

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Profil Perusahaan dan Karyawan Hotel Santika Bandung

##### 4.1.1 Profil Hotel Santika Bandung

Nama Perusahaan	: PT. GRAHAWITA SANTIKA
Jenis Usaha	: Jasa Perhotelan
Merek Dagang	: Hotel Santika Bandung
Lokasi	: Jl. Sumatra No 52 – 54 Bandung, 40115 Jawa Barat
Telepon / Fax	: (022) 4203009 / (022) 4239601
Websites	: <a href="http://www.santika.com">www.santika.com</a>
E-mail	: <a href="mailto:bandung@santika.com">bandung@santika.com</a>
Logo	
Visi	: Menjadi jaringan hotel pilihan utama yang terbesar di Indonesia
Misi	: Menciptakan nilai lebih bagi <i>Stake Holder</i> dengan Menyajikan produk bermutu disertai pelayanan profesional yang ramah dalam mewujudkan “Sentuhan Indonesia “ sebagai Citra Santika.

Sentuhan Indonesia diterapkan melalui antara lain :

- Penggunaan bahasa Indonesia untuk semua nama dan petunjuk arah serta nama fasilitas yang ada di hotel.
- Penggunaan bahasa Indonesia pada saat memberi salam di telepon maupun di hotel.
- Pemakaian seragam dengan nuansa Indonesia.
- Membatasi penggunaan bahan makanan import dan mengangkat menu Indonesia menjadi santapan yang bercita rasa Internasional.
- Memaksimalkan penggunaan barang dan alat buatan Indonesia.
- Mencerminkan kebudayaan Indonesia dalam arsitektur design, Tinggi dalam konstruksi bangunan, patung-patung yang ditampilkan, lukisan yang dipajang dan nama fasilitas yang ada di hotel.

#### **4.1.1.1 Sejarah Hotel Santika Bandung**

Kelompok Kompas Gramedia (Gramedia Multi Utama) pada tanggal 22 Agustus 1981 mendirikan cabang usaha baru yang bernama PT. Grahawita Santika. Badan usaha ini bergerak di bidang perhotelan, maksud didirikannya industri perhotelan ini karena resikonya tidak terlalu besar serta usaha ini juga menyerap tenaga kerja guna mengurangi pengangguran.

Pendiri Grahawita Santika sebenarnya telah dirintis ketika almarhum Bapak Ojong menugaskan Bapak Binawarman Sardjan dan Bapak Kurnia Munaba untuk meninjau Hotel Charamo di Padang yang terbengkalai

pembuatannya dan akan dijual oleh pemiliknya. Mereka ditugaskan untuk melihat keadaan Hotel Charano tetapi tidak jadi dilaksanakan, akan tetapi karena mereka mempunyai niat dan tekad yang Tinggi maka pembangunan dan pengembangan usaha perhotelan ini terus dilanjutkan.

Nama Grahawita Santika diambil dari bahasa Sansekerta yang artinya "*rumah yang sentosa*". PT. Grahawita Santika memulai usahanya dengan mengambil alih dan merombak hotel-hotel kecil tetapi mempunyai tekad untuk membangun hotel yang Tinggi di Indonesia. Dalam tempo hanya dua bulan setelah berdirinya PT. Grahawita Santika maka berdirilah anak cabang yang pertama yaitu hotel yang bernama "*Hotel Soeti*". Hotel Soeti berdiri sejak tahun 1950 yang sebenarnya lebih pantas disebut dengan losmen atau wisma, hotel tersebut dibeli dari pemiliknya yaitu keluarga Bapak Projo Soewarna pada awal Oktober 1981, nama kecil *Soeti* diambil dari sebagian nama istrinya yaitu Ibu Soetinah. Hotel Soeti terletak disudut Jl. Sumatra No. 52 – 54 merupakan tempat yang sangat strategis yang terdapat di jantung kota Bandung sehingga metinggikan untuk dikunjungi oleh para tamu dan konsumen, Hotel Soeti pada saat itu memiliki kapasitas kamar sebanyak 30 buah kamar standar.

Setelah mengalami beberapa hambatan dan perombakan secara total dimulai pada akhir tahun 1987 dan selesai pada Maret 1989 maka Hotel Santika Bandung berdiri diatas tanah seluas 4200 Meter dan memiliki kapasitas kamar sebanyak 70 buah. Hotel Santika Bandung yang di bangun dengan menggunakan jasa arsitektur Parama konsultan dan interior Design Studio 31 ini tampil dengan ciri tersendiri berbeda dengan hotel lain pada umumnya sehingga disamping

letaknya yang strategis, arsitekturnya, interior serta pertamanan yang modern merupakan daya tarik yang tinggi bagi para tamu, perbedaan utama yang terletak pada susunan kamarnya, biasanya letak kamar berhadapan dengan kamar yang lainnya akan tetapi di Hotel Santika Bandung ini semua kamar menghadap ke taman yang asri sehingga para tamu yang menginap tidak merasa jenuh pada saat keluar kamar karena pada saat keluar kamar para tamu dapat menghirup udara yang sejuk dan segar sehingga mereka merasa nyaman.

Setelah melalui masa uji coba selama beberapa bulan maka pada tanggal 15 Juli 1989 dilakukan Grand Opening Hotel Santika Bandung oleh Soesilo Soedirman (yang menjabat sebagai Menparpostel pada saat itu). Dalam Operasionalnya Hotel Santika Bandung memiliki Slogan “*Sentuhan Keramahan*” atau “*The Extra Touch Of Hospitality*”. Kemudian sejak awal tahun 1999 slogan tersebut berubah menjadi “*Sentuhan Indonesia*”, alasannya karena sekarang ini Hotel Santika telah tersebar di beberapa kota besar di Indonesia, antara lain:

**Bintang 4 - 5**

1. Hotel Santika Premiere Jakarta
2. Hotel Santika Premiere Jogja
3. Hotel Santika Premiere Malang
4. Hotel Santika Premiere Semarang
5. Hotel Santika Premiere Beach Resort Bali
6. Hotel Santika Premiere Seaside Resort Manado

**Bintang 3**

1. Hotel Santika Balikpapan
2. Hotel Santika Bandung
3. Hotel Santika Bangka
4. Hotel Santika Bogor
5. Hotel Santika BSD City
6. Hotel Santika Cirebon
7. Hotel Santika Makassar
8. Hotel Santika Pontianak
9. Hotel Santika Semarang
10. Hotel Santika Surabaya

**4.1.1.2 Struktur Organisasi Hotel Santika Bandung**

Struktur organisasi menggambarkan hubungan - hubungan yang ada antara orang- orang atau bagian- bagian yang ada dalam satu organisasi atau perusahaan sehingga dapat dilihat dengan jelas kedudukan, wewenang dan tanggung jawab masing - masing bagian dari pimpinan puncak sampai tingkat pegawai bawahan. Struktur organisasi merupakan sarana manajemen yang sangat penting dan harus ada di dalam suatu kegiatan perusahaan termasuk juga dalam bidang usaha perhotelan.

Struktur organisasi di bentuk agar setiap anggota organisasi dapat bekerjasama secara efektif dan efisien melalui pembagian kerja dan pengelompokan kegiatan sesuai dengan bidang dan bagiannya masing-masing.

Hotel Santika Bandung di pimpin oleh seorang General Manager yang bertanggung jawab kepada PT. Grahawita Santika. Adapun struktur organisasi Hotel Santika Bandung dapat dilihat pada gambar 4.1.





#### 4.1.1.3 Uraian Tugas

Setiap pekerjaan pasti mempunyai uraian tugasnya. Uraian tugas akan ditentukan oleh kebijakan setiap perusahaan tersebut.

##### A. General Manager

Bertanggung jawab pada PT Grahawita Santika. Adapun tugas dari General Manager adalah sebagai berikut:

1. Membuat rencana kerja untuk hotel Tinggi jangka panjang maupun pendek.
2. Mengawasi kinerja Manager setiap departemen.
3. Memberikan perTinggian untuk anggaran tiap departemen.

##### B. Executive Housekeeper

1. Memastikan produk dan pelayanan yang diberikan kepada tamu sesuai dengan standard perusahaan. Selalu menjaga, mengerti dan melaksanakan standard operasional dalam perilaku pekerjaan sehari-hari.
2. Menjalankan jadwal inspeksi housekeeping area secara rutin bersama dengan Assisten Executive Housekeeper atau Supervisor.
3. Memastikan setiap karyawan housekeeping familiar dengan fasilitas-fasilitas yang tersedia di hotel, sehingga mampu memberikan informasi kepada tamu.
4. *Innovative*, dan kreatif dengan ide baru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
5. Melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab lain yang beralasan di bagian *housekeeping*.



### C. Assisten Executive Housekeeper

1. Melaksanakan briefing harian (pagi, siang, malam) yang diikuti oleh karyawan *housekeeping*.
2. Memeriksa segala peralatan dan *supplies* yang dibutuhkan, dalam kondisi Tinggi sehingga dapat menunjang kebutuhan operasional harian.
3. Inspeksi area tamu (minimum 25 kamar/ minggu, minimum 10 *turn down* kamar/minggu) dan *public area* setiap hari, memastikan *furniture, facilities*, dan peralatan bersih dan terawat Tinggi.
4. Membuat dan mengirimkan laporan tertulis ke bagian *Engineering* mengenai permintaan perTinggian dari *Supervisor Floor* dan *Public Area*, menindak lanjuti untuk memastikan perTinggian telah dilakukan.
5. Mempersiapkan laporan-laporan yang ditugaskan oleh *Executive Housekeeper*.

### D. Floor Supervisor

1. Menerima dan melengkapi permintaan khusus dari tamu (pelanggan) antara lain; bantal ekstra, selimut dll.
2. Menjaga standard perawatan, pelayanan, *guest amenities*.
3. Koordinasi dengan *Front Office* mengenai *guest room status*. Melaporkan *room discrepancies, slept out* dan *out of order rooms* kepada *Housekeeper* secepatnya (termasuk *slept out* yang mempunyai *light baggage*) atau hal-hal yang janggal.
4. Memesan *linen* dan *room supplies* setiap hari.

### **E. Public Area Supervisor**

1. Memastikan kebersihan, *safety*, dan *security*, terjaga di area tanggung jawabnya.
2. Melaporkan setiap permasalahan di area tanggung jawabnya kepada *Assistant Executive Housekeeper* dan *Executive Housekeeper*.
3. Memastikan *flower arrangement* sesuai dengan standard, tanaman *indoor* dan *outdoor* dalam kondisi segar, bersih, dan bebas debu.
4. Mengawasi perawatan *plants* dan melaporkan setiap kerusakan kepada *Assistant Executive Housekeeper*.

### **F. Laundry Supervisor**

1. Mengkoordinasikan alur *guest laundry*, dimulai dari pesanan sampai dengan pengiriman kepada tamu.
2. Memeriksa ketepatan/ keakuratan pengumpulan dan pengiriman pesanan oleh *valet*. Bilamana perlu konfirmasi pesanan tamu.
3. Memeriksa pekerjaan *guest dispatch* untuk setiap pesanan sebelum *marking, collection of washing, the packing of each bundle, parcel* dll untuk dikirim (dicuci).
4. Melaporkan kepada *Laundry Manager* pada waktu terjadinya kerusakan karena pencucian (*washing*), penyelesaian (*finishing*) atau penyebab lainnya sewaktu dalam proses.
5. Membantu membuat laporan *daily production*. Dan laporan *monthly production*, laporan ini memberikan informasi mengenai jumlah sirkulasi *linen* atau *uniform* di hotel.

### G. Order Taker

1. Menjaga dan merawat kebersihan kantor, *store*, dan *hallway Housekeeping*.
2. Memberikan respon/ tindakan untuk setiap permintaan tamu, antara lain *baby cot, extra bed, laundry* dll.
3. Membantu pengarsipan laporan dan pekerjaan administrasi lainnya.
4. Melaksanakan kewajiban dan tanggung jawab lain, untuk membantu Administrasi *Housekeeping*, antara lain: mengurus persediaan alat kantor, mengirim memo, surat, korespondensi dll.

### H. Room Boy

1. Memeriksa dan konfirmasi laporan *room status*.
2. Melaporkan:
  - a) *Lost and Found items*
  - b) *Room defect* (ketidak sempurnaan)
  - c) *Lost and damaged items*
3. Membersihkan dan memperbaiki:
  - a) *bedroom*
  - b) *sitting room*
  - c) *bathroom*
4. Melaporkan *flower set-up* yang tidak terpakai (layu).
5. Merespon permintaan tamu.

**I. House Man**

1. Menjaga kerapian penyimpanan *cleaning materials*, dan *equipment* yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Membuang sampah di tempat pembuangan sampah yang telah ditentukan.
3. Melaporkan perTinggian dan perawatan di area kerjanya kepada *Supervisor*.
4. *Shampoo carpet* di *public area* sesuai dengan arahan tugas yang diberikan.

**J. Linen Attendant**

1. Memberikan/ mengeluarkan *linen* dan *uniform*, dan membuat catatan setiap harinya.
2. Menerima *linen* dan *uniform* kotor, memisah-misahkan, menghitung, dan mengirim ke bagian *Laundry*.
3. Memberikan/ mengeluarkan *linen* dan *uniform* dengan menaati kebijakan hotel yaitu “*exchange basis*”.
4. Melakukan pemeriksaan ke bagian-bagian di hotel untuk memastikan pemakaian *linen* dengan benar dan terawat.

**K. Laundry Attendant**

1. Mengkoordinasikan alur *guest laundry*, dimulai dari pesanan sampai dengan pengiriman kepada tamu.
2. Supervisi proses kerja *valet* dan pengiriman *laundry/ dry clean* tamu.
3. Memeriksa/ memeriksa ulang keakuratan setiap pesanan, dan menginstruksikan untuk membuat catatan. Melaporkan kepada *Laundry*

*Manager* atau *Executive Housekeeper* mengenai kejanggalan dari kondisi setiap pesanan.

4. Memeriksa ketepatan/ keakuratan pengumpulan dan pengiriman pesanan oleh *valet*. Bilamana perlu konfirmasi pesanan tamu.
5. Memeriksa pekerjaan *guest dispatch* untuk setiap pesanan sebelum *marking, collection of washing, the packing of each bundle, parcel* dll untuk dikirim (dicuci).

#### **4.1.1.4 Produk dan Jasa Yang Ditawarkan Hotel Santika Bandung**

Hotel Santika Bandung merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa dengan produk utama adalah jasa penyewaan kamar, pejualan makanan dan minuman. Selain itu pihak hotel juga menawarkan jasa penyewaan tempat pertemuan dan penjualan fasilitas lain yang dapat dinikmati oleh tamu.

Fasilitas-fasilitas yang dimiliki oleh Hotel Santika Bandung untuk tamu antara lain sebagai berikut :

##### **1. Kamar (*Room*)**

Jumlah keseluruhan kamar yang dimiliki oleh Hotel Santika Bandung adalah 76 kamar, dengan 5 tipe kamar yang berbeda, jenis kamar, dan tarif harga Hotel Santika Bandung dapat dilihat pada tabel 4.1.

##### **a. *Family Premiere Room***

Berjumlah 1 kamar, dimana terdapat fasilitas king size bed, 2 unit TV dan laser programme, mini bar, living room, dinning room, 3 unit telepon, *coffee/tea maker, hair dryer*.

**b. Premiere Room**

Berjumlah 1 kamar, dimana terdapat fasilitas king size bed, 2 unit TV dan *laser programme, mini bar, living room, dinning room, 2 unit telepon, coffee maker, hot and cool water, hair dryer.*

**c. Executive Suite**

Berjumlah 2 kamar, dimana terdapat fasilitas *king size bed*, 1 unit TV dan *laser programme, mini bar, living room, dinning room, 2 unit telepon, coffee maker, hot and cool water, hair dryer.*

**d. Deluxe Suite**

Berjumlah 1 kamar, dimana terdapat fasilitas king size bed, 1 unit TV dan *laser programme, mini bar, 2 unit telepon, coffee maker, hot and cool water, hair dryer.*

**e. Family**

Berjumlah 12 kamar, dimana terdapat fasilitas king size bed, 1 unit TV dan *laser programme, 1 unit telepon, coffee maker, hot and cool water, hair dryer.*

**f. Deluxe**

Berjumlah 19 kamar, dimana terdapat fasilitas king size bed, 1 unit TV, 1 unit telepon, *coffee maker, hot and cool water, hair dryer.*

**g. Superior**

Berjumlah 40 kamar, dimana terdapat fasilitas *middle size bed*, 1 unit TV, 1 unit telepon, *coffee maker, hot and cool water, hair dryer.*

**TABEL 4.1**  
**ROOM RATE HOTEL SANTIKA BANDUNG 2011**

<i>ROOM TYPE</i>	<i>PUBLISH RATE</i>
<i>Superior</i>	Rp. 972.000,-
<i>Deluxe</i>	Rp. 1.093.500,-
<i>Family</i>	Rp. 1.336.500,-
<i>Deluxe Suite</i>	Rp. 1.514.700,-
<i>Executive Suite</i>	Rp. 1.822.500,-
<i>Premiere Suite</i>	Rp. 2.470.500,-
<i>Family Premiere Suite</i>	Rp. 2.997.000,-

Sumber : Sales & Marketing Department Hotel Santika Bandung 2011

#### 4.1.2 Profil Karyawan Hotel Santika Bandung

Responden penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Santika Bandung memiliki profil yang bermacam-macam. Profil responden tersebut diperoleh dari hasil jawaban responden atas kuesioner yang telah disebar. Profil responden menggambarkan keadaan keseluruhan karyawan Hotel Santika Bandung. Profil yang digambarkan pada penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja.

##### 4.1.2.1 Profil Karyawan Berdasarkan Berdasarkan Jenis Kelamin

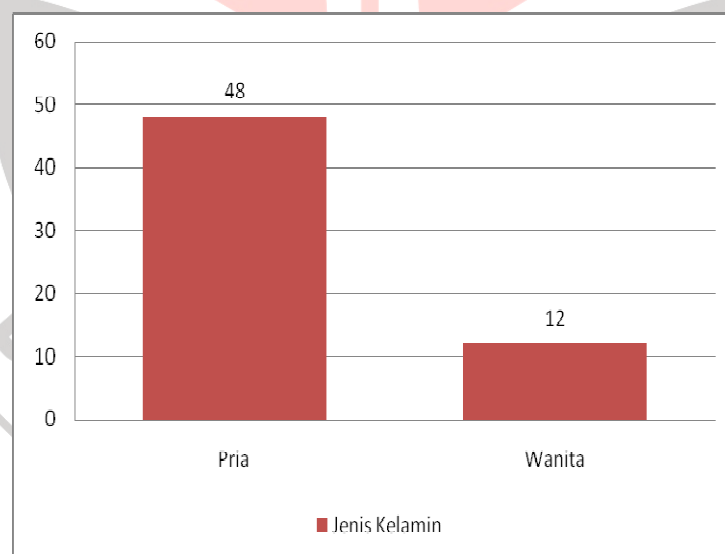
Pengumpulan data melalui kuesioner mengenai profil responden berdasarkan jenis kelamin terhadap 60 responden, diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.2 berikut ini :

**TABEL 4.2**  
**PROFIL RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi (F)</b>	<b>Persentase (%)</b>
Pria	48	80
Wanita	12	20
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan data Tabel 4.2 di atas, diketahui bahwa dari 60 responden terdapat 48 orang (80%) yang berjenis kelamin pria dan sebanyak 12 orang (20%) responden yang berjenis kelamin wanita. Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden pria lebih banyak dibandingkan dengan jumlah responden wanita. Banyaknya karyawan yang berjenis kelamin pria terjadi karena Hotel Santika Bandung merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, dimana pekerjaan tersebut menuntut setiap karyawannya bekerja di lapangan dan cukup membutuhkan fisik yang Tinggi. Hal ini sangat cocok dilakukan oleh pria karena pekerjaan yang dilakukan cukup berat. Data mengenai profil responden berdasarkan jenis kelamin pada Tabel 4.2 dapat digambarkan pada Gambar 4.2 berikut ini:



**GAMBAR 4.2**  
**PROFIL RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN**



#### 4.1.2.2 Profil Karyawan Berdasarkan Usia

Pengumpulan data melalui kuesioner mengenai profil responden berdasarkan usia terhadap 60 responden, diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.3 berikut ini:

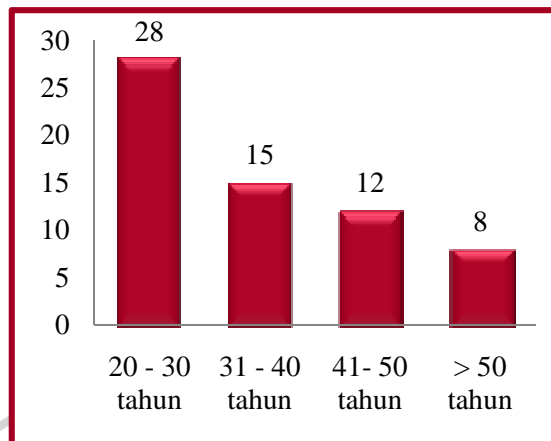
**TABEL 4.3**  
**PROFIL RESPONDEN BERDASARKAN USIA**

Usia	Frekuensi (F)	Persentase (%)
20 - 30 tahun	28	46,6 %
31 - 40 tahun	15	25%
41- 50 tahun	12	20%
> 50 tahun	5	8,4%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa dari 60 responden terdapat sebanyak 28 responden (46,6%) yang berusia 20-30 tahun, sebanyak 15 responden (25%) yang berusia 31-40 tahun, sebanyak 12 responden (20%) yang berusia 41-50 tahun, sementara responden yang berusia diatas 50 tahun hanya berjumlah 5 orang (8,4%).

Banyaknya karyawan yang berusia 20-30 tahun mengindikasikan masa produktif usia kerja yang sudah matang dalam bekerja. Pada usia antara 20-30 tahun, maka karyawan tersebut cukup mendukung dalam melakukan pekerjaan tinggi secara fisik maupun non fisik sesuai dengan bidang usaha Hotel Santika sebagai perusahaan dalam bidang jasa. Data mengenai profil responden berdasarkan usia pada Tabel 4.3 dapat digambarkan pada Gambar 4.3 berikut ini.



**GAMBAR 4.3**  
**PROFIL RESPONDEN BERDASARKAN USIA**

#### 4.1.2.3 Profil Karyawan Berdasarkan Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pengumpulan data melalui kuesioner mengenai profil responden berdasarkan pendidikan terakhir terhadap 60 responden, diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.4 berikut ini:

**TABEL 4.4**  
**PROFIL RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN TERAKHIR**

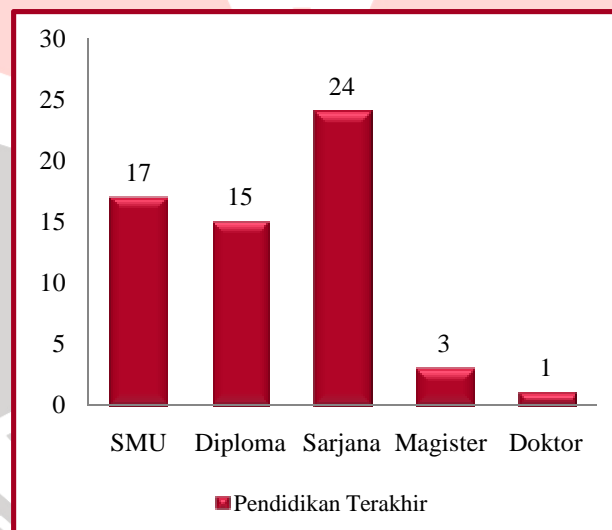
Pendidikan Terakhir	Frekuensi (F)	Persentase (%)
SMU	17	28,3%
Diploma	15	25%
Sarjana	24	40%
Magister	3	5%
Doktor	1	1,7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar pendidikan karyawan Hotel Santika ditempati oleh karyawan dengan pendidikan terakhir Sarjana yaitu sebanyak 24 karyawan (40%), karyawan yang berpendidikan SMU sebanyak 17 karyawan (28,3%), karyawan yang

berpendidikan Diploma sebanyak 15 karyawan (25%), sedangkan karyawan yang berpendidikan S2/ Magister sebanyak 3 karyawan (5%) dan untuk karyawan yang berpendidikan S3 atau Doktor hanya 1 karyawan (1,7%).

Hotel Santika merupakan perusahaan yang membutuhkan karyawan dengan kompetensi yang memadai dalam usahanya. Pendidikan S1 atau Sarjana yang mendominasi pada Hotel Santika sudah cukup memenuhi syarat sebagai karyawan yang kompeten dalam bidangnya. Data mengenai profil responden berdasarkan pendidikan terakhir pada Tabel 4.4 dapat digambarkan pada Gambar 4.4 berikut ini.



**GAMBAR 4.4**  
**PROFIL RESPONDEN**  
**BERDASARKAN PENDIDIKAN TERAKHIR**

#### 4.1.2.4 Profil Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja

Pengumpulan data melalui kuesioner mengenai profil responden berdasarkan lama kerja terhadap 60 responden, diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.5 berikut ini:

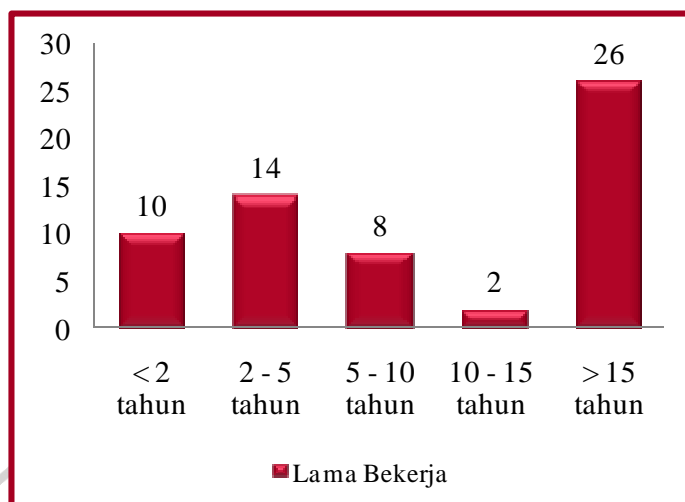
**TABEL 4.5**  
**PROFIL RESPONDEN BERDASARKAN LAMA KERJA**

Lama Kerja	Frekuensi (F)	Persentase (%)
< 2 tahun	10	16,6%
2 - 5 tahun	14	23,4%
5 - 10 tahun	8	13,4%
10 - 15 tahun	2	3,3%
> 15 tahun	26	43,3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, dapat dijelaskan bahwa jumlah responden berdasarkan lama kerja sebanyak 10 responden (16,6%) bekerja selama < 2 tahun, sebanyak 14 responden (23,4%) bekerja selama 2 – 5 tahun, sebanyak 8 responden (13,4%) bekerja selama 5 – 10 tahun, sebanyak 2 responden (3,3%) bekerja selama 10 – 15 tahun dan sebanyak 26 responden (43,3%) bekerja selama > 15 tahun.

Karyawan Hotel Santika rata-rata mempunyai masa kerja selama >15 tahun. Hal ini telah membuktikan bahwa karyawan Hotel Santika sudah sangat berpengalaman dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja perusahaan. Data mengenai profil responden berdasarkan lama kerja pada Tabel 4.5 dapat digambarkan pada Gambar 4.5 berikut ini.



**GAMBAR 4.5**  
**PROFIL RESPONDEN BERDASARKAN LAMA KERJA**

## 4.2 Tanggapan Responden Terhadap Budaya Organisasi

### 4.2.1 Inovasi dalam Pengambilan Resiko

#### 1. Motivasi Karyawan dalam menciptakan inovasi

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai motivasi karyawan dalam menciptakan inovasi pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.6 sebagai berikut:

**TABEL 4.6**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP MOTIVASI KARYAWAN DALAM MENCIPTAKAN INOVASI PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Tingkat motivasi karyawan dalam menciptakan inovasi	<b>Sangat Tinggi</b>	18	30	90
		<b>Tinggi</b>	13	22	52
		<b>Sedang</b>	15	25	45
		<b>Rendah</b>	10	16	20
		<b>Sangat Rendah</b>	4	7	4
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>211</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden terhadap motivasi karyawan dalam menciptakan inovasi, hampir setengahnya responden (30%) menyatakan sangat tinggi, sebagian kecil responden (22%) menyatakan tinggi, sebagian kecil responden (25%) menyatakan sedang, (16%) menyatakan rendah dan (7%) menyatakan sangat rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 62.5%  $[30\%+22\%+(25\%:2)]$  menyatakan bahwa motivasi karyawan Tinggi dalam menciptakan inovasi.

## 2. Kebiasaan Berinovasi dan melakukan terobosan baru dalam menyelesaikan pekerjaan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kebiasaan berinovasi dan melakukan terobosan baru dalam menyelesaikan pekerjaan pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.7 sebagai berikut:

**TABEL 4.7**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEBIASAAN BERINOVASI DAN MELAKUKAN TEROBOSAN BARU DALAM MENYELESAIKAN PEKERJAAN PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
2	Tingkat kebiasaan berinovasi dan melakukan terobosan baru dalam menyelesaikan pekerjaan	<b>Sangat Tinggi</b>	10	16	50
		<b>Tinggi</b>	27	45	108
		<b>Sedang</b>	13	22	39
		<b>Rendah</b>	6	10	12
		<b>Sangat Rendah</b>	4	7	4
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>213</b>

Sumber: Hasil Pengolahan data 2011

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden terhadap kebiasaan berinovasi dan melakukan terobosan baru dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian kecil responden (16%) menyatakan sangat

tinggi, hampir setengahnya responden (45%) menyatakan tinggi, sebagian kecil responden (22%) menyatakan sedang, (10%) menyatakan rendah dan (7%) menyatakan sangat rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 72% menyatakan bahwa kebiasaan berinovasi dan melakukan terobosan baru Tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.

### 3. Keberanian Karyawan Mengambil Resiko

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai keberanian karyawan mengambil resiko pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.8 sebagai berikut:

**TABEL 4.8**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEBERANIAN KARYAWAN**  
**MENGAMBIL RESIKO PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
3	Tingkat Keberanian karyawan mengambil resiko	<b>Sangat Tinggi</b>	23	38	115
		<b>Tinggi</b>	11	18	44
		<b>Sedang</b>	9	15	27
		<b>Rendah</b>	9	15	18
		<b>Sangat Rendah</b>	8	14	8
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>212</b>

Sumber: Hasil Pengolahan data 2011

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden terhadap keberanian karyawan mengambil resiko, hampir setengahnya responden (38%) menyatakan sangat tinggi, sebagian kecil responden (18%) menyatakan tinggi, (15%) menyatakan sedang, (15%) menyatakan rendah dan (14%) menyatakan sangat rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 63.5% menyatakan bahwa keberanian karyawan Tinggi dalam mengambil resiko.

#### 4.2.2 Perhatian Pada Kerincian

##### 4. Keterampilan karyawan dalam menjalankan tugas

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai keterampilan karyawan dalam menjalankan tugas pada Tabel 4.9 sebagai berikut:

**TABEL 4.9**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KETERAMPILAN KARYAWAN**  
**DALAM MENJALANKAN TUGAS**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
4	Tingkat keterampilan karyawan dalam menjalankan tugas	<b>Sangat Tinggi</b>	17	28	85
		<b>Tinggi</b>	11	18	44
		<b>Sedang</b>	19	32	57
		<b>Rendah</b>	12	20	24
		<b>Sangat Rendah</b>	1	2	1
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>211</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden mengenai keterampilan karyawan dalam menjalankan tugas, hampir setengahnya responden (28%) menyatakan sangat tinggi, sebagian kecil responden (18%) menyatakan tinggi, hampir setengahnya responden (32%) menyatakan sedang, sebagian kecil responden (20%) menyatakan Rendah dan (2%) yang menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 62% menyatakan bahwa keterampilan karyawan Tinggi dalam menjalankan tugas.

##### 5. Tingkat kemampuan karyawan dalam memahami uraian tugas

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat



diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kemampuan karyawan dalam memahami uraian tugas pada Tabel 4.10 sebagai berikut

**TABEL 4.10**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEMAMPUAN KARYAWAN**  
**DALAM MEMAHAMI URAIAN TUGAS PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
5	Tingkat kemampuan karyawan dalam memahami uraian tugas	<b>Sangat Tinggi</b>	10	17	50
		<b>Tinggi</b>	9	15	36
		<b>Sedang</b>	25	41	75
		<b>Rendah</b>	13	22	26
		<b>Sangat Rendah</b>	3	5	3
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>190</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden mengenai kemampuan dalam memahami tugas, sebagian kecil responden (17%) menyatakan Sangat Tinggi, (15%) menyatakan Tinggi, hampir setengahnya responden (41%) menyatakan Sedang, sebagian kecil responden (22%) menyatakan Rendah, dan (5%) responden menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 52.5% menyatakan bahwa kemampuan karyawan Tinggi dalam memahami uraian tugas.

#### **6. Tingkat ketelitian karyawan dalam menghadapi masalah pekerjaan**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai ketelitian karyawan dalam menghadapi masalah pekerjaan pada Tabel 4.11 sebagai berikut

**TABEL 4.11**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KETELITIAN KARYAWAN**  
**DALAM MENGHADAPI MASALAH PEKERJAAN**  
**PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
6	Tingkat ketelitian karyawan dalam menghadapi masalah pekerjaan	<b>Sangat tinggi</b>	10	17	50
		<b>Tinggi</b>	11	18	44
		<b>Sedang</b>	26	43	78
		<b>Rendah</b>	10	17	20
		<b>Sangat Rendah</b>	3	5	3
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>195</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden mengenai ketelitian karyawan dalam menghadapi masalah pekerjaan. Sebagian kecil responden (17%) menyatakan sangat tinggi, (18%) menyatakan tinggi, hampir setengahnya responden (43%) menyatakan sedang, sebagian kecil responden (17%) menyatakan Rendah dan (5%) menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 56.5% menyatakan bahwa ketelitian karyawan tinggi dalam menghadapi masalah pekerjaan.

#### 4.2.3 Orientasi Hasil

##### 7. Tingkat penggunaan waktu secara efektif dan efisien

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai penggunaan waktu secara efektif dan efisien pada Tabel 4.12 sebagai berikut:

**TABEL 4.12**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENGGUNAAN WAKTU SECARA**  
**EFEKTIF DAN EFISIEN PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
7	Tingkat penggunaan waktu secara efektif dan efisien	<b>Sangat Tinggi</b>	14	23	70
		<b>Tinggi</b>	13	22	52
		<b>Sedang</b>	21	35	63
		<b>Rendah</b>	10	17	20
		<b>Sangat Rendah</b>	2	3	2
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>207</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden mengenai penggunaan waktu secara efektif dan efisien. Sebagian kecil responden (23%) menyatakan sangat tinggi, (22%) menyatakan tinggi, hampir setengahnya responden (35%) menyatakan sedang, sebagian kecil responden (17%) menyatakan Rendah dan (3%) yang menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 62.5% menyatakan bahwa penggunaan waktu secara efektif dan efisien tinggi.

#### **8. Tingkat kemampuan dalam meningkatkan kualitas kerja**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kemampuan dalam meningkatkan kualitas kerja pada Tabel 4.13 sebagai berikut:

**TABEL 4.13**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEMAMPUAN DALAM**  
**MENINGKATKAN KUALITAS KERJA PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
8	Tingkat kemampuan dalam meningkatkan kualitas kerja	<b>Sangat Tinggi</b>	9	15	45
		<b>Tinggi</b>	13	22	52
		<b>Sedang</b>	18	30	48
		<b>Rendah</b>	13	22	26
		<b>Sangat Rendah</b>	7	11	7
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>178</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.13 terlihat bahwa tanggapan responden terhadap kemampuan dalam meningkatkan kualitas kerja, sebagian kecil responden (15%) menyatakan Sangat Tinggi, (22%) menyatakan Tinggi, hampir setengahnya responden (30%) menyatakan Sedang, sebagian kecil responden (13%) menyatakan Rendah dan (11%) sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 52% menyatakan bahwa kemampuan dalam meningkatkan kualitas kerja tinggi.

#### 4.2.4 Orientasi Orang

##### 9. Tingkat peluang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai peluang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan pada Tabel 4.14 sebagai berikut:

**TABEL 4.14**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PELUANG UNTUK MENGIKUTI**  
**PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
9	Tingkat peluang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan	<b>Sangat Tinggi</b>	17	28	85
		<b>Tinggi</b>	11	18	44
		<b>Sedang</b>	14	24	42
		<b>Rendah</b>	13	22	26
		<b>Sangat Rendah</b>	5	8	5
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>202</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.14 terlihat bahwa tanggapan responden terhadap peluang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, hampir setengahnya responden (28%) menyatakan Sangat Tinggi, sebagian kecil responden (18%) menyatakan Tinggi, (24%) menyatakan Sedang, (22%) menyatakan Rendah dan (8%) sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 58% menyatakan bahwa peluang untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan tinggi.

#### **10. Tingkat pemberdayaan karyawan**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai pemberdayaan karyawan pada Tabel 4.15 sebagai berikut:

**TABEL 4.15**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PEMBERDAYAAN KARYAWAN**  
**PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
10	Tingkat pemberdayaan karyawan	<b>Sangat Tinggi</b>	17	28	85
		<b>Tinggi</b>	11	18	44
		<b>Sedang</b>	15	25	45
		<b>Rendah</b>	11	18	22
		<b>Sangat Rendah</b>	6	10	6
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>202</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden mengenai pemberdayaan karyawan, hampir setengahnya responden (28%) menyatakan Sangat Tinggi, sebagian kecil responden (18%) menyatakan Tinggi, (25%) menyatakan Sedang, (18%) yang menyatakan Rendah dan (10%) sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 58.5% menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan tinggi.

#### 4.2.5 Orientasi Tim

##### 11. Tingkat Kekompakan Tim dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kekompakan tim dalam menyelesaikan pekerjaan pada Tabel 4.16 sebagai berikut:

**TABEL 4.16**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEKOMPAKAN TIM DALAM**  
**MENYELESAIKAN PEKERJAAN PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
11	Tingkat kekompakan tim dalam menyelesaikan pekerjaan	<b>Sangat Tinggi</b>	19	32	95
		<b>Tinggi</b>	12	20	48
		<b>Sedang</b>	14	23	42
		<b>Rendah</b>	10	17	20
		<b>Sangat Rendah</b>	5	8	5
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>210</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.16 terlihat bahwa tanggapan responden terhadap kekompakan tim dalam menyelesaikan pekerjaan, hampir setengahnya responden (32%) menyatakan Sangat Tinggi, sebagian kecil responden (20%) menyatakan Tinggi, (23%) menyatakan Sedang, (17%) menyatakan Rendah dan (5%) sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 63.5% menyatakan bahwa kekompakan tim tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.

## 12. Tingkat Kesejahteraan Tim

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kerjasama tim pada Tabel 4.17 sebagai berikut:

**TABEL 4.17**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KERJASAMA TIM**  
**PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
12	Tingkat kerjasama tim	<b>Sangat Tinggi</b>	14	23	70
		<b>Tinggi</b>	10	17	40
		<b>Sedang</b>	19	32	57
		<b>Rendah</b>	11	18	22
		<b>Sangat Rendah</b>	6	10	6
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>195</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.17 terlihat bahwa tanggapan responden terhadap kerjasama tim, sebagian kecil responden (23%) menyatakan Sangat Tinggi, (17%) menyatakan Tinggi, (18%) yang menyatakan Rendah, dan (10%) sangat Rendah, hampir setengahnya responden (32%) menyatakan Sedang,. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 56% menyatakan bahwa kerjasama tim tinggi.

#### 4.2.6 Keagresifan

##### 13. Tingkat optimalisasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai optimalisasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan pada Tabel 4.18 sebagai berikut:



**TABEL 4.18**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP OPTIMALISASI KARYAWAN**  
**DALAM MENYELESAIKAN PEKERJAAN**  
**PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
13	Tingkat optimalisasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	<b>Sangat Tinggi</b>	21	35	105
		<b>Tinggi</b>	7	12	28
		<b>Sedang</b>	17	28	51
		<b>Rendah</b>	10	17	20
		<b>Sangat Rendah</b>	5	8	5
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>209</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden mengenai optimalisasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, hampir setengahnya responden (35%) menyatakan sangat tinggi, (28%) menyatakan sedang, sebagian kecil responden (12%) menyatakan tinggi, (17%) yang menyatakan Rendah dan (8%) menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 61% menyatakan bahwa optimalisasi karyawan tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### **14. Tingkat Agresif Karyawan dalam Menghadapi setiap pekerjaan**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai agresif karyawan dalam menghadapi setiap pekerjaan pada Tabel 4.19 sebagai berikut:

**TABEL 4.19**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP AGRESIF KARYAWAN DALAM**  
**MENGHADAPI SETIAP PEKERJAAN PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
14	Tingkat agresif karyawan dalam menghadapi setiap pekerjaan	<b>Sangat Tinggi</b>	15	25	75
		<b>Tinggi</b>	3	5	12
		<b>Sedang</b>	19	32	57
		<b>Rendah</b>	14	23	28
		<b>Sangat Rendah</b>	9	15	9
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>181</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.19 terlihat bahwa tanggapan responden terhadap agresif karyawan dalam menghadapi setiap pekerjaan, sebagian kecil responden (25%) menyatakan sangat tinggi, (5%) menyatakan tinggi, (23%) menyatakan Rendah, dan (15%) menyatakan sangat Rendah, hampir setengahnya responden (32%) menyatakan sedang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 54% menyatakan bahwa agresif karyawan Rendah dalam menghadapi setiap pekerjaan.

#### **4.2.7 Kemantapan**

##### **15. Tingkat konsistensi dalam menyelesaikan tugas**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai konsistensi dalam menyelesaikan tugas pada Tabel 4.20 sebagai berikut:

**TABEL 4.20**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KONSISTENSI DALAM**  
**MENYELESAIKAN TUGAS PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
15	Tingkat konsistensi dalam menyelesaikan tugas	<b>Sangat Tinggi</b>	9	15	45
		<b>Tinggi</b>	12	20	48
		<b>Sedang</b>	24	40	72
		<b>Rendah</b>	7	12	14
		<b>Sangat Rendah</b>	8	13	8
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>187</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.20 terlihat bahwa tanggapan responden mengenai konsistensi dalam menyelesaikan tugas, sebagian kecil responden (15%) menyatakan sangat tinggi, (20%) menyatakan tinggi, (12%) menyatakan Rendah dan (13%) yang menyatakan sangat Rendah, hampir setengahnya responden (40%) menyatakan sedang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 55% menyatakan bahwa konsistensi tinggi dalam menyelesaikan tugas.

#### **16. Tingkat keterkaitan karyawan terhadap Peraturan yang ditetapkan**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai keterkaitan karyawan terhadap peraturan yang diterapkan pada Tabel 4.21 sebagai berikut:

**TABEL 4.21**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KETERKAITAN**  
**KARYAWAN TERHADAP PERATURAN YANG DITERAPKAN**  
**PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
16	Tingkat keterikatan karyawan terhadap peraturan yang ditetapkan	<b>Sangat Tinggi</b>	13	22	65
		<b>Tinggi</b>	8	13	32
		<b>Sedang</b>	18	30	54
		<b>Rendah</b>	16	27	32
		<b>Sangat Rendah</b>	5	8	5
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>188</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.21 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden mengenai keterikatan karyawan terhadap peraturan yang ditetapkan, sebagian kecil responden (22%) menyatakan sangat tinggi, (13%) menyatakan tinggi, hampir setengahnya responden (30%) menyatakan sedang, (27%) yang menyatakan Rendah dan sebagian kecil responden (8%) yang menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setengahnya responden yaitu 50% menyatakan bahwa peraturan yang ditetapkan tinggi.

#### **17. Tingkat pemahaman karyawan terhadap visi dan misi organisasi**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai pemahaman karyawan terhadap visi dan misi organisasi pada Tabel 4.22 sebagai berikut:

**TABEL 4.22**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PEMAHAMAN**  
**KARYAWAN TERHADAP VISI DAN MISI ORGANISASI**  
**PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
17	Tingkat pemahaman karyawan terhadap visi dan misi organisasi	<b>Sangat Tinggi</b>	21	35	105
		<b>Tinggi</b>	14	23	56
		<b>Sedang</b>	11	18	33
		<b>Rendah</b>	7	12	14
		<b>Sangat Rendah</b>	7	12	7
		<b>TOTAL</b>	60	100	<b>215</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.22 di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap pemahaman karyawan terhadap visi dan misi organisasi, hampir setengahnya responden (35%) menyatakan Sangat Tinggi, sebagian kecil responden (23%) menyatakan Tinggi, (18%) menyatakan Sedang, (12%) menyatakan Rendah dan (12%) menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 67% menyatakan bahwa pemahaman karyawan tinggi terhadap visi dan misi organisasi.

#### **4.2.8. Gambaran Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil tanggapan responden pada hasil penelitian dapat diketahui hasil gambaran mengenai budaya organisasi dari hasil rekapitulasi yang disajikan pada Tabel 4.23 sebagai berikut:

**TABEL 4.23**  
**REKAPITULASI INDIKATOR BUDAYA ORGANISASI**

No	Ukuran	Perolehan Skor	Skor ideal	%
<b>Inovasi dalam Pengambilan Resiko</b>				
1	Tingkat motivasi karyawan dalam menciptakan inovasi	211	300	70,3
	Tingkat kebiasaan berinovasi dan melakukan terobosan baru dalam menyelesaikan pekerjaan	213	300	71
	Tingkat keberanian karyawan mengambil resiko	212	300	70.7
	<b>Sub Total</b>	<b>636</b>	<b>900</b>	<b>70.6</b>
<b>Perhatian pada kerincian</b>				
2	Tingkat keterampilan karyawan dalam menjalankan tugas	211	300	70.3
	Tingkat keterampilan karyawan dalam menjalankan tugas	190	300	63.3
	Tingkat ketelitian karyawan dalam menghadapi masalah pekerjaan	195	300	65
	<b>Sub Total</b>	<b>596</b>	<b>900</b>	<b>66.2</b>
<b>Orientasi Hasil</b>				
3	Tingkat penggunaan waktu secara efektif dan efisien	207	300	69
	Tingkat kemampuan dalam meningkatkan kualitas kerja	178	300	61.3
	<b>Sub Total</b>	<b>385</b>	<b>600</b>	<b>65.17</b>
<b>Orientasi orang</b>				
4	Tingkat peluang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan	202	300	67.3
	Tingkat pemberdayaan karyawan	202	300	67.3
	<b>Sub Total</b>	<b>404</b>	<b>600</b>	<b>67.3</b>
<b>Orientasi tim</b>				
5	Tingkat kekompakan tim dalam menyelesaikan pekerjaan	210	300	70
	Tingkat kerjasama tim	195	300	65
	<b>Sub Total</b>	<b>405</b>	<b>600</b>	<b>67.5</b>

No	Ukuran	Perolehan Skor	Skor ideal	%
<b>Keagresifan</b>				
6	Tingkat optimalisasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	209	300	69.7
	Tingkat agresif karyawan dalam menghadapi setiap pekerja	181	300	60.3
	<b>Sub Total</b>	<b>390</b>	<b>600</b>	<b>65</b>
<b>Kemantapan</b>				
7	Tingkat konsistensi dalam menyelesaikan tugas	187	300	62.3
	Tingkat keterikatan karyawan terhadap peraturan yang ditetapkan	188	300	62.7
	Tingkat pemahaman karyawan terhadap visi dan misi organisasi	215	300	71.7
	<b>Sub Total</b>	<b>590</b>	<b>900</b>	<b>65.5</b>
<b>Total Budaya Organisasi</b>		<b>3406</b>	<b>5100</b>	<b>66.7</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.23 aspek budaya organisasi pada Hotel Santika Bandung memperoleh skor 3.406 apabila di prosentasekan kedalam skor ideal maka diperoleh prosentase sebesar 66.7%. indikator yang paling tinggi adalah pemahaman karyawan terhadap visi dan misi organisasi dengan skor 215, keberanian karyawan mengambil resiko dengan skor 212, motivasi karyawan dalam menciptakan inovasi dan keterampilan karyawan dalam menjalankan tugas dengan skor 211.

Skor ideal budaya organisasi adalah 5100 untuk 17 item pertanyaan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan data pada variabel budaya organisasi adalah 3.406 Sedangkan untuk mencari daerah kontinum yang menunjukkan wilayah ideal dari tanggapan responden terhadap budaya organisasi, berdasarkan rumus menurut Sugiyono (2008:135) adalah sebagai berikut:

### Mencari Skor Tertinggi Budaya Organisasi

$$\begin{aligned} \text{Skor Ideal} &= \text{Skor Tertinggi} \times \text{Jumlah Butir Pertanyaan} \times \text{Jumlah Responden} \\ \text{Skor Ideal} &= 5 \times 17 \times 60 = 5.100 \end{aligned}$$

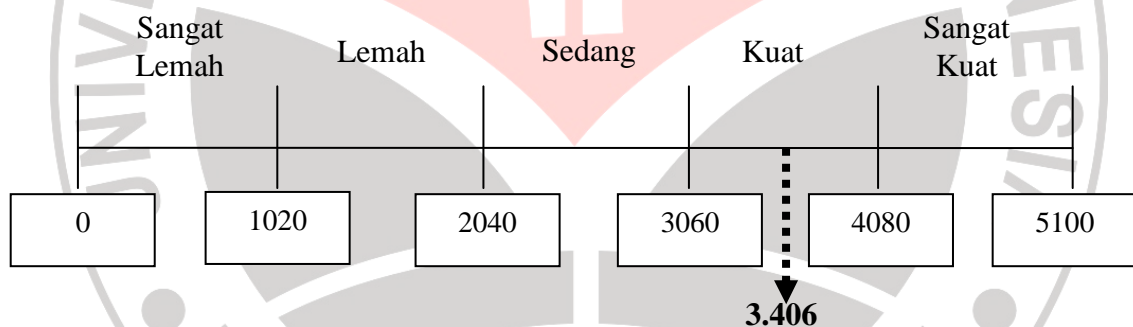
### Mencari Skor Terendah Budaya Organisasi

$$\begin{aligned} \text{Skor Terendah} &= \text{Skor Terendah} \times \text{Jumlah Butir Pertanyaan} \times \text{Jumlah Responden} \\ \text{Skor Terendah} &= 1 \times 17 \times 60 = 1020 \end{aligned}$$

### Mencari Panjang Interval Kelas Budaya Organisasi

$$\begin{aligned} \text{Panjang Kelas Interval} &= \frac{\text{Skor Ideal}}{\text{Banyak Kelas Interval}} \\ \text{Panjang Kelas Interval} &= \frac{5100}{5} = 1020 \end{aligned}$$

Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut:



Sumber: Diolah Dari Hasil Penelitian 2011

**GAMBAR 4.6**  
**HASIL KONTINUM BUDAYA ORGANISASI**

Berdasarkan gambar 4.6 nilai kontinum budaya organisasi yaitu 3.406 sesuai dengan data penelitian, termasuk dalam kategori kuat. Jadi tanggapan responden terhadap budaya organisasi pada Hotel Santika Bandung yang terdiri inovasi dalam pengambilan resiko, perhatian pada kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan termasuk dalam



kategori tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya organisasi pada Hotel Santika Bandung berada dalam kategori kuat.

Robbins (2008, 128) mengatakan budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan yang membedakan anantara satu organisasi dengan lainnya. Deal & Kenney (2008,128) budaya organisasi adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, Pascale & Athos (2008,128) budaya organisasi adalah falsafah yang menuntut kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, Bower (2008,128) budaya organisasi adalah cara pekerjaan yang dilakukan di tempat itu, dan Schein (2008,128) budaya organisasi adalah asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi. Dari beberapa pendapat di atas nampak ada kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

### **4.3 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **4.3.1 Kualitas Kerja**

##### **1. Tingkat Kualitas Hasil Kerja**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kualitas hasil kerja pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.24 sebagai berikut:

**TABEL 4.24**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KUALITAS HASIL KERJA**  
**PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Tingkat kualitas hasil kerja	<b>Sangat tinggi</b>	8	13	40
		<b>Tinggi</b>	16	27	64
		<b>Sedang</b>	24	40	72
		<b>Rendah</b>	6	10	12
		<b>Sangat Rendah</b>	6	10	6
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>194</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.24 di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap kualitas hasil kerja, sebagian kecil responden (13%) menyatakan Sangat Tinggi, hampir setengahnya responden (27%) menyatakan Tinggi, (40%) menyatakan Sedang, sebagian kecil responden (10%) menyatakan Rendah dan (10%) menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 60% responden menyatakan bahwa kualitas hasil kerja tinggi.

## **2. Kemampuan mencapai standar kualitas yang diinginkan perusahaan**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kemampuan mencapai standar kualitas yang diinginkan perusahaan pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.25 sebagai berikut:

**TABEL 4.25**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEMAMPUAN MENCAPAI**  
**STANDAR KUALITAS YANG DIINGINKAN PERUSAHAAN**  
**PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
2	Tingkat kemampuan mencapai standard kualitas yang diinginkan perusahaan	<b>Sangat tinggi</b>	8	13	40
		<b>Tinggi</b>	18	31	72
		<b>Sedang</b>	21	35	63
		<b>Rendah</b>	11	18	22
		<b>Sangat Rendah</b>	2	3	2
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>199</b>

Sumber: Hasil Pengolahan data 2011

Berdasarkan Tabel 4.25 di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap kemampuan mencapai standard kualitas yang diinginkan perusahaan, sebagian kecil responden (13%) menyatakan Sangat Tinggi, hampir setengahnya responden (30%) menyatakan Tinggi, (35%) menyatakan Sedang, sebagian kecil responden (18%) menyatakan Rendah dan (3%) menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 61.5% menyatakan bahwa kemampuan mencapai standard kualitas yang diinginkan perusahaan tinggi.

### 3. Rasa malu jika kualitas kerja lebih buruk dari yang lain

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai rasa malu jika kualitas kerja lebih buruk dari yang lain pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.26 sebagai berikut:

**TABEL 4.26**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP RASA MALU JIKA KUALITAS**  
**KERJA LEBIH BURUK DARI YANG LAIN PADA HOTEL SANTIKA**  
**BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
3	Tingkat rasa malu jika kualitas kerja lebih buruk dari yang lain	<b>Sangat tinggi</b>	7	12	35
		<b>Tinggi</b>	13	23	52
		<b>Sedang</b>	27	45	81
		<b>Rendah</b>	10	17	20
		<b>Sangat Rendah</b>	3	5	3
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>191</b>

Sumber: Hasil Pengolahan data 2011

Berdasarkan Tabel 4.26 di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap rasa malu jika kualitas kerja lebih buruk dari yang lain, sebagian kecil responden (12%) menyatakan Sangat Tinggi, (22%) menyatakan Tinggi, hampir setengahnya responden (45%) menyatakan Sedang, sebagian kecil responden (17%) menyatakan Rendah dan (5%) menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 57.5% menyatakan bahwa rasa malu jika kualitas kerja lebih buruk dari yang lain tinggi.

#### 4.3.2 Kuantitas Kerja

##### 4. Frekuensi melebihi volume kerja atau jumlah tugas yang ditetapkan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai frekuensi melebihi volume kerja atau jumlah tugas yang ditetapkan pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.27 sebagai berikut:

**TABEL 4.27**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP FREKUENSI MELEBIHI**  
**VOLUME KERJA ATAU JUMLAH TUGAS YANG DITETAPKAN DI**  
**HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
4	Tingkat frekuensi melebihi volume kerja atau jumlah tugas yang ditetapkan	<b>Sangat tinggi</b>	10	17	50
		<b>Tinggi</b>	9	16	36
		<b>Sedang</b>	23	38	69
		<b>Rendah</b>	12	20	24
		<b>Sangat Rendah</b>	6	10	6
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>185</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.27 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden mengenai frekuensi melebihi volume kerja atau jumlah yang ditetapkan, sebagian kecil responden (17%) menyatakan sangat tinggi, (15%) menyatakan tinggi, hampir setengahnya responden (38%) menyatakan sedang, sebagian kecil responden (20%) menyatakan Rendah dan (10%) yang menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 52% menyatakan bahwa frekuensi melebihi volume kerja atau jumlah yang ditetapkan tinggi.

#### **5. Tingkat penyelesaian tugas dengan baik dan memuaskan**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai penyelesaian tugas dengan baik dan memuaskan pada Hotel Santika dalam Tabel 4.28 sebagai berikut:

**TABEL 4.28**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENYELESAIAN TUGAS DENGAN**  
**BAIK DAN MEMUASKAN PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
5	Tingkat penyelesaian tugas dengan baik dan memuaskan	<b>Sangat Tinggi</b>	5	8	25
		<b>Tinggi</b>	9	16	36
		<b>Sedang</b>	24	40	72
		<b>Rendah</b>	14	23	28
		<b>Sangat Rendah</b>	8	13	8
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>169</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.28 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden mengenai penyelesaian tugas dengan baik dan memuaskan, sebagian kecil responden (8%) menyatakan Sangat Tinggi, (15%) menyatakan Tinggi, hampir setengahnya responden (40%) menyatakan Sedang, sebagian kecil responden (23%) menyatakan Rendah, dan (13%) menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 57% menyatakan bahwa penyelesaian tugas dengan baik dan memuaskan rendah.

#### 4.3.3 Pengetahuan Tentang Pekerjaan

##### 6. Tingkat pengetahuan yang mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai pengetahuan yang mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.29 sebagai berikut:

**TABEL 4.29**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENGETAHUAN YANG**  
**MENDUKUNG PELAKSANAAN TUGAS SEHARI-HARI PADA HOTEL**  
**SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
6	Tingkat pengetahuan yang mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari	<b>Sangat tinggi</b>	10	17	50
		<b>Tinggi</b>	11	18	44
		<b>Sedang</b>	18	30	54
		<b>Rendah</b>	10	17	20
		<b>Sangat Rendah</b>	11	18	11
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>179</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.29 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden mengenai pengetahuan yang mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari, Sebagian kecil responden (17%) menyatakan sangat tinggi, (18%) menyatakan tinggi, hampir setengahnya responden (30%) menyatakan sedang, sebagian kecil responden (17%) menyatakan Rendah dan (18%) menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setengahnya responden yaitu 50% menyatakan bahwa pengetahuan yang mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari tinggi.

#### **7. Tingkat pemahaman terhadap pedoman kerja sehari-hari**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai pemahaman terhadap pedoman kerja sehari-hari pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.30 sebagai berikut:

**TABEL 4.30**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PEMAHAMAN PEDOMAN KERJA**  
**SEHARI-HARI PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
7	Tingkat pemahaman terhadap pedoman kerja sehari-hari	<b>Sangat tinggi</b>	7	12	35
		<b>Tinggi</b>	12	20	48
		<b>Sedang</b>	26	43	78
		<b>Rendah</b>	11	18	22
		<b>Sangat Rendah</b>	4	7	4
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>187</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.30 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden mengenai pemahaman terhadap pedoman kerja sehari-hari, Sebagian kecil responden (12%) menyatakan sangat tinggi, (20%) menyatakan tinggi, hampir setengahnya responden (43%) menyatakan sedang, sebagian kecil responden (18%) menyatakan Rendah dan (7%) yang menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 53.5% menyatakan bahwa pemahaman pedoman kerja sehari-hari tinggi.

#### **8. Tingkat kebanggaan prestasi kerja yang dicapai**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kebanggaan prestasi kerja yang dicapai pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.31 sebagai berikut:



**TABEL 4.31**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEBANGGAN PRESTASI KERJA**  
**YANG DICAPAI PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
8	Tingkat kebanggaan prestasi kerja yang dicapai	<b>Sangat Tinggi</b>	7	12	35
		<b>Tinggi</b>	8	13	32
		<b>Sedang</b>	30	50	90
		<b>Rendah</b>	9	15	18
		<b>Sangat Rendah</b>	6	10	6
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>181</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.31 terlihat bahwa tanggapan responden terhadap kebanggaan prestasi kerja yang dicapai, sebagian kecil responden (12%) menyatakan Sangat Tinggi, (13%) menyatakan Tinggi, setengahnya responden (50%) menyatakan Sedang, sebagian kecil responden (15%) menyatakan Rendah dan (10%) menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setengahnya responden yaitu 50% menyatakan bahwa kebanggaan prestasi kerja yang dicapai tinggi.

#### 4.3.4 Kreatifitas

##### 9. Tingkat pengakuan kreatifitas dalam bekerja termasuk dalam penyelesaian masalah

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai pengakuan kreatifitas dalam bekerja termasuk dalam penyelesaian masalah pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.32 sebagai berikut:

**TABEL 4.32**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENGAKUAN KREATIFITAS**  
**DALAM BEKERJA TERMASUK DALAM PENYELESAIAN MASALAH PADA**  
**HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
9	Tingkat pengakuan kreatifitas dalam bekerja termasuk dalam penyelesaian masalah	<b>Sangat Tinggi</b>	16	27	80
		<b>Tinggi</b>	9	15	36
		<b>Sedang</b>	14	23	42
		<b>Rendah</b>	18	30	36
		<b>Sangat Rendah</b>	3	5	3
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>197</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.32 terlihat bahwa tanggapan responden terhadap pengakuan kreatifitas dalam bekerja termasuk dalam penyelesaian masalah, hampir setengahnya responden (27%) menyatakan Sangat Tinggi, sebagian kecil responden (15%) menyatakan Tinggi, (23%) menyatakan Sedang, hampir setengahnya responden (30%) menyatakan Rendah dan sebagian kecil responden (5%) sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 53.5% responden menyatakan bahwa pengakuan kreatifitas tinggi dalam bekerja termasuk dalam penyelesaian masalah.

#### **10. Tingkat penyelesaian pekerjaan yang lebih kreatif**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai penyelesaian pekerjaan yang lebih kreatif pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.33 sebagai berikut:

**TABEL 4.33**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PENYELESAIAN PEKERJAAN**  
**YANG LEBIH KREATIF PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
10	Tingkat penyelesaian pekerjaan yang lebih kreatif	<b>Sangat Tinggi</b>	13	22	65
		<b>Tinggi</b>	11	18	44
		<b>Sedang</b>	13	22	39
		<b>Rendah</b>	19	32	38
		<b>Sangat Rendah</b>	4	7	4
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>190</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.33 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden mengenai penyelesaian pekerjaan yang lebih kreatif, sebagian kecil responden (22%) menyatakan Sangat Tinggi, (18%) menyatakan Tinggi, (22%) menyatakan Sedang, hampir setengahnya responden (32%) yang menyatakan Rendah dan sebagian kecil responden (7%) sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 51% responden menyatakan bahwa penyelesaian pekerjaan yang lebih kreatif tinggi.

#### **11. Tingkat kemampuan memunculkan ide dan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kemampuan memunculkan ide dan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.34 sebagai berikut:

**TABEL 4.34**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEMAMPUAN MEMUNCULKAN**  
**IDE DAN GAGASAN BARU DALAM MENYELESAIKAN PEKERJAAN**  
**PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
11	Tingkat kemampuan memunculkan ide dan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan	<b>Sangat Tinggi</b>	15	25	75
		<b>Tinggi</b>	13	22	52
		<b>Sedang</b>	14	23	42
		<b>Rendah</b>	14	23	28
		<b>Sangat Rendah</b>	4	7	4
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>201</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.34 terlihat bahwa tanggapan responden terhadap kemampuan memunculkan ide dan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian kecil responden (25%) menyatakan Sangat Tinggi, (22%) menyatakan Tinggi, (23%) menyatakan Sedang, (23%) menyatakan Rendah dan (7%) menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 58.5% menyatakan bahwa kemampuan memunculkan ide dan gagasan baru tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### 4.3.5 Kerjasama

##### 12. Tingkat Kesiediaan bekerjasama dengan rekan sekerja

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kesiediaan bekerjasama dengan rekan sekerja pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.35 sebagai berikut:

**TABEL 4.35**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KESEDIAAN BEKERJASAMA**  
**DENGAN REKAN SEKERJA PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
12	Tingkat kesediaan bekerjasama dengan rekan sekerja	<b>Sangat Tinggi</b>	14	23	70
		<b>Tinggi</b>	13	22	52
		<b>Sedang</b>	16	27	48
		<b>Rendah</b>	12	19	24
		<b>Sangat Rendah</b>	5	8	5
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>199</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.35 terlihat bahwa tanggapan responden terhadap kesediaan bekerjasama dengan rekan sekerja, sebagian kecil responden (23%) menyatakan Sangat Tinggi, (22%) menyatakan Tinggi, hampir setengahnya responden (27%) menyatakan Sedang, sebagian kecil responden (20%) yang menyatakan Rendah dan (8%) menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 58.5% menyatakan bahwa kesediaan bekerjasama dengan rekan sekerja tinggi.

### **13. Tingkat kerjasama dengan atasan**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kerjasama dengan atasan pada Hotel Santika Bandung Tabel 4.36 sebagai berikut:

**TABEL 4.36**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KERJASAMA DENGAN ATASAN**  
**PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
13	Tingkat kerjasama dengan atasan	<b>Sangat tinggi</b>	16	27	80
		<b>Tinggi</b>	13	22	52
		<b>Sedang</b>	18	30	54
		<b>Rendah</b>	9	14	18
		<b>Sangat Rendah</b>	4	7	4
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>208</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.36 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden mengenai kerjasama dengan atasan, hampir setengahnya responden (27%) menyatakan sangat tinggi, (30%) menyatakan sedang, sebagian kecil responden (22%) menyatakan tinggi, (15%) yang menyatakan Rendah dan (7%) menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 64% menyatakan bahwa kerjasama dengan atasan tinggi.

#### **4.3.6 Kesadaran**

##### **14. Tingkat kesediaan tetap bekerja dengan baik walaupun pimpinan tidak ada**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kesediaan tetap bekerja dengan baik walaupun pimpinan tidak ada pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.37 sebagai berikut:

**TABEL 4.37**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KESEDIAAN TETAP BEKERJA**  
**DENGAN BAIK WALAUPUN PIMPINAN TIDAK ADA PADA HOTEL**  
**SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
14	Tingkat kesediaan tetap bekerja dengan baik walaupun pimpinan tidak ada	<b>Sangat tinggi</b>	10	17	50
		<b>Tinggi</b>	17	28	68
		<b>Sedang</b>	17	28	51
		<b>Rendah</b>	11	18	22
		<b>Sangat Rendah</b>	5	9	5
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>196</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.37 terlihat bahwa tanggapan responden terhadap kesediaan tetap bekerja dengan baik walaupun pimpinan tidak ada, sebagian kecil responden (17%) menyatakan sangat tinggi, hampir setengahnya responden (28%) menyatakan tinggi, (28%) menyatakan sedang, sebagian kecil responden (18%) menyatakan Rendah, dan (8%) menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 59% menyatakan bahwa kesediaan tetap bekerja dengan baik tinggi walaupun pimpinan tidak ada.

#### **15. Tingkat kesadaran penyelesaian pekerjaan**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kesadaran penyelesaian pekerjaan pada hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.38 sebagai berikut:

**TABEL 4.38**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KESADARAN PENYELESAIAN**  
**PEKERJAAN PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
15	Tingkat kesadaran penyelesaian pekerjaan	<b>Sangat tinggi</b>	13	22	65
		<b>Tinggi</b>	9	15	36
		<b>Sedang</b>	19	32	57
		<b>Rendah</b>	15	24	30
		<b>Sangat Rendah</b>	4	7	4
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>192</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.38 terlihat bahwa tanggapan responden mengenai kesadaran penyelesaian pekerjaan, sebagian kecil responden (22%) menyatakan sangat tinggi, (15%) menyatakan tinggi, hampir setengahnya responden (32%) menyatakan sedang, sebagian kecil responden (25%) menyatakan Rendah dan (7%) yang menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 52% menyatakan bahwa kesadaran penyelesaian pekerjaan tinggi.

#### 4.3.7 Inisiatif

##### **16. Tingkat semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru yang diberikan oleh perusahaan**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru yang diberikan oleh perusahaan dalam Tabel 4.39 sebagai berikut:



**TABEL 4.39**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP SEMANGAT DALAM**  
**MELAKSANAKAN TUGAS-TUGAS BARU YANG DIBERIKAN OLEH**  
**PERUSAHAAN PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
16	Tingkat semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru yang diberikan oleh perusahaan	<b>Sangat tinggi</b>	11	18	55
		<b>Tinggi</b>	13	22	52
		<b>Sedang</b>	20	33	60
		<b>Rendah</b>	12	20	24
		<b>Sangat Rendah</b>	4	7	4
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>195</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.39 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden mengenai semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru yang diberikan oleh perusahaan, sebagian kecil responden (18%) menyatakan sangat tinggi, (22%) menyatakan tinggi, hampir setengahnya responden (33%) menyatakan sedang, sebagian kecil responden (20%) yang menyatakan Rendah dan (7%) yang menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 56.5% menyatakan bahwa semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru yang diberikan oleh perusahaan tinggi.

#### **17. Tingkat upaya yang dilakukan guna peningkatan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai upaya yang dilakukan guna peningkatan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dalam Tabel 4.40 sebagai berikut:

**TABEL 4.40**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP UPAYA YANG DILAKUKAN GUNA**  
**PENINGKATAN TANGGUNG JAWAB DALAM MENYELESAIKAN TUGAS**  
**PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
17	Tingkat upaya yang dilakukan guna peningkatan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas	<b>Sangat Tinggi</b>	13	22	65
		<b>Tinggi</b>	13	22	52
		<b>Sedang</b>	14	23	42
		<b>Rendah</b>	16	26	32
		<b>Sangat Rendah</b>	4	7	4
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>195</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.40 di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap upaya yang dilakukan guna peningkatan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, sebagian kecil responden (22%) menyatakan Sangat Tinggi, (22%) menyatakan Tinggi, (23%) menyatakan Sedang, hampir setengahnya responden (27%) menyatakan Rendah dan sebagian kecil responden (7%) menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 55.5% menyatakan bahwa upaya yang dilakukan guna peningkatan tanggung jawab tinggi dalam menyelesaikan tugas.

#### **4.3.8 Kualitas Pribadi**

##### **18. Tingkat kesediaan dalam menyelesaikan pekerjaan diluar jam kerja**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kesediaan dalam menyelesaikan pekerjaan diluar jam kerja pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.41 sebagai berikut:

**TABEL 4.41**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KESEDIAAN DALAM**  
**MENYELESAIKAN PEKERJAAN DILUAR JAM KERJA**  
**PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
18	Tingkat kesediaan dalam menyelesaikan pekerjaan diluar jam kerja	<b>Sangat tinggi</b>	11	18	55
		<b>Tinggi</b>	15	25	60
		<b>Sedang</b>	16	27	48
		<b>Rendah</b>	15	25	30
		<b>Sangat Rendah</b>	3	5	3
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>196</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.41 terlihat bahwa tanggapan responden mengenai kesediaan dalam menyelesaikan pekerjaan diluar jam kerja, sebagian kecil responden (18%) menyatakan sangat tinggi, (25%) menyatakan tinggi, hampir setengahnya responden (27%) menyatakan sedang, sebagian kecil responden (25%) menyatakan Rendah dan (5%) yang menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 56.5% menyatakan bahwa kesediaan dalam menyelesaikan pekerjaan diluar jam kerja tinggi.

#### **19. Tingkat kepuasan atas pekerjaan yang telah dilakukan**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kepuasan atas pekerjaan yang telah dilakukan pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.42 sebagai berikut

**TABEL 4.42**  
**TANGGAPAN RESPONDEN KEPUASAN ATAS PEKERJAAN YANG TELAH**  
**DILAKUKAN PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
19	Tingkat kepuasan atas pekerjaan yang telah dilakukan	<b>Sangat tinggi</b>	14	23	70
		<b>Tinggi</b>	11	19	44
		<b>Sedang</b>	18	30	54
		<b>Rendah</b>	12	20	24
		<b>Sangat Rendah</b>	5	8	5
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	197

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.42 di atas dapat diketahui hasil tanggapan responden mengenai kepuasan atas pekerjaan yang telah dilakukan, sebagian kecil responden (23%) menyatakan sangat tinggi, (18%) menyatakan tinggi, hampir setengahnya responden (30%) menyatakan sedang, sebagian kecil responden (20%) yang menyatakan Rendah dan (8%) yang menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 56% menyatakan bahwa kepuasan atas pekerjaan yang telah dilakukan tinggi.

#### **20. Tingkat kesediaan menerima saran dan kritik yang konstruktif**

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diambil dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diberikan, maka dapat diperoleh hasil tanggapan responden mengenai kesediaan menerima saran dan kritik yang konstruktif pada Hotel Santika Bandung dalam Tabel 4.43 sebagai berikut:

**TABEL 4.43**  
**TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KESEDIAAN MENERIMA SARAN**  
**DAN KRITIK YANG KONSTRUKTIF PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
20	Tingkat kesediaan menerima saran dan kritik yang konstruktif	<b>Sangat tinggi</b>	11	18	55
		<b>Tinggi</b>	12	20	48
		<b>Sedang</b>	22	37	66
		<b>Rendah</b>	11	18	22
		<b>Sangat Rendah</b>	4	7	4
		<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100</b>	<b>195</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.43 di atas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap kesediaan menerima saran dan kritik yang konstruktif, sebagian kecil responden (18%) menyatakan Sangat Tinggi, (20%) menyatakan Tinggi, hampir setengahnya responden (37%) menyatakan Sedang, sebagian kecil responden (18%) menyatakan Rendah dan (7%) menyatakan sangat Rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 56.5% menyatakan bahwa kesediaan menerima saran dan kritik yang konstruktif tinggi.

#### 4.3.9 Gambaran Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil tanggapan responden pada hasil penelitian dapat diketahui hasil gambaran mengenai kinerja karyawan pada Hotel Santika Bandung melalui hasil rekapitulasi seperti pada Tabel 4.44 sebagai berikut:

**TABEL 4.44**  
**REKAPITULASI INDIKATOR KINERJA KARYAWAN**

No	Ukuran	Perolehan Skor	Skor ideal	%
1	<b>Kualitas Kerja</b>			
	Tingkat kualitas hasil kerja	194	300	64.7
	Tingkat kemampuan mencapai standar kualitas yang diinginkan perusahaan	199	300	66.3
	Tingkat rasa malu jika kualitas kerja	191	300	63.7

No	Ukuran	Perolehan Skor	Skor ideal	%
	lebih buruk dari yang lain			
	<b>Sub Total</b>	<b>584</b>	<b>900</b>	<b>64.9</b>
	<b>Kuantitas kerja</b>			
2	Tingkat Frekuensi melebihi volume kerja atau jumlah tugas yang ditetapkan	185	300	61.7
	Tingkat penyelesaian tugas dengan baik dan memuaskan	169	300	56.3
	<b>Sub Total</b>	<b>354</b>	<b>600</b>	<b>59</b>
	<b>Pengetahuan tentang pekerjaan</b>			
3	Tingkat pengetahuan yang mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari	179	300	59.7
	Tingkat pemahaman terhadap pedoman kerja sehari-hari	187	300	62.3
	Tingkat kebanggaan prestasi kerja yang dicapai	181	300	60.3
	<b>Sub Total</b>	<b>547</b>	<b>900</b>	<b>60.7</b>
	<b>Kreativitas</b>			
4	Tingkat pengakuan kreativitas dalam bekerja termasuk dalam penyelesaian masalah	197	300	65.7
	Tingkat penyelesaian pekerjaan yang lebih kreatif	190	300	63.3
	Tingkat kemampuan memunculkan ide dan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan	201	300	67
	<b>Sub Total</b>	<b>588</b>	<b>900</b>	<b>65.3</b>
	<b>Kerjasama</b>			
5	Tingkat kesediaan bekerjasama dengan rekan sekerja	199	300	66.3
	Tingkat kerjasama dengan atasan	208	300	69.3
	<b>Sub Total</b>	<b>407</b>	<b>600</b>	<b>67.8</b>
	<b>Kesadaran</b>			
6	Tingkat kesediaan tetap bekerja dengan baik walaupun pimpinan tidak ada	196	300	65.3
	Tingkat kesadaran penyelesaian pekerjaan	192	300	64
	<b>Sub Total</b>	<b>388</b>	<b>600</b>	<b>64.7</b>
7	<b>Inisiatif</b>			

No	Ukuran	Perolehan Skor	Skor ideal	%
	Tingkat semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru yang diberikan oleh perusahaan	195	300	65
	Tingkat upaya yang dilakukan guna peningkatan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas	195	300	65
	<b>Sub Total</b>	<b>390</b>	<b>600</b>	<b>65</b>
	<b>Kualitas pribadi</b>			
	Tingkat kesediaan dalam menyelesaikan pekerjaan diluar jam kerja	196	300	65.3
	Tingkat kepuasan atas pekerjaan yang telah dilakukan	197	300	65.7
8	Tingkat kesediaan menerima saran dan kritik yang konstruktif	195	300	65
	<b>Sub Total</b>	<b>588</b>	<b>900</b>	<b>65.3</b>
	<b>Total Kinerja Karyawan</b>	<b>3846</b>	<b>6000</b>	<b>64.1</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2011

Berdasarkan Tabel 4.44 aspek kinerja karyawan pada Hotel Santika Bandung memperoleh skor 3846 apabila di prosentasekan kedalam skor ideal maka diperoleh prosentase sebesar 64.1 %. Indikator paling tinggi yaitu kerjasama dengan atasan dengan skor 208, kemampuan memunculkan ide dan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan dengan skor 201, kemampuan mencapai standar kualitas yang diinginkan perusahaan dan kesediaan bekerjasama dengan rekan sekerja dengan skor 199.

Skor ideal kinerja karyawan adalah 6000 untuk 20 item pertanyaan. Perolehan skor berdasarkan hasil pengolahan data pada variabel kinerja karyawan adalah 3846 Sedangkan untuk mencari daerah kontinum yang menunjukkan wilayah ideal dari tanggapan responden terhadap kinerja karyawan, berdasarkan rumus menurut Sugiyono (2008:135) adalah sebagai berikut:

### Mencari Skor Tertinggi Kinerja Karyawan

$$\begin{aligned} \text{Skor Ideal} &= \text{Skor Tertinggi} \times \text{Jumlah Butir Pertanyaan} \times \text{Jumlah Responden} \\ \text{Skor Ideal} &= 5 \times 20 \times 60 = 6000 \end{aligned}$$

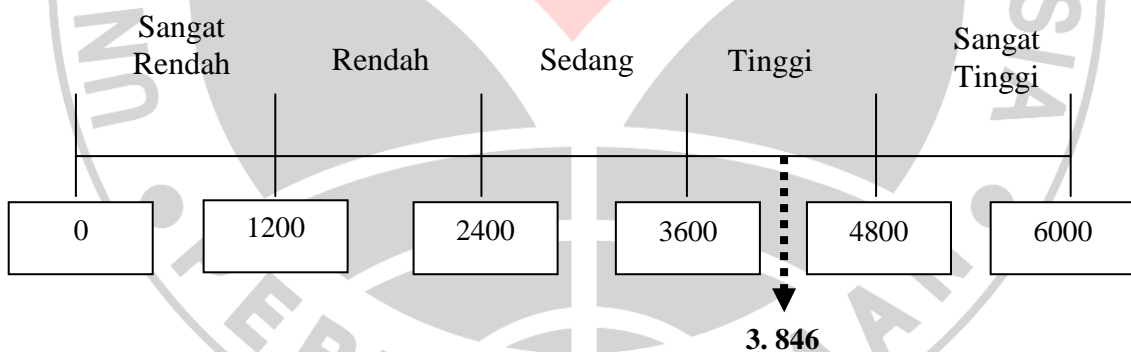
### Mencari Skor Terendah Kinerja Karyawan

$$\begin{aligned} \text{Skor Terendah} &= \text{Skor Terendah} \times \text{Jumlah Butir Pertanyaan} \times \text{Jumlah Responden} \\ \text{Skor Terendah} &= 1 \times 20 \times 60 = 1.200 \end{aligned}$$

### Mencari Panjang Interval Kelas Kinerja Karyawan

$$\begin{aligned} \text{Panjang Kelas Interval} &= \frac{\text{Skor Ideal}}{\text{Banyak Kelas Interval}} \\ \text{Panjang Kelas Interval} &= \frac{6000}{5} = 1.200 \end{aligned}$$

Hal ini secara kontinum dapat dibuat kategori sebagai berikut :



Sumber: Diolah Dari Hasil Penelitian 2011

**GAMBAR 4.7**  
**HASIL KONTINUM KINERJA KARYAWAN**

Nilai 3.846 sesuai dengan data penelitian, termasuk dalam kategori tinggi. Jadi tanggapan responden terhadap kinerja karyawan pada Hotel Santika Bandung yang terdiri dari: kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kreatifitas, kerjasama, inisiatif dan kualitas diri termasuk dalam kategori tinggi.



Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan Hotel Santika Bandung tinggi. Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Veitzal Rivai (2004:309). Apabila setiap karyawan memahami tugas masing-masing tersebut perusahaan akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi, karena maju mundurnya perusahaan ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusianya. Kinerja adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu (Cardoso Gomes, 2003:135)

#### **4.4 Pengujian Hipotesis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengujian ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Santika Bandung, bagaimana pengaruh Budaya Organisasi hingga menimbulkan Kinerja Karyawan. Untuk menguji pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap tingkat Kinerja Karyawan, maka dilakukan penghitungan regresi linier sederhana dengan aplikasi *software* SPSS (*Statistical Product for Service Solution*) 17,0 dan dibantu *software* *microsoft excel*. Hasil uji statistik yang dilakukan dengan analisis regresi linier untuk mengetahui pengaruh antara variabel pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ini disajikan hasilnya dalam beberapa tabel sebagai berikut.

Berdasarkan tabel *model summary* dengan menggunakan aplikasi *software* SPSS 17 maka dapat diperoleh hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan pada Hotel Santika Bandung yang terlihat pada Tabel 4.45 berikut ini:

**TABEL 4.45**  
**MODEL SUMMARY**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.760 <sup>a</sup>	.578	.571	7.31103

a. Predictors: (Constant), budaya organisasi

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Berdasarkan tabel *model summary* output SPSS 17, dapat diketahui bahwa korelasi atau hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan memperoleh hasil sebesar 0,760 (positif), ini artinya sesuai dengan pedoman untuk memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi (Sugiyono, 2008: 250) maka korelasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan termasuk kategori Tinggi (0,600 – 0,799) dengan *Standar Error Of Estimate* (SEE) sebesar 7.31103 untuk variabel kinerja karyawan. Jika dibandingkan dengan angka Standar Deviasi (STD) kinerja karyawan sebesar 11.16170, maka angka ini lebih kecil, dapat dilihat dalam Tabel 4.45. Ini artinya angka (SEE) Tinggi untuk dijadikan prediktor dalam menentukan kinerja karyawan, di mana angka yang Tinggi untuk dijadikan sebagai prediktor variabel tergantung harus lebih kecil dari angka Standar Deviasi ( $SEE < STD$ ), semakin kecil SEE akan membuat regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel tergantung. Kemudian dari *model summary* di atas diperoleh angka *R square* yang diperoleh sebesar 0,578. Hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 57,8%, yang artinya 57,8% perubahan kinerja karyawan disebabkan oleh budaya organisasi, dan 42,2% dipengaruhi oleh faktor lain.

**TABEL 4.46**  
**Descriptive Statistics**

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
budaya organisasi	60	48.7328	10.26464
kinerja karyawan	60	57.7784	11.16170
Valid N (listwise)	60		

Sumber Hasil Pengolahan Data 2011

#### 4.4.1 Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan fungsional secara linear antara kedua variabel. Analisis ini juga dapat digunakan untuk memperkirakan berapa tingkat perubahan variabel kinerja karyawan apabila variabel budaya organisasi mengalami perubahan. Regresi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, output ANOVA dapat dilihat pada Tabel 4.47 dibawah ini:

**TABEL 4.47**  
**OUTPUT ANOVA**  
ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4250.263	1	4250.263	79.517	.000 <sup>a</sup>
	Residual	3100.171	58	53.451		
	Total	7350.434	59			

a. Predictors: (Constant), budaya organisasi

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Berdasarkan Tabel ANOVA, dapat diketahui besarnya  $F_{hitung}$  melalui uji ANOVA atau  $F_{test}$ , yaitu sebesar 79.517, sedangkan  $F_{tabel} = 4,00$  (dapat dilihat dalam lampiran), karena nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , yaitu  $79.517 > 4,00$  maka dapat disimpulkan  $H_0$  DITOLAK dan  $H_a$  DITERIMA, artinya ada hubungan linier antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi

sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 5%. Karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05. Maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan yang dipengaruhi budaya organisasi atau dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

**TABEL 4.48**  
**OUTPUT KOEFISIEN REGRESI**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.483	4.616		3.787	.000
	budaya organisasi	.827	.093	.760	8.917	.000

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Berdasarkan tabel koefisien regresi di atas, maka diperoleh persamaan regresi liner antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:  $Y = a + bX$  adalah kinerja karyawan ( $Y$ ) = 17.483 + 0,827 artinya besar perubahan kinerja karyawan ( $Y$ ) yang terjadi mengikuti perubahan budaya organisasi( $X$ ) yaitu sebesar 17.483%.

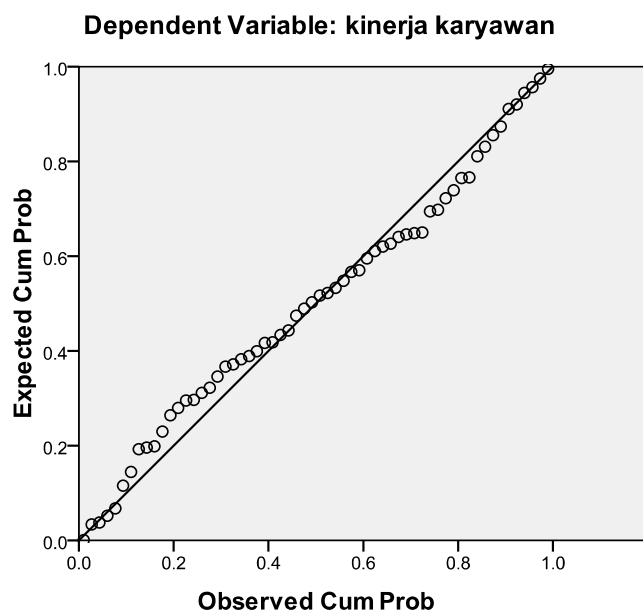
$$Y = a + bX$$

$$\text{Kinerja karyawan} = 17.483 + 0,827 X(\text{budaya organisasi})$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas, konstanta sebesar 17.483 menyatakan bahwa jika tidak ada budaya organisasi ( $X = 0$ ) maka budaya organisasi 17.483 satu satuan nilai. Koefisien regresi 0,827 satu satuan nilai artinya setiap terjadi peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,827 satu satuan nilai, dan sebaliknya jika terjadi penurunan budaya organisasi akan menurunkan kinerja karyawan sebesar 0,827 satu satuan

nilai. Untuk lebih jelasnya, persamaan tersebut akan digambarkan ke dalam sebuah diagram garis regresi linier berikut ini:

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



**GAMBAR 4.8**  
**DIAGRAM GARIS LINIER BUDAYA ORGANISASI TERHADAP**  
**KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL SANTIKA BANDUNG**

Gambar tersebut menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal. Maka, model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### 4.4.2 Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel X terhadap Y, maka digunakan rumus koefisien determinasi sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{KD} &= r^2 \times 100\% \\
 &= (0,760)^2 \times 100\% \\
 &= 57.8\%
 \end{aligned}$$

Nilai tersebut dapat dilihat pula pada output koefisien korelasi pada lambang *R square*. Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa besarnya KD (koefisien determinasi) adalah 57.8% yang berarti bahwa perubahan pada variabel Y sebesar 57.8% dipengaruhi oleh perubahan pada variabel X. Dengan kata lain kinerja karyawan 57.8% dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sedangkan  $(100\% - 57.8\% = 42.2\%)$  sisanya sebesar 42.2% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lain yaitu ; motivasi, upah, kompensasi dan lainnya.

Koefisien determinasi sebesar 57.8%, artinya kinerja karyawan (Y) yang dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi (X) oleh persamaan regresi  $(Y) = = 17.483 + 0,827(X)$  adalah sebesar 57.8%, sisanya sebesar 42.2% dipengaruhi faktor lain.

#### **4.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis data, maka diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan, dimana nilai korelasi (*r*) adalah sebesar 0,760. Hal ini berarti bahwa antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan yang akan dibentuk mempunyai korelasi dalam kategori Tinggi. Hal ini terbukti dengan hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu dengan mengkuadratkan koefisien korelasi  $r^2 \times 100\% = (0,760)^2 \times 100\%$  diperoleh hasil sebesar 57.8% berarti bahwa perubahan variabel kinerja karyawan sebesar 57.8% dipengaruhi oleh budaya organisai. Sedangkan 42.2% perubahan kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

Adapun untuk menguji kinerja maka dapat diketahui melalui tabel anova atau  $F_{test}$  dimana  $F_{hitung}$  yaitu sebesar 79.517 dengan taraf signifikansi sebesar

0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 5%, sedangkan  $F_{\text{tabel}}$  sebesar 3,93 (dapat dilihat dalam lampiran) dikarenakan nilai  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  ( $79.517 > 3,93$ ), maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak, artinya terdapat hubungan linear antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan  $t_{\text{hitung}}$  dengan  $t_{\text{tabel}}$  perhitungan uji signifikansi dengan menggunakan alpha 0,05 pada uji satu pihak dengan derajat kebebasan  $(dk)n-2$ ,  $(dk)=60-2$  maka  $dk=58$  diperoleh  $t_{\text{hitung}}$  dan  $t_{\text{tabel}}$  dengan taraf kesalahan 5%. Berdasarkan ketentuan hipotesis diterima jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka diketahui bahwa harga  $t_{\text{hitung}} = 8.917 > t_{\text{tabel}} = 2,00$  sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pernyataan tersebut diperoleh melalui analisis regresi, yang menggunakan metode regresi linier sederhana, regresi tersebut ditunjukkan dengan perolehan kinerja karyawan sebesar 17.483 dimana hasil tersebut dapat diartikan bila nilai setiap penambahan 1% budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan yaitu sebesar 17.483 ditambah 0.827 dari budaya organisasi ( $Y = 17.483 + 0,827X$ ), dimana koefisien determinasi ( $r^2$ ) yaitu 0,760 termasuk kategori kuat berada diantara (0,60 - 0,799). Ini berarti budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Untuk dapat mencapai tingkat kinerja karyawan yang tinggi, salah satu cara yang dapat dilaksanakan perusahaan adalah dengan memahami budaya organisasi.

Pelaksanaan budaya organisasi yang diikuti dengan terciptanya inovasi dalam pengambilan resiko, perhatian pada kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan itu semua dapat mempengaruhi pada peningkatan kinerja karyawan di Hotel Santika Bandung, sehingga budaya organisasi yang tinggi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan pada Hotel Santika Bandung. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Wirawan, (2007: 10) yang menyatakan bahwa :

Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

Tika (2008:131) merinci hubungan unsur-unsur kinerja. Dimana asumsi dasar budaya organisasi terdiri dari tujuh unsur, yaitu hakikat hubungan dengan lingkungan, hakikat orientasi waktu, hakikat sifat manusia, hakikat aktivitas manusia, hakikat hubungan manusia, hakikat kebenaran, dan hakikat universalisme /partikularisme.

Setiap karyawan dalam perusahaan harus mampu meningkatkan kemampuan potensi dan keprofesionalannya dalam bekerja melalui kegiatan-



kegiatan yang berkesinambungan, dengan maksud untuk mengembangkan potensi dirinya karena tuntutan tugas yang diberikan perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Gilmore 1974:6 (dalam skripsi Retna Noerani 2011:163) mengatakan bahwa: seseorang yang memberikan kontribusi yang positif terhadap lingkungan dimana tempat dia berada serta selalu memberikan tindakan yang konstruktif, imajinatif dan kreatif dalam bekerja maka kinerja perusahaan akan tercapai.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa Y dipengaruhi X atau pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi pemahaman budaya organisasi maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan Hotel Santika Bandung yang berdampak pada tujuan perusahaan.

#### **4.5 Implikasi Penelitian**

##### **4.5.1 Temuan Penelitian Bersifat Teoritis**

Berdasarkan hasil kajian serta penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Santika Bandung, maka dihasilkan temuan-temuan teoritis sebagai berikut:

##### **1. Budaya Organisasi**

Teori serta konsep budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian mengadopsi dan memodifikasi teori serta konsep yang berasal dari teori Robbins (2006:721) yang menyatakan bahwa: Budaya organisasi adalah suatu makna bersama yang dianut oleh semua anggotanya yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah inovasi dalam pengambilan resiko, perhatian

pada kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan

## 2. Kinerja Karyawan

Teori serta konsep kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian mengadopsi dan memodifikasi teori serta konsep yang berasal dari teori Cardoso Gomes (2003:135) yang menyatakan bahwa : Kinerja adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kreatifitas, kerjasama, inisiatif dan kualitas diri

## 3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Kaaryawan

Berdasarkan penelitian, ditemukan teoritis yang berupa kaitan atau pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang didukung oleh teori yang dikemukakan oleh John Kotter dan James Haskett dikutip dari Marwansyah (2010,187) mengemukakan bahwa budaya memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kinerja perusahaan, yaitu:

- a. Budaya organisasi dapat memberikan dampak signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang sebuah perusahaan.
- b. Budaya organisasi tampaknya akan menjadi faktor yang makin penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam dekade mendatang.
- c. Budaya organisasi pada umumnya tidak mengganggu kinerja financial jangka panjang, budaya ini relatif mudah dikembangkan, bahkan pada

perusahaan-perusahaan yang dipengaruhi orang-orang yang *reasonable* dan cerdas.

- d. Meskipun tidak gampang diubah, budaya organisasi dapat diciptakan untuk meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan Hotel Santika Bandung. Dengan demikian temuan penulis mengukuhkan premis yang dikemukakan oleh Kotler dan Keller. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka diyakini hasil penelitian penulis mampu memberikan sumbangan ilmiah bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya budaya organisasi dan juga sebagai masukan yang konstruktif dan inspiratif bagi para karyawan sehingga kinerja karyawan Hotel Santika Bandung tetap tinggi.

#### **4.5.2 Temuan Penelitian Bersifat Empiris**

Berdasarkan penelitian mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan telah diperoleh temuan-temuan yang mendefinisikan mengenai budaya organisasi dan kinerja karyawan. Berikut adalah temuan-temuan penelitian yang bersifat empiris:

1. Berdasarkan hasil penelitian yang bersifat empiris mengenai budaya organisasi yang dilakukan Hotel Santika Bandung, didapat bahwa indikator inovasi dalam pengambilan resiko memiliki pengaruh paling besar dibandingkan dengan indikator yang lainnya. Hal itu dikarenakan karyawan bekerja dengan baik dan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sedangkan indikator keagresifan yang memiliki pengaruh paling kecil, hal itu

dikarenakan kurangnya suasana kerja yang kompetitif di lingkungan Hotel Santika Bandung.

2. Berdasarkan hasil penelitian yang bersifat empiris mengenai kinerja karyawan Hotel Santika Bandung, didapat bahwa indikator kualitas pribadi memiliki skor paling besar. Hal itu dikarenakan setiap karyawan ingin memberikan yang terbaik untuk kemajuan Hotel Santika Bandung. Sedangkan indikator yang memiliki skor terendah adalah kuantitas kerja. Hal itu dikarenakan kurangnya perhatian dari para atasan/kepala divisi Sumber Daya Manusia Hotel Santika Bandung.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan penelitian menyatakan bahwa tingkat kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh budaya organisasi dengan tingkat korelasi yang tinggi atau kuat. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  perhitungan uji signifikansi dengan menggunakan alpha 0,05 pada uji satu pihak dengan derajat kebebasan  $(dk)n-2$ ,  $(dk)=60-2$  maka  $dk=58$  diperoleh  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  dengan taraf kesalahan 5%. Berdasarkan ketentuan hipotesis diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka diketahui bahwa harga  $t_{hitung}= 8.917 > t_{tabel} = 2.00$  sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

#### **4.6 Implikasi Penelitian Terhadap Pendidikan Manajemen Bisnis**

Pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam proses memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan professional individu. Melalui pendidikan, seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar

siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berpikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan dikemudian hari. Hal tersebut nantinya akan terlihat pada produktivitas yang pada akhirnya produktivitas kerja yang semakin meningkat.

Pendidikan yang bertujuan pada mewujudkan manusia yang mandiri dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia, maka perlu diwadahi pada upaya peningkatan kualitas pendidikan. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan faktor utama dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia di dalam memenuhi kebutuhan kerja yang cakap dan terampil. Oleh sebab itu maka sumber daya manusia sangat ditentukan oleh tingkat pengetahuan, sikap, dan keterampilan mereka terhadap pembangunan bangsanya

Secara substansial ada sedikit kesamaan antara apa yang dibahas dalam penelitian dengan keadaan dunia pendidikan yang secara nyata akan tergambar dengan sendirinya. Pendidikan dan manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu hal yang terkait karena keduanya memiliki tujuan yang sama yakni membentuk watak kepribadian manusia secara nyata.

Melihat pendidikan dan prosesnya kepada manusia, sebenarnya pendidikan itu sendiri adalah sebagai suatu proses kemanusiaan dan pemanusiaan. Istilah kemanusiaan secara leksikal bermakna sifat-sifat manusia, berperilaku selayaknya perilaku normal manusia, atau bertindak dalam logika berpikir sebagai manusia. Pemanusiaan secara leksikal bermakna proses menjadikan manusia agar memiliki rasa kemanusiaan, menjadi manusia dewasa, manusia dalam makna

seutuhnya. Artinya dia menjadi *riil* manusia yang mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara penuh sebagai manusia .

Keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat eksternal maupun yang bersifat internal. Faktor eksternal adalah keadaan atau lingkungan yang berada di luar perusahaan yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan seperti, kondisi ekonomi, politik, pemerintahan dan keamanan, sedangkan faktor internal yang mendukung keberhasilan perusahaan diantaranya adalah, ketinggian perusahaan, manajemen kerja perusahaan yang baik, dan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Tercapainya tujuan perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawannya. kinerja karyawan merupakan suatu fungsi dari pengembangan sumber daya manusia. Kemampuan dan keterampilan seseorang disesuaikan dengan bidang spesialisasi kerjanya. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa peran pendidikan dalam pengembangan SDM begitu besar sumbangan pendidikan dalam pembentukan karakter manusia adalah sangat besar. Tak salah bila disini penulis simpulkan bahwa berkembangnya suatu negara sangat berpengaruh pada sumber daya manusianya yang dimana terbentuk dalam dunia pendidikan yang ada baik formal dan nonformal. Begitu penting pemerataan pendidikan dalam membentuk SDM yang berkualitas, berakhlak, dan berbudi pekerti yang luhur untuk membangun Negara Republik Indonesia. Upaya memajukan pendidikan haruslah didukung oleh masyarakat Indonesia secara menyeluruh dan juga aparat Pemerintah yang

berwenang dalam hal ini Departemen Pendidikan Nasional. Seperti kita ketahui saat ini pendidikan di Negara Indonesia masih dirasakan kurang. Setiap dikeluarkannya laporan *Human Development Index*, posisi kualitas SDM kita selalu berada di bawah.

Proses pembelajaran menurut Udin S. Winataputra 1997:99 (dalam skripsi Pipit Tria Septiani 2010:167) adalah “Segala kegiatan yang dilakukan guru untuk menguatkan siswa mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Hal-hal yang termasuk ke dalam pembelajaran diantaranya adalah melakukan diagnosis kebutuhan siswa, merencanakan pelajaran, menyajikan informasi, mengajukan pertanyaan, dan menilai kemajuan belajar siswa. I.L Pasaribu dan B. Simanjutak 1983:7 (dalam skripsi Pipit Tria Septiani 2010:167) mengemukakan pengertian mengajar sebagai berikut: “mengajar adalah suatu kegiatan mengorganisasikan (mengatur) lingkungan sebaik-baiknya dan menghubungkannya dengan anak didik, sehingga terjadi proses belajar didik”.

Menurut Kadarman (1991:6) yang dimaksud dengan manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), memimpin (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan. Sedangkan T. Hani Handoko (1991:7) mengemukakan bahwa: “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Menurut G.R. Terry dalam Akhmad Sudrajat 2008: 264 (dalam skripsi Pipit Tria Septiani 2010:168) terdapat empat fungsi manajemen, yaitu :(1) *planning* (perencanaan); (2) *organizing* (pengorganisasian); (3) *actuating* (pelaksanaan); dan (4) *controlling* (pengawasan).

#### 1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Hani Handoko (1991) mengemukakan bahwa:

Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.

Sesungguhnya arti penting perencanaan adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin. Untuk itu penulis perlu menetapkan langkah-langkah pokok dalam perencanaan strategik, yaitu sebagai berikut (a). Penentuan visi dan misi, yang mencakup pernyataan umum tentang visi dan misi. Perumusan visi dan misi ini merupakan tanggung jawab kunci manajer puncak. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawakan manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah-masalah umum seperti prestasi belajar atau kepribadian siswa. (b). Pengembangan profil sekolah, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan sekolah dan merupakan hasil analisis internal untuk mengidentifikasi tujuan dan strategi sekarang, serta



memerinci kuantitas dan kualitas sumber daya -sumber daya sekolah yang tersedia.

## 2. Mengorganisasi (*organizing*)

Fungsi manajemen berikutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). George R. Terry dalam Akhmad Sudrajat 2008:67 (dalam skripsi Pipit Tria Septiani 2010:169) mengemukakan bahwa:

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Dari pendapat ini, dapat dipahami bahwa pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Untuk itu menurut Akhmad Sudrajat (2008:87) tiga langkah dalam proses pengorganisasian di sekolah , yaitu :

- a. Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai visi dan misi organisasi .
- b. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang.
- c. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

## 3. Pelaksanaan (*Actuating*)

George R. Terry dalam Akhmad Sudrajat (2008:154) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran organisasi dan sasaran anggota-anggota organisasi tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Hal yang penting

untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan atau staf pengajar akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

#### 4. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini, Hani Handoko (1991:153) mengemukakan definisi pengawasan yang di dalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa :

Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Dari penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Itu artinya bahwa fungsi pengawasan (*controlling*) akan sangat tercapainya suatu hasil, oleh karenanya peran pengawasan dalam dunia pendidikan juga akan sangat berpengaruh. Pengawasan dalam dunia pendidikan adalah merupakan fungsi pendidikan sebagai *controlling*. Apabila terjadi

penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Dalam perspektif persekolahan, pengawasan dilaksanakan oleh pihak kepala sekolah sebagai pemimpin. Agar visi misi di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka proses manajemen pendidikan memiliki peranan yang amat vital. Karena bagaimana pun sekolah merupakan suatu sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib untuk memperoleh hasil yang memuaskan.

Kinerja guru sangat menentukan keberhasilan proses belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dan terwujud sehingga menghasilkan prestasi siswa yang baik. Kualitas seorang guru dapat mempengaruhi output atau siswa yang dididiknya. Oleh karena itu guru harus senantiasa memperdalam ilmu yang dimilikinya tidak sebatas ilmu yang didapat di perguruan tinggi. Perkembangan pendidikan saat ini mengharuskan guru memiliki kompetensi pada bidangnya masing-masing. Peningkatan kualitas guru dapat dilakukan dengan cara mengikuti workshop, pelatihan, studi banding dengan sekolah lain ataupun mengikuti seminar.

Dengan demikian kinerja pendidikan berkaitan dengan bagaimana menghasilkan keluaran atau lulusan pendidikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sehingga pada akhirnya diperoleh lulusan yang berkualitas, yang relevan dengan perkembangan zaman.