pelanggan.

## Tinjauan Pustaka

### Konstruktivisme

Konstruktivisme berpendapat bahwa yang disebut kebenaran dan pengetahuan obyektif merupakan suatu perspekti tersendiri. Kebenaran dan pengetahuan obyektif itu bukan dirumuskan melainkan diciptakan individu (Denzin & Lincoln, 1994:127).

Menurut pandangan konstruktivis bahwa individu sangat berperan dalam proses pembentukan realitas social. Lebih lanjut dikatakan Morgan bahwa individu-individu dapat bekerjasama untuk menciptakan realitas bersama, namun realitas tersebut masih merupakan suatu konstruksi subyektif yang dapat lenyap pada saat anggota-anggotanya tidak menerimanya (Pace & Faules, 1998:6).

Individu memegang peranan penting dalam proses penciptaan makna, dalam hal penciptaan budaya organisasi tidak dapat dilepaskan sebagai bagian dari organisasi. Hal ini bisa jadi disebabkan karena setiap individu mempunyai keunikan, masing-masing akan mempunyai cara pandang, pola pikir, yang berbeda dalam mengamati obyek yang sama. Sehingga kaum konstruktivis tidak berusaha mengendalikan berbagai kekuatan (struktur, perencanaan, tujuan), tetapi menerangkan hal-hal tersebut. Meskipun mengakui struktur tetapi tekanan mereka adalah pada perilaku manusia. Manusia menciptakan struktur, memelihara, dan memutuskannya. Sehingga perilaku dan tindakan spesifik merupakan kekuatan dominan dalam organisasi (Pace & Faules, 1998:17-19).

Dengan demikian dalam proses pembentukan budaya perusahaan, individu menjadi penting perannya. Bagaimana budaya diciptakan, diimplementasikan dalam suatu perusahaan, sangat bergantung pada perilaku masing-masing individu. Meskipun masing-masing mempunyai cara pandang berbeda, tetapi dimungkinkan adanya kesamaan dalam memandang suatu obyek.

### Komunikasi Organisasi

Tidaklah mudah mencari kegiatan dalam organisasi yang tidak berhubungan dengan komunikasi. Komunikasi tidak hanya sekedar penyampaian informasi semata tetapi juga proses untuk mengubah sikap dan pendapat karyawan tentang organisasi. Banyak masalah muncul dalam organisasi disebabkan karena tidak ada timbal balik antar anggota organisasi

dalam proses pertukaran informasi. Munculnya konflik, dalam organisasi tentunya membuat situasi yang tidak menguntungkan bagi organisasi. Adanya keengganan, kebosanan, ataupun kemarahan anggota organisasi menjadi alasan yang tepat jika organisasi tidak mengalami kemajuan.

Komunikasi menjadi penting dalam suatu organisasi karena fungsi-fungsi manajemen dapat dipadukan. Kemacetan sekecil apapun tentu akan menjadi hambatan bagi majunya suatu organisasi. Komunikasi memungkinkan terjalinnya hubungan antar jabatan dalam organisasi, karena organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi yang tentunya harus dipadukan satu sama lain dalam prosesnya. Komunikasi dalam organisasi terjadi kapanpun, tergantung pada kebutuhan masing-masing pihak. Interaksi dari semua pihak sangat mendukung terjadinya proses komunikasi efektif. Dukungan masing-masing pihak makin tak terelakkan dalam setiap proses komunikasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa tidak adasatupun aktivitas dalam organisasi yang dilakukan tanpa komunikasi. Jelasnya, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi (Pace & Faules, 1998:33).

Komunikasi tidak hanya sekedar penyampaian informasi semata, tetapi juga proses untuk mengubah sikap dan pendapat karyawan tentang organisasi mereka. Sehingga hubungan timbal balik yang kurang baik antar anggota organisasi, akan menimbulkan dampak buruk. Jika terjadi hal demikian, maka perusahaan harus segera mencari solusi yang dianggap tepat. Melalui komunikasi yang terbuka dan efektif, akan memudahkan penjabaran kebijaksanaan yang dibuat perusahaan, fasilitas dalam mendukung kelancaran kerja ikut memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Seperti diketahui yang masuk sebagai anggota organisasi mempunyai budaya yang berbeda. Tentunya anggota organisasi baru perlu menyesuaikan diri dengan budaya organisasi baru dimana mereka bekerja. Pengenalan budaya yang ada dalam organisasi

tentunya tidak mungkin dilakukan dalam sekejap. Perlu dukungan semua pihak dan butuh komunikasi yang terbuka dalam proses pengenalan budaya organisasi baru yang akan diadaptasi.

Komunikasi adalah proses yang melibatkan paling sedikit melibatkan dua orang pribadi, yang pada awal mulanya berperan sebagai pengirim dan yang lain sebagai penerima. Komunikasi dimulai dengan membentuk lambing-lambang (kata, bilangan, ekspresi muka, nada suara dan seterusnya) untuk menyampaikan arti pesan yang dikirimkan melalui jalur tertentu ke penerima. Proses ini dinamakan encoding dan komunikasi dikatakan efektif jika arti yang dimaksud dalam pesan diterima dan dimengerti, atau didecode secara tepat (Jewell & Siegel, 1998:382).

Dalam usaha pencapaian komunikasi yang efektif, dituntut kesungguhan dari pihak manajerial, karena ini akan menentukan kualitas hubungan yang terjalin antara karyawan dengan pihak manajemen. Jika pihak manajemen melihat komunikasi hanya sebagai alat dan bukan sebagai suatu aspek mendasar bagi terjalinnya hubungan baik, hasil yang diperoleh kemungkinan besar adalah buruk. Maka dengan sendirinya usaha penanaman budaya dari organisasi kepada anggota organisasi akan mengalami kegagalan. Karyawan mungkin akan mempunyai penafsiran yang berbeda dengan pihak manajemen. Jurang perbedaan akan semakin besar jika masing-masing pihak tidak mau menyadari betapa pentingnya komunikasi dalam proses penyebaran budaya organisasi.

Komunikasi yang terjalin dengan baik memerlukan perhatian semua pihak dalam organisasi. Perhatian dalam hal hubungan antara karyawan dengan organisasinya, penciptaan kepuasan kerja dalam memenuhi tanggung jawab karyawan, kondisi kerja yang lebih baik, kejelasan obyektivitas pekerjaan, yang pada akhirnya akan menyebabkan kinerja karyawan akan meningkat pula. Secara pasti hal-hal tersebut secara kondusif akan membawa

hasil yang baik bagi organisasi di satu pihak dan karyawan di pihak lain.

Salah satu penunjang keberhasilan komunikasi dalam organisasi adalah penampilan komunikasi organisasi. Penampilan komunikasi yang baik akan mendukung terjadinya komunikasi yang efektif. Beberapa hal yang harus dilakukan organisasi dalam kaitan dengan penampilan organisasi :

1. Ritual, sesuatu yang diulang secara teratur, meliputi:
  - a. Ritual tugas, aktivitas yang diulang yang membantu anggota melakukan pekerjaan mereka
  - b. Ritual social, tidak berhubungan dengan tugas, namun merupakan penampilan penting dalam organisasi.
  - c. Ritual organisasi, ritual yang mengikutsertakan seluruh kelompok kerja dengan beberapa regularitas .
2. Hasrat
3. Sosialitas
4. Politik organisasi
5. Enkulturasasi, proses pengajaran budaya pada anggota organisasi (Littlejohn; 2009:385-387).

Ritual dalam organisasi menjadi suatu kegiatan yang penting dalam suatu organisasi, melalui aktivitas yang dilakukan berulang-ulang memungkinkan anggota organisasi untuk mengenal anggota satu sama lain. Banyak hal yang dapat dilakukan dengan ritual pribadi, misalnya dengan memberikan kesempatan pada karyawan untuk bertukar informasi secara langsung satu sama lain, karyawan diijinkan untuk mendatangi ruang kerja masing-masing karyawan, sehingga memungkinkan tercipta keeratan hubungan antara karyawan. Selain itu organisasi kadang memberikan karyawan untuk melakukan ritual tugas. Dimana perusahaan memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk melakukan tugas yang berulang-ulang sesuai dengan standar budaya organisasi perusahaan, sehingga tanpa

mereka sadari sebetulnya mereka telah menerapkan budaya organisasi.

Sedangkan ritual sosial tidak berkaitan dengan tugas rutin karyawan, tetapi menjadi suatu aktivitas penting, misalnya acara minum bersama ketika istirahat, atau berbincang ketika dilakukan pertemuan antar karyawan. Sementara itu dalam penerapan ritual organisasi, dapat dilakukan kegiatan outing, family gathering, dimana dalam kegiatan tersebut sering diisi dengan permainan yang melibatkan anggota dalam bentuk kelompok. Sehingga karyawan menyadari betapa pentingnya membangun kerjasama dalam suatu kelompok. Bahkankuk menumbuhkan hasrat karyawan dalam bekerja tentunya diperlukan kesempatan bagi karyawan untuk saling bertukar cerita satu sama lain.

Dalam pertukaran informasi tersebut, satu sama lain akan saling belajar, bahkan dengan adanya pertukaran cerita tersebut membuat karyawan menjadi bergairah dalam bekerja, sehingga mampu menghidupkan kejenuhan dalam pekerjaan. Penampilan dalam bentuk sosialitas dapat dilakukan dengan menciptakan pemahaman kelompok, satu sama lain dapat saling menghibur, mengkritik, atau berkompetisi dalam situasi yang sehat. Bahkan perusahaan terkadang melakukan politik organisasi dengan menempatkan karyawan ke bagian, divisi, untuk alasan tertentu. Hal ini tentu saja hendaknya memperhitungkan resiko akibat dilakukan pemindahan divisi, bagian pada individu. Hal yang paling penting adalah enkulturasasi, yaitu proses belajar dari karyawan dalam mengadopsi budaya serangkaian budaya yang diterapkan organisasi. Bagi anggota baru tentunya hal ini tidak mudah, atau sebaliknya untuk karyawan yang senior mungkin dinilai membosankan, tetapi menjadi suatu keharusan untuk diadaptasi.

Singkatnya bahwa komunikasi efektif sangat menunjang keberhasilan organisasi mencapai tujuan. Jalinan pengertian masing-masing pihak sangat menentukan, sehingga masing-masing pihak harus saling mengerti, memahami, bahwa berempati satu sama lain.

Sehingga informasi apapun yang dipertukarkan dapat dimaknai sama oleh semua pihak. Dengan adanya kesamaan makna, maka akan terwujud iklim komunikasi yang baik, dengan iklim komunikasi yang baik maka tujuan organisasi dapat diwujudkan.

### **Budaya Perusahaan**

Budaya organisasi bukanlah sesuatu yang mudah untuk dirumuskan. Menurut Edgar H. Schein mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar dari pembagian pembelajaran kelompok seperti pemecahan masalah berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, itu dikerjakan dengan baik untuk dipertimbangkan dengan benar dan selanjutnya untuk diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasakan, memikirkan dan interaksi diperlukan pada semua permasalahan (Ndraha, 1997:43).

Oleh karena itu diperlukan usaha yang terstruktur dalam proses pembelajaran budaya organisasi bagi anggota organisasi. Tentunya rumusan budaya perusahaan haruslah mudah dipahami dan mudah diterapkan kepada anggota organisasi, sehingga budaya yang baik adalah budaya yang dengan mudah diserap oleh anggota organisasi. Di sinilah perlunya kesamaan dalam memaknai budaya organisasi, karena jika setiap anggota dengan mudah mampu mengadopsi tentunya memudahkan dalam menggerakkan anggota organisasi dalam mencapai tujuan. Sementara itu American Heritage Dictionary mendefinisikan budaya secara lebih formal sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk, yang ditransmisikan bersama (Kottler & Heskett, 1992:3).

Maka pola-pola perilaku anggota suatu organisasi akan menunjukkan bentuk budaya organisasi yang diadopsi organisasi., baik dalam bentuk kepercayaan maupun kelembagaan. Bahwa budaya diciptakan melalui serangkaian pemikiran yang tentunya

mempertimbangkan sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Lebih lanjut berbicara tentang budaya biasanya yang dimaksud adalah nilai dan praktik yang dimiliki bersama di seluruh kelompok dalam satu perusahaan. Nilai-nilai yang diyakini anggota organisasi akan mencerminkan budaya organisasi. Bahkan Schein (dalam Hatch, 1997:211), mengatakan bahwa keberadaan budaya ada dalam tiga tingkatan : pada permukaan kita menemukan artefak, di bawah artefak terdapat nilai dan norma perilaku, dan pada tingkat yang paling bawah terdapat inti kepercayaan dan asumsi. Menurutnya kepercayaan dan asumsi merupakan inti dari budaya organisasi. Asumsi menggambarkan apa yang dipercaya oleh anggota sebagai kenyataan dan karenanya mempengaruhi apa yang mereka yakini dan bagaimana mereka berpikir dan merasa. Sedangkan nilai adalah prinsip-prinsip sosial, tujuan dan yang dipegang dalam kebudayaan agar memiliki nilai intrinsik. Sedangkan norma adalah aturan yang tidak tertulis yang memungkinkan anggota suatu budaya untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. Jika nilai menetapkan hal yang penting bagi anggota budaya, sedangkan norma menetapkan perilaku satu sama lain.

Lebih lanjut dikatakan Schein dan rekannya bahwa yang diperlukan hanyalah sekelompok karyawan yang berinteraksi selama satu periode waktu yang panjang dan relative berhasil atas apa yang mereka lakukan. Jalan keluar untuk memecahkan masalah cenderung menjadi sebagian dari budaya. Gagasan atau jalan keluar yang tertanam dalam suatu budaya dapat berasal dari perseorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak organisasi. Tetapi dalam perusahaan dengan budaya kuat gagasan sering dihubungkan dengan pendiri atau pemimpin awal, sebagai suatu visi, strategi bisnis atau ketiga-tiganya.

Pada umumnya budaya organisasi diciptakan oleh pendiri atau pimpinan puncak yang merintis perusahaan. Sehingga strategi tersebut kemudian diajarkan kepada anggota-anggota baru, agar mereka mempunyai visi dan

misinya yang sama dengan perusahaan. Akan tetapi budaya perusahaan juga kemungkinan dapat berubah disesuaikan dengan perubahan lingkungan yang terjadi, baik itu lingkungan internal maupun eksternal. Hal ini dilakukan dengan harapan perusahaan akan mampu bertahan hidup. Karena apapun bentuk suatu perusahaan, yang paling utama adalah mampu mempertahankan hidupnya terhadap segala perubahan yang terjadi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Kotter dan Heskett, tentang hubungan budaya dengan kinerja perusahaan, yang menentukan sukses suatu budaya dalam meningkatkan kinerja dalam jangka panjang, dapat disimpulkan menjadi tiga bentuk teori. Hasil penelitian yang dilakukan terhadap beberapa macam perusahaan disebutkan sebagai teori I, II, dan III, yaitu:

**Teori I:** Kuat lemahnya suatu budaya perusahaan

Suatu budaya perusahaan dianggap kuat apabila nilai-nilainya sudah terinternalisasi secara intensif dan dipegang teguh oleh segenap anggota dalam perusahaan tersebut. Jika dalam suatu perusahaan sudah terdapat nilai-nilai yang dianut bersama, maka orang-orang akan merasa tenang dalam melaksanakan aktivitas mereka dalam perusahaan tersebut. Dengan demikian maka kebersamaan ini akan mampu memacu loyalitas karyawan untuk bekerja lebih giat lagi. Dengan sendirinya maka budaya yang kuat ini akan menghasilkan pencapaian sasaran yang sama. Aktivitas perusahaan lebih mudah diarahkan untuk mencapai misinya.

**Teori II:** Kinerja akan meningkat jika budaya perusahaan sesuai dengan konteks industrinya

Ditemukan bahwa di samping kuat-lemahnya suatu budaya juga tidak kalah penting adalah kandungan budaya, yaitu nilai-nilai dan perilaku umum dalam budaya tersebut. Tidak ada satupun budaya yang dapat dinilai sebagai yang terbaik dan cocok untuk semua jenis perusahaan. Sebaliknya suatu budaya

dinyatakan dengan baik jika sesuai dengan kondisi obyektif dimana perusahaan itu berada. Hanya budaya yang serasi dan selaras secara kontekstual yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Beberapa perusahaan yang sejenis jadi akan sama budayanya, tetapi ini tidak berlaku untuk semua jenis usaha. Oleh karena itu diperlukan suatu usaha keras agar budaya dapat terus menerus diadopsi secara kuat. Hal ini dikarenakan bahwa lingkungan, baik itu internal maupun eksternal akan selalu mengalami perubahan, sehingga perusahaan tidak dapat statis.

**Teori III:** Budaya yang adaptif akan meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang

Lingkungan relevan dimana suatu budaya harus mengadaptasikan diri, manajer harus memperhatikan kepentingan para konstituen, yaitu pemegang saham, pelanggan, dan karyawan. Dalam budaya yang tidak adaptif, manajer hanya memperhatikan kepentingan mereka sendiri atau kelompoknya. Sehingga mereka mempunyai kecenderungan untuk berperilaku politis dan birokratis. Akibatnya mereka sulit untuk berubah strategi secara tepat dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan yang cepat berubah.

Ketiga teori tersebut di atas, memberikan pengertian mengapa suatu perusahaan berkinerja lebih baik dari yang lain. Suatu perusahaan akan mudah diarahkan jika di dalam perusahaan sudah ada kesamaan budaya dari para anggotanya. Kuatnya budaya yang tertanam secara sama akan membantu manajer untuk menetapkan strategi bagi perusahaan. Dengan demikian budaya yang kuat dan adaptif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi.

Budaya perusahaan menjadi satu hal yang penting bagi organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Karena budaya organisasi pada umumnya diciptakan dan dikembangkan perusahaan untuk mengatasi berbagai masalah baik internal maupun eksternal. Hal itu dikuatkan oleh pendapat Yio Cheki bahwa budaya perusahaan (*corporate*

*culture*) adalah seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah, baik masalah mengenai adaptasi secara eksternal, maupun masalah integrasi secara internal (Cheki, 1996:15).

Adaptasi perusahaan terhadap perubahan lingkungan sangatlah berperan dalam pembentukan budaya perusahaan. Seperangkat nilai dan norma tidak akan menjadi suatu pedoman, jika masing-masing pihak tidak memahami perlunya nilai dan norma tersebut sebagai panutan dalam bekerja. Adanya kesamaan pedoman, memudahkan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan baik di internal maupun eksternal organisasi.

Perusahaan yang statis akan sulit segera menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Karena karyawan juga akan lambat dalam melakukan perubahan, dan hal ini secara kausal dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Budaya perusahaan yang diciptakan para pendirinya tentu harus selalu disesuaikan dengan perubahan lingkungan. Oleh karena itu pihak manajemen harus cepat tanggap dalam menghadapi terjadinya perubahan yang terjadi. Hal ini tentu saja membutuhkan proses yang panjang dalam masa adaptasi dan internalisasi. Setiap anggota diharapkan paham betul dalam budaya perusahaan yang mereka anut, sehingga dengan adanya kesamaan persepsi dalam mengelola budaya perusahaan maka dapat menjadi pemicu bagi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi.

Pada kenyataannya, budaya organisasi dapat diamati, diraskan, dipahami, dan dialami oleh seluruh anggota organisasi, baik orang-orang di dalam maupun di luar organisasi. Menurut Andre Hardjana, budaya organisasi dapat dikenali dalam bentuk (Hardjana, 1994:7-8):

1. Keteraturan organisasi: segenap anggota organisasi berinteraksi satu sama lain

dengan menggunakan bahasa, terminologi, dan tatacara sesuai kesopanan yang berlaku.

2. Norma-norma: standard an ketentuan perilaku, termasuk petunjuk tentang pekerjaan yang harus dibereskan.
3. Nilai-nilai baku: meliputi nilai-nilai penting yang hendak ditanamkan, dibangun, dan diserap bersama oleh segenap anggota, seperti kualitas pelayanan, mutu produk, dan efisiensi.
4. Filsafat: kebijakan-kebijakan yang mencerminkan kepercayaan organisasi tentang bagaimana memperlakukan karyawan dan konsumen.
5. Peraturan-peraturan: petunjuk tentang bagaimana bergaul dengan organisasi, apa yang diharapkan dari seorang anggota organisasi yang baik.
6. Iklim organisasi: perasaan secara keseluruhan terhadap tatanan fisik, cara berinteraksi antar anggota, dan pola bertindak terhadap orang luar.

Seperti halnya yang dikemukakan oleh Fons Trompenaars dan Charles Hampden bahwa budaya organisasi adalah suatu bentuk tidak hanya berdasarkan teknologi dan pasarnya saja, tetapi melalui preferensi antara pimpinan dan bawahannya. Yaitu perbedaan yang fundamental dalam logika terhadap struktur dan makna-makna yang mereka berikan dalam bentuk aktivitas (Trompenaars & Turner, 1998:161).

Jika dikaitkan dengan topik ini maka dari pemahaman tersebut di atas, terlihat bahwa budaya organisasi usaha perhotelan dapat dikenali dalam berbagai bentuk yaitu:

1. Keteraturan perilaku, yaitu perilaku setiap anggota organisasi dalam berinteraksi satu sama lain, baik antara pimpinan dan bawahan maupun antar teman sejawat, sesuai dengan tatacara dan nilai kesopanan yang berlaku.

2. Norma-norma, tentang bagaimana setiap anggota organisasi melaksanakan pekerjaan yang sudah menjadi tanggungjawabnya masing-masing sesuai dengan petunjuk yang telah ditetapkan organisasi.
3. Nilai-nilai baku, yaitu cara-cara yang dipakai anggota organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanannya terhadap para tamu hotel.
4. Filsafat, yaitu kebijakan yang diberikan organisasi tentang bagaimana anggota organisasi harus bersikap dengan sesamanya dan para tamu hotel.
5. Peraturan-peraturan, yaitu petunjuk agar anggota organisasi dapat saling berinteraksi dengan baik.
6. Iklim komunikasi, yaitu cara berinteraksi antar anggota organisasi yang melibatkan perasaan secara keseluruhan.

Dengan demikian kekuatan budaya organisasi ditentukan oleh keenam faktor tersebut di atas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima dan menghayati nilai-nilai inti budaya maka akan semakin kuat budaya organisasi tersebut. Jadi komitmen anggota organisasi sangat berpengaruh terhadap kekuatan budaya organisasi. Meskipun tidak dapat dipungkiri bahwa dalam suatu organisasi tentunya terbagi atas unit-unit yang mungkin memiliki budaya berbeda, tetapi biasanya budaya tersebut tidak terlepas sama sekali dengan budaya inti organisasi. Sehingga interaksi antar berbagai pihak yang terkait, baik itu antar karyawan maupun dengan tamu hotel akan sangat besar manfaatnya dalam proses pembentukan citra perusahaan.

Sikap dan perilaku anggota organisasi merupakan salah satu perwujudan dari budaya perusahaan, dimana sekaligus sebagai identitas bagi perusahaan. Pengembangan budaya

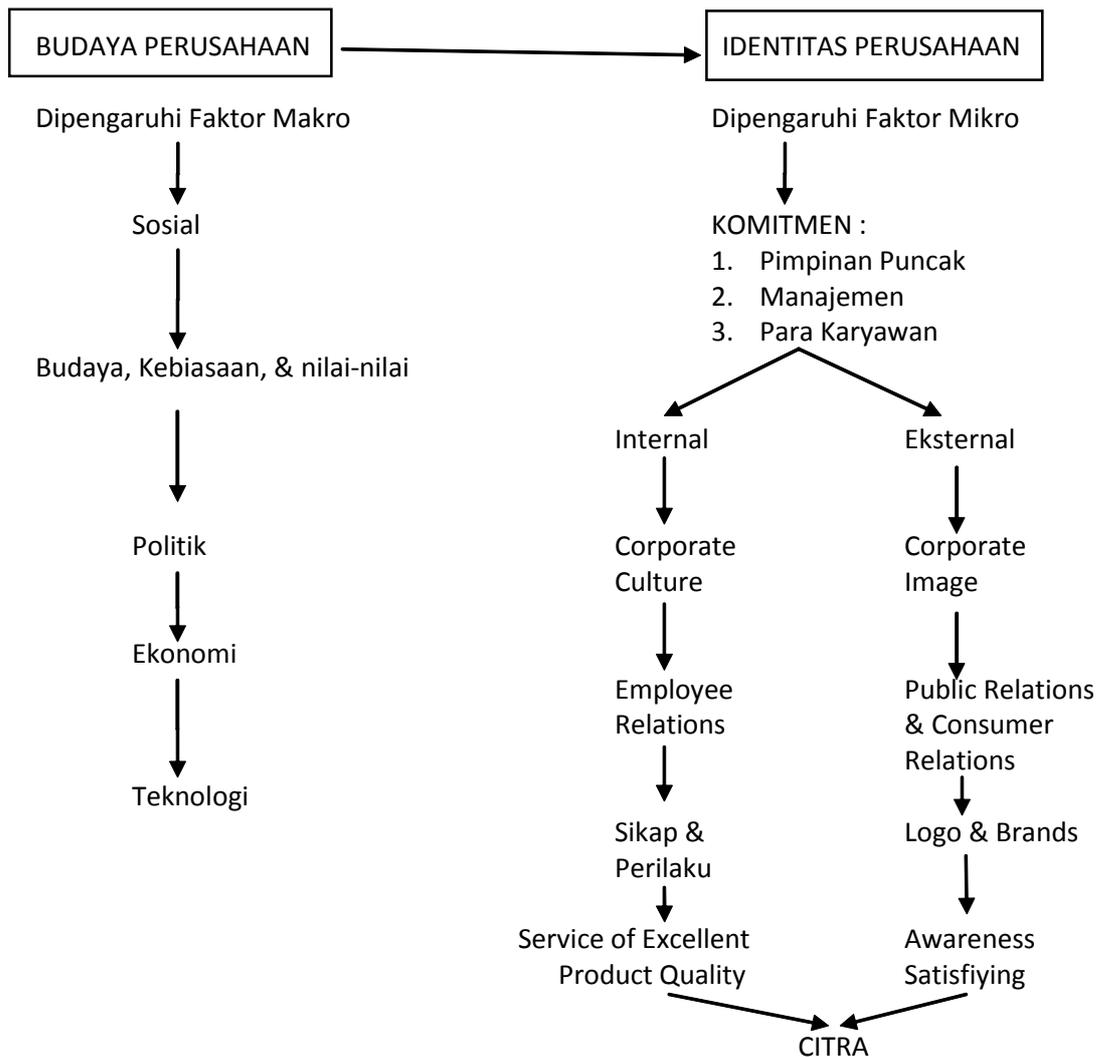
perusahaan tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor, masing-masing faktor berkontribusi dalam proses adaptasi budaya dari masing-masing anggota organisasi. Terutama faktor kebiasaan dan nilai-nilai yang terinternalisasi dalam diri masing-masing karyawan.

Pada hakekatnya pengembangan budaya perusahaan dipengaruhi oleh faktor makro dan mikro. Berdasarkan faktor makro, maka pada secara internal dipengaruhi oleh bagaimana sikap dan perilaku karyawan dalam menjabarkan budaya perusahaan yang telah digariskan perusahaan. Kemudian bagaimana perusahaan dapat meyakinkan makna dan pentingnya budaya perusahaan sebagai pedoman dalam komitmen untuk disiplin, bekerja, memberikan pelayanan dan sebagainya sehingga terbentuk identitas perusahaan yang positif.

Sedangkan dari faktor mikro, secara eksternal dipengaruhi oleh hubungan yang terjalin antara perusahaan dan konsumennya, dalam hal ini adalah tamu yang menginap di hotel. Tentunya ini berkaitan dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan sehingga tamu merasa puas dengan pelayanan yang telah mereka dapatkan di hotel tempat mereka menginap. Mereka yang berkali-kali tentunya akan menyatakan kepuasaannya terhadap pelayanan yang diberikan para karyawan.

Tentu saja hal ini akan memperlihatkan bagaimana masing-masing karyawan melaksanakan tugas dan pekerjaan mereka. Sehingga pada akhirnya akan memengaruhi kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan, yang sebagai indikasi bahwa citra perusahaan tersebut baik di mata pelanggannya.

Pengembangan budaya organisasi sendiri dipengaruhi oleh faktor makro dan mikro, seperti terlihat dalam bagan berikut ini:



**Gambar 1. Pengembangan budaya organisasi**

Sumber: Ruslan, 1998: 287

Jadi wujud dari budaya perusahaan yang ditampilkan tentunya sangat menekankan pada peran pimpinan sebagai panutan dalam kegiatan perusahaan yang sifatnya ritual dengan tidak mengesampingkan karyawan di tingkat bawah. Dengan demikian maka budaya perusahaan dengan mudah berkembang di semua anggota organisasi tanpa kecuali dan dapat dilaksanakan dalam setiap bentuk pekerjaan. Khususnya untuk perusahaan perhotelan lebih ditekankan pada usaha karyawan untuk memberikan service yang prima pada pelanggan. Dan ini harus dicontohkan oleh setiap pimpinan, sehingga bawahan akan dengan mudah menyerap dan melaksanakannya dalam pekerjaan sehari-hari.

Suatu studi yang dilakukan oleh Prof. Daniel Denison, menunjukkan ada empat jenis budaya yang dikembangkan perusahaan sehubungan dengan strategi dan keadaan lingkungan (Kasali, 1994:112-113):

1. Budaya Adaptasi, ditandai oleh lingkungan yang tidak stabil dengan strategi terfokus pada kegiatan ekstern. Pada budaya adaptasi ini orang-orang di dalam perusahaan diarahkan agar dapat mendukung kapasitas organisasi untuk menangkap tanda-tanda dan menafsirkan tindakan terhadap perubahan budaya ini memerlukan respons yang segera untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan.

2. Budaya Misi, ditandai oleh keadaan lingkungan yang relatif stabil. Dalam keadaan lingkungan yang stabil perusahaan mulai memperhatikan orang-orang diluar perusahaan. Tujuannya adalah menyebarkan visi dan misi pada khalayak. Visi tersebut akan memberikan arti bagi para anggota dengan mendefinisikan secara jelas perannya dalam perusahaan.
3. Budaya Partisipatif, memfokuskan pada keterlibatan seluruh orang dalam perusahaan terhadap perubahan lingkungan yang cepat (labil). Perusahaan membangkitkan inisiatif para karyawan agar terlibat dalam kebersamaan melalui rasa tanggungjawab dan rasa memiliki, dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.
4. Budaya Konsisten, dikembangkan dalam keadaan lingkungan yang stabil. Perusahaan memfokuskan strategi kearah intern perusahaan. Simbol, kepahlawanan, dan protokoler yang didesain dimaksudkan untuk mendukung kerjasama, tradisi, dan mengikuti kebijakan perusahaan mencapai sasaran tertentu. Dalam perusahaan ini keterlibatan individu tidak terlalu menonjol, tetapi diimbangi dengan niat baik menyesuaikan diri dan kerjasama antar anggota. Keberhasilan perusahaan ditimbulkan oleh hubungan antara bagian dan manusianya yang saling terpadu dan efisien.

Sebagai suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa, tentunya usaha perhotelan berbeda dengan perusahaan penghasil produk. Menurut Griffin & Ronald, karakteristik yang dimiliki perusahaan jasa :

1. *Intangibility* (tidak berwujud), nilai penting yang dapat dialami konsumen dalam bentuk kepercayaan, kepuasan.
2. *Unstorability*, tidak ada persediaan atau penyimpanan produk.
3. *Customization*, dalam perusahaan jasa masing-masing perusahaan mempunyai desain berbeda (dalam Moeljono, 2006:52-53).

Untuk itu pada perusahaan jasa perhotelan, lebih mengedepankan pelayanan maksimal pada konsumen sehingga konsumen merasa puas atas semua jasa tersebut. Dampaknya maka akan meningkatkan kepercayaan konsumen, karena konsumen menganggap bahwa citra perusahaan tersebut baik, maka mereka layak untuk selalu menggunakan jasa hotel tersebut, Semua itu dapat dilakukan dengan baik, jika komunikasi yang dikembangkan dalam perusahaan mendukung pengembangan budaya dalam perusahaan. Kerjasama yang baik pada semua unit kerja sangat mendukung terbentuknya nilai-nilai yang dianut organisasi.

Oleh karena itu perusahaan dapat mengembangkan budaya perusahaan dengan memanfaatkan simbol, bahasa, ritus, upacara-upacara. Hal tersebut dapat digunakan agar anggota dapat menginternasialisasikan nilai-nilai yang dianut perusahaan melalui kegiatan rutin. Dengan demikian akan mendukung kinerja perusahaan dalam mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan yang disebabkan oleh perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal. Perusahaan dapat mengembangkan berbagai kegiatan komunikasi yang terkait dengan internalisasi budaya perusahaan. Melalui simbol-simbol yang dipahami secara bersama, misalnya dalam bentuk logo atau lambang lain yang dekat dengan lingkungan karyawan. Bahkan penggunaan bahasa turut mempengaruhi kesamaan persepsi dalam memahami bahasa surat, melalui memo, ataupun peraturan yang berlaku dalam perusahaan, baik dalam bentuk lisan maupun tertulis.

### **Kepemimpinan**

Hubungan antara pemimpin dan bawahan merupakan faktor penting dalam pelaksanaan pekerjaan, karena hubungan yang menyenangkan akan memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan. Ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan suatu perusahaan untuk mengembangkan kepemimpinan dalam organisasi:

1. Seleksi dan teknik yang digunakan, adanya kemungkinan untuk mengidentifikasi potensi pemimpin yang efektif baik di antara para bawahan yang dapat dipromosikan maupun di antara para pelamar dari luar yang dapat disewa untuk mengisi posisi kepemimpinan
2. Latihan dan pengembangan manajemen prosedur yang digunakan, adanya kemungkinan untuk mengidentifikasi dan mengajar kecakapan dan perilaku kepemimpinan yang diperlukan
3. Mengubah situasi kepemimpinan secara langsung, meliputi perubahan-perubahan seperti: iklim, organisasi, kekuasaan posisi serta lingkup wewenang pemimpin, banyaknya bawahan, dan tipe pekerjaan yang dikerjakan bawahan.

Ketiga pendekatan tersebut dapat diterapkan dalam mengembangkan kepemimpinan dalam organisasi. Sehingga diperlukan kecakapan dalam membaca situasi yang terjadi dalam organisasi, agar mudah diciptakan iklim organisasi yang mendukung berkembangnya organisasi. Seorang pemimpin harus mampu membaca dengan cepat setiap perubahan yang terjadi dalam organisasi. Apapun yang terjadi dalam perusahaan, tentunya menjadi tanggungjawab pemimpin, kemudi perusahaan menjadi kewenangannya, untuk itu diperlukan pemimpin yang adaptif dalam menangkap setiap fenomena yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal. Salah satu kunci sukses perusahaan juga bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengendalikan perusahaan.

Keteladanan dari seorang pemimpin akan memberikan motivasi pada bawahan dalam bekerja. Pemimpin harus mampu menempatkan dirinya sebagai teladan bagi orang lain. Jika pemimpin sudah tidak layak diteladani, maka tidak ada panutan yang bisa dijadikan contoh untuk bawahan. Komitmen, kesungguhan tekad dari seorang pemimpin akan mendukung terlaksananya budaya perusahaan. Seorang pemimpin umumnya merefleksikan tujuan dari organisasi, sehingga diperlukan pemimpin yang

dapat memotivasi bawahan sehingga bawahan terpacu untuk berprestasi.

### Citra Perusahaan

Secara sederhana citra dapat dikatakan sebagai gambaran diri yang positif dan baik tentang sesuatu yang ingin diproyeksikan agar tujuan yang akan dicapai dapat diterima dengan baik oleh khalayaknya. Penerimaan khalayak terlihat dari kepercayaan khalayak dalam menggunakan jasa perusahaan, khususnya bidang perhotelan. Citra perusahaan (*corporate image*) adalah gagasan/persepsi mental dari khalayak tertentu atas suatu perusahaan atau organisasi, yang didasarkan pada pengetahuan dan pengalaman khalayak itu sendiri (Anggoro, 2000:36).

Oleh karena itu citra perusahaan berkaitan dengan banyak hal, termasuk produk dan pelayanan. Dalam usaha perhotelan tentu saja penekanan pada kualitas pelayanan yang diberikan karyawan kepada tamu hotel sebagai konsumen mereka. Beberapa hal yang dapat menunjang pencitraan perusahaan antara lain : sejarah perusahaan, keberhasilan perusahaan dalam jasa perhotelan, bahkan kesediaan perusahaan memikul tanggung jawab sosial.

Bahkan oleh Rosady Ruslan dikatakan bahwa citra suatu perusahaan merupakan representasi dari suatu lembaga dengan harapan mampu mendorong *corporate image* yang positif (Ruslan, 1995:67).

Untuk itu diperlukan kerjasama yang baik terutama antara atasan dan bawahan, bagaimanapun karyawan adalah penunjang terbesar bagi suksesnya perusahaan mencapai tujuannya. Tentu saja diperlukan perencanaan yang baik dari pihak manajemen dalam membentuk citra positif, dan itu bukanlah pekerjaan mudah. Karena dalam proses pembentukan budaya perusahaan tidak terlepas dari kegiatan perencanaan hingga implementasinya di perusahaan. Pesan-pesan yang dikomunikasikan hendaknya dapat dipahami secara sama, khususnya pemahaman terhadap nilai, norma, peraturan yang berlaku

dalam perusahaan. Adanya kesamaan pemahaman akan meningkatkan *sense of belonging* dari anggota organisasi, baik secara individual maupun dalam kelompok kerja.

Dalam pembahasan ini, budaya perusahaan menjadi suatu hal yang penting dalam membentuk citra perusahaan. Budaya yang terinternalisasi dengan baik di setiap lapisan anggota organisasi akan menentukan kesuksesan organisasi dalam membangun citra perusahaan. Hal ini tidak lain dipengaruhi pula oleh pola kepemimpinan yang diterapkan serta bentuk-bentuk komunikasi yang dijalankan dalam organisasi yang bersangkutan. Proses transfer budaya dalam organisasi akan membantu terbangunnya kesamaan pengertian dalam memahami budaya perusahaan. Berbagai kesempatan baik dalam situasi formal maupun informal dapat dimanfaatkan pimpinan untuk selalu mengingatkan karyawan tentang budaya perusahaan yang dianut perusahaan. Budaya perusahaan yang dikomunikasikan dengan baik akan membantu karyawan dalam melayani konsumen. Jika pelayanan kepada konsumen baik tentunya akan membangun citra positif, yang pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kepercayaan konsumen yang terlihat dari meningkatnya jumlah hunian hotel.

## Metode

Konstruktivis melihat bahwa realitas berganda (*multiple*) dan tergantung pada definisi subyektif individu. Konstruktivis mementingkan keunikan konteks dan makna-makna dalam memahami realitas sehingga umumnya tidak mengutamakan pertanyaan obyektif dan konsekuensi logisnya adalah penjelasan bisa bermacam-macam. Setiap konstruksi responden dalam survey diletakkan dalam konteks (Neuman, 1997:69-72).

Penelitian ini menggunakan metode komparasi, yaitu dengan membandingkan situasi dan kondisi lokasi penelitian di hotel Sentral dan hotel Sofyan Betawi Jakarta. Dengan melakukan komparasi pada kedua lokasi

tersebut diharapkan memperoleh jawaban yang komprehensif. Penelitian ini menekankan pada *authenticity*, yaitu sejauhmana temuan merupakan refleksi otentik realitas dihayati oleh para pelaku sosial disepakati sebagai kriteria umum.

Dengan menempatkan diri sebagai *observer as participant*, maka dapat diperoleh data sesuai dengan kepentingan penelitian. Peneliti melakukan *indepth interview* dengan informan maupun key informan yang dianggap memiliki pengetahuan tentang keterangan yang dibutuhkan dalam penelitian. Seperti disarankan Taylor & Bogdan bahwa dasar penelitian diawali dengan menciptakan nuansa hubungan yang akrab dengan satu atau beberapa informan kunci yang banyak mengetahui masalah penelitian dengan baik (Bogdan & Taylor, 1984:41).

Adapun informasi yang dikumpulkan adalah sebagai berikut:

- Budaya: pemahaman karyawan terhadap norma dan nilai standar peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis.
- Kepemimpinan: persepsi karyawan terhadap sikap & perilaku pimpinan, dan proses promosi jabatan di tempat kerja.
- Iklim komunikasi: perasaan karyawan berhubungan dengan tatanan fisik, maupun interaksi antar karyawan.
- Citra: persepsi dan opini pelanggan berkaitan dengan pelayanan yang diberikan.

Setelah data terkumpul maka dilakukan analisis data dengan menggunakan analisis komparasi di kedua lokasi tersebut, yaitu *method of agreement* dan *method of difference* yang merupakan bentuk dasar dari analisis komparasi dalam menganalisis data kualitatif. *Method of difference* digunakan secara bersamaan dengan *method of agreement* karena *method of difference* akan lebih menguatkan dan merupakan aplikasi ganda dari *method of agreement* (Neuman, 1997:428).

## Hasil dan Pembahasan

### Hotel Sentral: Proses Pembentukan dan Pengenalan Budaya Perusahaan

Proses pengenalan budaya kerja secara spesifik tidak tertulis dalam bentuk formal. Setiap karyawan baru yang masuk harus melalui serangkaian pengenalan perusahaan baik di lingkup divisi dimana nantinya mereka ditempatkan, maupun organisasi secara keseluruhan. Proses penanaman budaya diserahkan pada masing-masing departemen. Perusahaan memberikan kepercayaan sepenuhnya pada manager departemen untuk mengajarkan segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas dan wewenang masing-masing karyawan. Meskipun pada awalnya melibatkan bagian personalia (HRD), tetapi hanya pada saat proses penerimaan saja, selebihnya menjadi tanggungjawab manager masing-masing departemen.

Oleh karena itu peran serta manager departemen sangat besar pengaruhnya bagi karyawan. Keterlibatan dan keteladanan seorang pemimpin sangat besar andilnya dalam pembentukan budaya perusahaan. Meskipun penetapan kebijakan ditangan manager departemen, tetapi tetap memperhatikan aspirasi karyawan di tingkat bawah. Sudah menjadi kewajiban manager untuk selalu mengingatkan karyawan tentang norma, nilai, dan peraturan yang berlaku di perusahaan. Seperti dikemukakan salah seorang karyawan:

*“Untuk karyawan setiap hari selalu diingatkan akan pentingnya pelayanan yang baik pada tamu. Sehingga diharapkan karyawan bisa memahami berbagai karakter tamu, meskipun tamu itu brengsek atau menyakitkan, galak, jorok. Tetapi kita harus tetap melayani tamu dengan baik, misalnya untuk kebutuhan kamar tamu. Sehingga jika ada complain secepatnya ditanggapi”.*

Sistem desentralisasi diterapkan dalam perusahaan ini, campur tangan pihak

manajemen tidak terlalu besar. Masing-masing departemen diberikan kebebasan penuh dalam mengembangkan departemennya, tentu saja selama tidak melanggar peraturan yang berlaku. Walaupun kadang ada beberapa peraturan yang tidak sama di setiap departemen, karena masing-masing departemen mempunyai keunikan dalam pelaksanaan pekerjaan. Pimpinan selalu diingatkan pada standar budaya yang berlaku :

*“Saya harus berulang-ulang memberikan support, bahwa you harus punya psikologi yang kuat, tamu mana yang harus ditreatment bagus, dan mana yang mungkin seadanya. Kita harus berulang-ulang mengingatkan kalau tidak maka kita akan turun dan merosot”.*

Tidak ada perbedaan yang mendasar antara pimpinan dan bawahan dalam melaksanakan tugas, semua mengacu pada misi perusahaan yaitu melayani tamu dengan baik. Nilai yang dianut adalah menempatkan tamu (konsumen) sebagai ‘raja’, bahwa tanpa tamu karyawan menjadi tidak berarti. Karena dengan memberikan pelayanan yang baik pada tamu, maka akan memberikan kepuasan bagi tamu, yang pada akhirnya memberikan keuntungan secara finansial kepada perusahaan. Budaya demikian tentu saja tidak mudah untuk dibentuk, sehingga manager harus selalu mengingatkan karyawan tentang nilai, norma, dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Tentunya diperlukan proses belajar, tetapi ini tidaklah sulit jika manager mampu memberikan teladan bagi bawahannya.

### Kepemimpinan

Pengangkatan *manager* dalam suatu jabatan tertentu harus mendapat persetujuan pemilik, khususnya jabatan general manager. Akan tetapi untuk promosi jabatan selalu dikomunikasi kepada karyawan, bahkan dirapatkan oleh manajemen perusahaan. Pemanfaatan karyawan dari dalam lebih diutamakan, daripada mengambil orang luar.

Hal ini memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk duduk dalam jabatan pimpinan, bahkan dilakukan secara terbuka. Sehingga dengan adanya keterbukaan dalam promosi jabatan, maka menumbuhkan semangat kerja karyawan dalam berprestasi, karena karyawan diberikan kesempatan untuk berkompetisi secara *fair*. Meskipun ada jabatan tertentu yang dilakukan penunjukan oleh direksi, tetapi tidak menutup kemungkinan karyawan lain untuk dicalonkan.

Manajemen hotel diberikan wewenang untuk menentukan sendiri orang-orang yang dianggap mampu menempati jabatan setingkat manager menengah. Hal ini sesuai dengan nilai yang dianut manajemen untuk 'open manajemen' pada karyawan. Tidak hanya proses rekrutmen, karyawan juga diberikan kesempatan untuk memilih manager departemen. Kewenangan menentukan rumahtangga hotel diserahkan sepenuhnya pada manajemen hotel. Semua karyawan dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan, hal ini terlihat dalam setiap pertemuan setiap bagian harus mewakili anggotanya, sehingga setiap bagian akan mengetahui keputusan yang diambil perusahaan. Menurut pengakuan salah satu karyawan direksi memberikan kepercayaan penuh pada karyawan:

*"Pemegang saham tidak terlibat dalam rekrutmen karyawan, semuanya diserahkan sepenuhnya pada manajemen pelaksana. Tetapi untuk hal-hal khusus ada juga keikutsertaan owner, tetapi selama ini pemegang saham menyerahkan sepenuhnya pada manager operasional. Untuk setiap kegiatan internal hotel, owner tidak campur tangan. Misalnya kursus, promosi, dan operation linenya. Dan ini dibicarakan dalam meeting antar departemen yang ditindaklanjuti di tingkat lebih atas".*

Dedikasi direksi menjadi teladan bagi karyawan, setiap pimpinan tahu perubahan

yang terjadi sekecil apapun di perusahaan. Sebagai pimpinan mereka turun tangan ke lapangan mengamati kondisi sesungguhnya. Jika ada laporan yang masuk ke pimpinan, langsung dilakukan pengecekan di lapangan. Bahkan laporan yang masuk ke direksi, dicek langsung oleh pemilik. Memang untuk profil pemilik, tidak semua karyawan tahu, sehingga pemilik dengan mudah melakukan pengamatan secara langsung terhadap pelaksanaan pekerjaan.

### Citra Perusahaan

Berbagai perubahan dilakukan pihak manajemen dalam rangka memberikan kepuasan kepada konsumen, sehingga tamu hotel akan merasa nyaman ketika menginap. Manajemen menganggap bahwa perusahaan harus selalu melakukan penyesuaian dengan pihak internal maupun eksternal, jika ingin terus dinilai baik. Salah satu cara yang dilakukan dengan memahami karakteristik setiap tamu. Bahkan karyawan diberikan kesempatan mengikuti kursus bahasa Arab, mengingat sebagian besar tamu adalah etnis Arab. Hal ini dilakukan supaya karyawan dapat berkomunikasi dengan para tamu, meskipun dalam bahasa yang terbatas.

*"Saya tahu hotel Sentral dari teman-teman yang sebelumnya datang ke Jakarta dan mereka menginap di hotel Sentral Mereka bilang kalau ke Jakarta menginap saja di Sentral, di sana hotelnya murah, fasilitasnya lengkap, dan pelayanannya bagus".*

*"Tempatnya bagus, kamar bersih, fasilitasnya lengkap. Selain itu yang paling penting harganya sangat murah dibandingkan hotel lainnya. Pembersihan kamar dilakukan selama 24 jam, saya tidak perlu khawatir dengan service kamar".*

Hotel Sentral dinilai mempunyai citra positif di mata konsumen, ini terlihat dengan tingkat hunian yang selalu penuh, bahkan terlihat beberapa tamu adalah konsumen yang sudah

beberapa kali menginap di hotel tersebut. Bahkan seringkali pengelola harus menolak tamu, karena semua kamar sudah terisi penuh. Selain memberikan harga yang relative murah, hotel dinyatakan memberikan pelayanan yang memuaskan konsumen. Bahkan ketika masa sepi pun tingkat hunian masih mencapai 60%. Perlakuan yang bersahabat membuat tamu merasa nyaman, bahkan manager turun langsung melayani tamu meskipun hanya sekedar menemani ngobrol. Hal ini membuat tamu merasa diperlakukan sebagai 'raja' di negeri orang.

### **Hotel Sofyan Betawi: Proses Pembentukan dan Pengenalan Budaya Perusahaan**

Proses pengenalan budaya perusahaan secara khusus tidak dilakukan oleh manajemen. Sehingga karyawan diharapkan belajar budaya dengan sendirinya melalui masing-masing bagian dimana mereka ditempatkan. Meskipun pada awal seseorang diterima sebagai seorang karyawan diterima oleh bagian personalia, tetapi hanya untuk mengenalkan 'house of role' saja, sedangkan secara operasional mereka belajar sendiri. Karyawan hanya beberapa hari di bagian personalia, untuk selanjutnya mereka langsung ke departemen masing-masing. Dengan demikian proses pembelajaran budaya melalui para seniornya. Karyawan lebih banyak dituntut untuk belajar secara mandiri ketika mereka diterima sebagai anggota bagian organisasi. Para pendahulu menjadi orang yang sangat berpengaruh dalam pengenalan norma, nilai yang berlaku di perusahaan.

Oleh karena itu tidak mengherankan jika dimungkinkan terjadi perbedaan persepsi dalam menterjemahkan setiap perilaku seniornya. Hal ini disebabkan perusahaan adalah perusahaan keluarga, maka nilai yang diterapkan di sini adalah nilai 'kekeluargaan'. Sehingga dimungkinkan budaya sentralistik diterapkan dalam organisasi ini, pengaruh pemilik menjadi sangat besar terutama dalam proses pengambilan keputusan. Tentunya hal ini akan menyebabkan perusahaan berkembang lambat,

karena seringkali keputusan yang diambil dapat dimentahkan kembali melalui campurtangan pemilik. Ketergantungan ini menyebabkan perusahaan tidak mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya. Menurut salah seorang pimpinan mengatakan :

*"Karena memang culture hotel biasanya adalah family company. Nah, family company karakternya kan sentralistik. Sebelumnya struktur ini ada beberapa unit yang diisi orang lain yang bukan pemilik, keluarga hanya berada di lingkup direksi, semuanya orang lain. Struktur yang ini awal dari system desentralisasi, tetapi awal tahun 2000 malah kembali lagi keluarga masuk dalam unit struktur yang ada".*

### **Kepemimpinan**

Inetrnalisasi budaya tidak dapat berjalan dengan serta merta, tetapi harus melalui suatu proses yang memakan cukup banyak waktu. Tentunya dukungan semua pihak dibutuhkan, khususnya pimpinan. Karena merekalah yang menjadi panutan bagi karyawan, mereka banyak belajar dari atasan. Perubahan pola kepemimpinan sangat bergantung secara structural. Peran pimpinan sangatlah besar dalam memotivasi karyawan, terutama dalam proses pengenalan budaya perusahaan. Kecilnya peran karyawan dalam setiap pengambilan keputusan menyebabkan karyawan menjadi orang yang tidak berguna bagi perusahaan. Jika hal ini terjadi terus menerus maka akan merusak kinerja karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi citra perusahaan. Seperti diungkapkan salah satu manager :

*"Jika melihat secara structural direksi tidak masuk dalam dalam struktur ini. Waktu itu sudah sangat bagus dalam arti manajemen pelaksana dapat secara total mengembangkan ide-ide tanpa adanya campur tangan dari pemilik. Tetapi beberapa waktu yang lalu*

*justru susunannya dirubah, sehingga pemilik masuk dalam struktur. Ini agak menyulitkan saya, karena sebagai seorang manager saya berhak mengatur karyawan saya. Tetapi dengan masuknya pemilik, mereka bisa saja berbuat apa yang mereka inginkan, bahkan mengeluarkan orangpun bisa terjadi jika pemilik menginginkannya”.*

Tidak tanggapnya pimpinan terhadap situasi yang ada, menyebabkan karyawan hanya mengerjakan rutin saja tanpa adanya keinginan untuk berprestasi lebih baik lagi. Masing-masing karyawan sibuk dengan pekerjaan masing-masing, sehingga tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk saling belajar satu sama lain. Bahkan karyawan tidak mengenal pimpinan secara pribadi, mereka tahu nama saja, tetapi tidak mengenal dengan baik. Sehingga segala sesuatu dalam perusahaan belajar dengan sendirinya, tanpa perencanaan yang terstruktur.

### **Citra Perusahaan**

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perhotelan, maka kepuasan pelanggan menjadi tuntutan, terutama berkaitan dengan citra positif perusahaan. Adanya dukungan karyawan dalam menciptakan suasana yang nyaman, dan tenang sangat diharapkan konsumen. Dan hal ini ditangkap perusahaan sebagai salah satu cara mempertahankan konsumen, yaitu dengan membuat konsumen merasa nyaman selama berada di hotel tersebut. Bahkan dari beberapa tamu adalah mereka yang sudah beberapa kali menginap dan menggunakan fasilitas hotel.

Tetapi dari fasilitas, memang tidak terlampau besar, sehingga segmen penggunaanya juga berbeda, rata-rata adalah para pengusaha yang menggunakan hotel sebagai tempat istirahat saja, bukan mencari hiburan. Karena para tamu menyadari bahwa mereka mempunyai tujuan bisnis bukan untuk mencari hiburan, sehingga yang utama adalah

memberikan kenyamanan selama beristirahat di hotel. Sehingga hal yang dilakukan karyawan adalah sesegera mungkin melayani tamu, bahkan jika hal tersebut sangat penting mereka akan menunda pekerjaan lain untuk dapat dengan segera melayani tamu, sekalipun dalam bentuk keluhan. Citra konsumen tentang kualitas pelayanan yang diberikan adalah baik, terbukti dengan pernyataan sebagai berikut :

*“Saya menginap di sini karena selain tempatnya strategis juga karyawannya ramah dan tidak pernah mengusik ketenangan saya. Mereka dengan cepat menanggapi segala keperluan yang saya perlukan. Saya rasa di sini sudah baik semuanya. Mungkin yang perlu adalah menambah fasilitas lain yang mendukung kegiatan tamu”.*

*“Selama saya menginap di sini rasanya tidak ada yang perlu dikeluhkan, karyawan selalu cepat menanggapi apa yang diinginkan pelanggan. Pas misalnya kamar mandi di kamar yang saya pakai nggak Bera saya telpon ke bagian front office. Dan tak lama kemudian ada karyawan yang membetulkan”.*

Jika konsumen merasa puas, pasti suatu saat jika mereka ke Jakarta maka akan menginap kembali ke hotel tersebut. Dengan kembalinya konsumen ke hotel tersebut tentu akan berimbas pada penghasilan perusahaan, yang tidak lain akan memberikan keuntungan secara finansial kepada karyawan. Menurut salah satu konsumen

Hotel Sentral dan Hotel Sofyan Betawi merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa perhotelan. Hotel Sentral dan Hotel Sofyan Betawi pada awalnya berasal dari satu perusahaan, tetapi dalam perkembangannya akhirnya memutuskan untuk berpisah karena perbedaan visi dan misi pendiri. Berdasarkan

hasil penelitian melalui studi komparasi Sofyan Betawi pada perkembangannya menunjukkan bahwa Hotel Sentral dan Hotel Sofyan Betawi pada perkembangannya memiliki berbagai perbedaan. sebagai berikut:

**Tabel 1. Perbandingan Budaya**

Hotel Sentral	Hotel Sofyan Betawi
1. Iklim organisasi yang dikembangkan adalah sistem kekeluargaan. Manajemen memberikan kebebasan kepada setiap karyawan untuk menyampaikan kritik, pendapat, saran, melalui meeting yang dilakukan secara teratur.	1. Iklim organisasi yang dikembangkan sangat sedikit memberikan kesempatan karyawan untuk menyampaikan kritik, pendapat, dan saran.
2. Pimpinan menjadi panutan dan memberikan kesempatan karyawan berinovasi bahkan dalam pengembangan karir.	2. Pimpinan cenderung tertutup, karyawan tidak banyak diberi kesempatan dalam pengembangan karir.
3. Peraturan yang berlaku sudah mengalami perubahan sejak perusahaan berdiri dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.	3. Peraturan yang berlaku tidak mengalami perubahan sejak perusahaan berdiri.
4. Budaya perusahaan cenderung adaptif, yaitu menyesuaikan dengan keinginan pelanggan, khususnya etnis Arab	4. Budaya perusahaan cenderung statis, cenderung tidak mengalami perubahan, pendiri kuat pengaruhnya dalam pengambilan keputusan

*Sumber:* Hasil penelitian

**Table 2. Perbandingan Citra**

Hotel Sentral	Hotel Sofyan Betawi
1. Citra perusahaan dinilai baik oleh konsumen dengan etnis Arab, tetapi konsumen diluar itu (lokal, Barat) menilai buruk.	1. Citra perusahaan dinilai baik oleh konsumen, khususnya konsumen lokal.
2. Citra perusahaan dinilai buruk oleh komunitas.	2. Citra perusahaan dinilai baik oleh komunitas.

*Sumber:* Hasil penelitian

### Simpulan

Dalam proses pembentukan budaya perusahaan, ternyata kedua perusahaan memiliki perbedaan, tentu saja ini tidak hanya berlaku pada kedua perusahaan tersebut. Meskipun pada awalnya mereka berasal dari satu manajemen, tetapi tidak berarti dalam

perkembangannya akan sama. Manajemen hotel harus cepat tanggap dengan perubahan lingkungan yang ada, yang disebabkan karena kondisi ekonomi yang tidak stabil, misalnya menyesuaikan dengan 'market' yang selama ini ada. Dengan menyesuaikan dengan segmen

khalayaknya tentunya akan didapat kesamaan pengertian dalam memberikan pelayanan kepada konsumen.

Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan cepat, hal ini perlu dilakukan mengingat lingkungan berubah sangat cepat. Sehingga terkadang budaya asli yang dibawa pendiri sudah tidak sesuai dengan perubahan lingkungan. Untuk itu diperlukan kesepakatan dari anggota organisasi untuk membangun budaya yang disepakati lebih layak dalam menghadapi perkembangan jaman.

Seperti perusahaan keluarga pada umumnya, seringkali campur tangan pemilik sangat besar, sehingga seringkali perusahaan sulit berkembang. Karena banyak keputusan dibuat lebih untuk kepentingan pemilik, bukan untuk kepentingan konsumen. Pada situasi seperti ini seringkali menyulitkan pihak manajemen dalam menangani konsumen. Sehingga dapat dipahami bahwa perusahaan keluarga lambat dalam perkembangan. Bahkan budaya yang diterapkan seringkali budaya pemilik, yang sudah tidak cocok lagi. Nilai dan norma yang berlaku dalam perusahaan keluarga seringkali adalah ukuran yang digunakan pendiri yang sekaligus pemilik. Sehingga karyawan sulit sekali untuk melakukan inovasi terhadap setiap peraturan yang ada.

Pola kepemimpinan juga menjadi salah satu terbentuknya budaya dan citra perusahaan. Kepemimpinan yang berlaku dalam perusahaan keluarga cenderung nilai-nilai yang dianut pemilik, padahal karyawan berasal dari beragam suku, etnis, budaya, tingkat status sosial, pendidikan yang berbeda satu sama lain. Jika diperhatikan seringkali nilai tersebut sering sulit diterapkan dalam perusahaan, mengingat sangat beragamnya karyawan. Terutama bagi karyawan di tingkat bawah kurang mampu mengembangkan diri, bahkan cenderung tumpul inovasi. Oleh karena itu dukungan pimpinan sangat dibutuhkan. Termasuk di dalamnya proses pembelajaran budaya perusahaan, selain melalui contoh yang diberikan pimpinan, juga dapat memanfaatkan aktivitas komunikasi yang

lain, misalnya melalui pertemuan informal. Bahkan jika perlu dibangun suatu ritual yang dapat diikuti oleh seluruh anggota organisasi, sehingga dalam forum tersebut memungkinkan karyawan belajar satu sama lain.

Iklm komunikasi yang kondusif memungkinkan terbentuknya budaya perusahaan sangat berpengaruh, seperti kesempatan karyawan untuk saling berbagi dan belajar satu sama lain. Dengan keterbukaan komunikasi memungkinkan terbangunnya nilai-nilai yang dapat dengan mudah diserap oleh anggota organisasi. Terlebih lagi anggota baru dengan cepat akan segera menyesuaikan diri dengan budaya baru dimana mereka bekerja. Dan tentunya menjadi hal yang tidak mudah bagi anggota baru untuk mengadopsi budaya baru, tetapi dengan adanya kerjasama yang baik di antara anggota organisasi hal itu bukanlah suatu kendala. Satu sama lain saling berbagi dalam memahami norma, nilai, maupun melakukan aktivitas organisasi.

Keikutsertaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, menjadi indikasi bahwa perusahaan sangat memperhatikan aspirasi karyawan. Karyawan merasakan bahwa mereka adalah bagian dari perusahaan, sehingga akan menjadikan mereka memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan, karena apapun keputusan yang dibuat berasal dari karyawan. Ini dapat terjadi jika ada peran serta pimpinan unit dalam setiap pekerjaan, pentingnya mengembangkan komunikasi dalam organisasi menjadi tanggungjawab bersama. Tuntutan bahwa pemimpin harus mampu mendorong bawahan untuk berprestasi lebih baik menjadi suatu keharusan. Bahkan pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu membawa bawahan maju, berpikir inovatif, bahkan jika mungkin lebih baik dari dirinya sendiri.

Meskipun suatu perusahaan lahir dari satu induk perusahaan, tidak berarti bahwa di kemudian hari budaya yang diadopsi akan sama. Lebih lagi jika perusahaan memutuskan diri untuk berpisah, tentu saja dimungkinkan budaya yang diadopsi bisa berbeda. Masing-masing akan berkembang terkait dengan kebijakan

manajemen, sehingga manajemen akan sangat menentukan sekali keberhasilan internalisasi budaya suatu perusahaan. Meskipun pada akhirnya budaya dapat berubah seiring dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal, tetapi bukan berarti bahwa karyawan tidak ikut terlibat dalam internalisasi budaya tersebut. Kerjasama dan dukungan satu sama lain sangat dibutuhkan untuk terciptanya budaya perusahaan.

Internalisasi budaya dalam wujud nilai dan norma yang berlaku dalam perusahaan akan membentuk citra perusahaan. Citra positif akan memberikan dampak kepada keuntungan secara material, tentu saja ini sangat diharapkan perusahaan maupun karyawan. Karena dengan meningkatnya keuntungan bagi perusahaan, karyawan berharap akan berimbas pada keuntungan mereka secara pribadi dalam bentuk kenaikan gaji, atau pemberian fasilitas lain. Dengan adanya perubahan tersebut, akan dapat memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi. Karyawan yang termotivasi akan lebih bersemangat dalam bekerja, yaitu mampu memberikan pelayanan prima bagi konsumen. Pelayanan yang prima akan memberikan kepercayaan tinggi konsumen, sehingga dapat disimpulkan bahwa citra perusahaan yang positif di mata pelanggan akan tercermin ketika konsumen memilih menggunakan layanan jasa perusahaan yang bersangkutan bukan yang lain.

#### Daftar Pustaka

- Anggoro, M. Linggar. 2000 *Teori dan Profesi Kehumasan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Cheki, Yio. 1996. *Budaya Perusahaan Cina*. Majalah Usahawan. Jakarta.
- Denzin, Norman.K,&Yvonna J.Lincoln. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publication.
- Fons, Trompenaars,& Charles HampdenTurner. 1998. *Riding the Waves of Culture*. Second Edition, New York: McGraw Hill.
- Hardjana, AndreA. 1994. *Budaya Organisasi, Sebuah Kerangka Pemahaman*. Makalah Seminar Budaya Perusahaan Strategis,

Jakarta: Grand Hyatt.

- Kasali, Rhenald. 1994. *Manajemen Public Relations Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Kotter, John P., & James L.Heskett. 1997. *Corporate Culture and Performance*. PT Prenhalindo Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd.
- Liitlejohn, Stephen W. 1996. *Theories of Human Communication*. Fifth Edition. California: Wadworth Publishing.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Theories of Human Communication*. Ninth Edition. Terjemahan. Jakarta: Salemba Humanika.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Bandung: Rineka Cipta.
- Neuman, W.Lawrence. 1997. *Social Research Methods*. Third Edition. United States of America: Allyn and Bacon, AViacom Company, Needham Heights.
- Moeljono, Djokosantoso. 2006. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Pace, R. Wayne, & Don F. Faules. 1993. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remadja Rosdakarya.
- Ruslan, Rosady. 1994. *Praktik dan Solusi Public Relations dalam Situasi Krisis dan Pemulihan Citra*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Susanto, AB. 1997. *Budaya Perusahaan, Manajemen & Persaingan Bisnis 1*. Jakarta: Elex Media Komputindo.