

DESAIN ORGANISASI PADA HOTEL PELANGI DI KUPANG

Dikky Mooy dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: diky_08240@yahoo.co.id ; harya@petra.ac.id

Abstrak— Reorganisasi dan penyesuaian-penyesuaian organisasional kadang perlu untuk dilakukan, karena desain organisasi yang ada pada sebuah perusahaan tidak seharusnya kaku dan keras terhadap perubahan yang ada, tetapi harus mengikuti perubahan yang terjadi. Tujuan dari penelitian adalah menganalisis desain organisasi Hotel Pelangi Menggunakan *Five Star Model* pada Hotel Pelangi, hasil penelitian menemukan bahwa strategi yang ada belum diimplementasikan dengan baik, struktur organisasi yang dipakai masih sangat sederhana, proses pengambilan keputusan masih kurang pendelegasian tugas dan wewenang kadang belum berjalan efektif, *people* sejauh ini dirasakan sudah memenuhi kebutuhan perusahaan, *reward* yang diberikan cukup memuaskan bagi karyawan; Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif, etnografi, dengan metode pengambilan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Dari penelitian yang dilakukan kesimpulan yang diperoleh adalah desain organisasi pada Hotel Pelangi belum diterapkan dengan baik. Desain organisasi pada Hotel Pelangi perlu dilakukan penguatan untuk menunjang efisiensi dan efektivitasnya.

Kata Kunci— Desain organisasi, *Five Star Model*, Penguatan desain organisasi.

I. PENDAHULUAN

Organisasi merupakan kumpulan manusia yang secara sadar ingin mencapai tujuan bersama, maka organisasi bersifat dinamis dan berkembang. Jika organisasi tidak berkembang, maka lama kelamaan organisasi tersebut akan mati dan tidak menunjukkan aktivitas sama sekali, (Daft, 2007).

Desain organisasi merupakan suatu hal yang sangat menarik untuk diteliti, karena dengan begitu kita bisa mengetahui bagaimana desain organisasi yang baik, sehingga sebuah desain organisasi dapat disusun atau dibuat dengan baik, dan bisa memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan dan lingkungan disekitar perusahaan. Penelitian ini dianggap sangatlah penting karena peranan besar dari desain organisasi yang baik terhadap kesuksesan suatu perusahaan maupun organisasi, serta bagaimana desain organisasi yang di buat atau disusun dapat mendukung visi dan misi dari perusahaan atau organisasi, dan juga diharapkan dapat meningkatkan performance dari perusahaan atau organisasi secara menyeluruh.

Menurut Galbraith (2007), desain organisasi adalah proses yang disengaja untuk menetapkan dan mengkonfigurasi struktur, proses, sistem penghargaan, dan aktivitas orang atau individu untuk menciptakan suatu organisasi yang efektif. Jadi untuk menentukan desain sebuah organisasi, perlu dilihat strategi, struktur, proses sistem *reward*, dan sumber daya untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Kerangka kerja star model untuk desain organisasi adalah dasar dari pemilihan desain apa yang akan digunakan oleh organisasi.

Kerangka kerja ini terdiri dari serangkaian kebijakan desain yang dikontrol oleh manajemen dan dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Kebijakan adalah alat yang harus dikuasai dan digunakan oleh perusahaan dengan harapan dapat membentuk keputusan dan perilaku dari organisasi mereka secara efektif. (Galbraith, 2007).

Unsur-unsur yang terdapat dalam desain organisasi dalam *The Star Model*, yakni:

1. Strategi (*Strategy*)

Strategi menentukan arah dan tujuan organisasi. Strategi sebagai sebuah visi dan misi organisasi mempengaruhi tindakan yang akan diambil oleh visi dan misi organisasi mempengaruhi tindakan yang akan diambil oleh organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang, sebagai sebuah panduan membentuk keunggulan kompetitif dan kompetensi yang unik dalam menghadapi persaingannya.

2. Struktur (*Structure*)

Struktur menentukan pembagian kuasa dan wewenang formal di dalam organisasi. Struktur menggambarkan spesialisasi kerja yang terdapat dalam organisasi, jumlah pekerja yang diperlukan, distribusi kekuasaan dalam hubungan vertical maupun horizontal, dan pembentukan departemen-departemen dalam organisasi.

3. Praktek SDM (*People*)

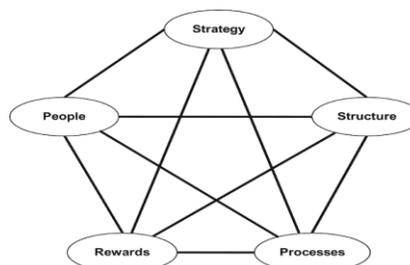
Praktek sumber daya manusia, mencakup aktivitas merekrut, seleksi, rotasi, pelatihan, dan pengembangan, untuk menciptakan kemampuan yang berhubungan dengan organisasi dari individu-individu untuk menunjang strategi organisasi yang telah ditentukan.

4. Balas jasa (*Rewards*)

Balas jasa merupakan cara untuk menyelaraskan tujuan individu, perilaku, dan kinerja individu yang sesuai dengan strategi organisasi.

5. Proses (*Processes*)

Menggambarkan hubungan penyebaran informasi dan pengambilan keputusan yang melintasi batasan departemen. Terdapat dua arah proses yakni vertical yang menggambarkan pengalokasian modal dan bakat yang terbatas, dan horizontal yang menggambarkan kerja sama lintas departemen.



Gambar 1.1. *Star Model*

Adapun rumusan masalah dalam penelitian adalah Bagaimana desain organisasi yang diimplementasikan oleh manajemen Hotel Pelangi dari perspektif *Star Model*.

Penulis melakukan penelitian ini bertujuan untuk :

1. Analisa Strategy Organisasi pada Hotel Pelangi.
2. Analisa Stuktur Organisasi pada Hotel Pelangi.
3. Analisa Proses-proses organisasi pada Hotel Pelangi.
4. Analisa People (SDM) Organisasi pada Hotel Pelangi.
5. Analisa System Reward Organisasi pada Hotel Pelangi.
6. Analisis Star Model pada Desain Organisasi Hotel Pelangi.
7. Alternatif Penguatan Desain untuk Hotel Pelangi.

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif, artinya data yang dikumpulkan berasal dari hasil wawancara dan observasi pada objek penelitian yaitu desain organisasi pada Hotel Pelangi. (Moleong, 2006).

Penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif etnografis. Penelitian kualitatif etnografis adalah jenis penelitian dimana peneliti mengikutsertakan dirinya sendiri dalam lingkungan sosial di sebuah organisasi untuk jangka waktu tertentu dengan tujuan untuk mengamati perilaku karyawan dalam organisasi, mendengarkan apa yang dikatakan pada percakapan antar karyawan maupun dengan peneliti, serta mengajukan pertanyaan kepada beberapa karyawan, (Alan Bryman, 2007).

(Sugiyono, 2004) menyatakan bahwa objek penelitian adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang sesuatu hal objektif dan *reliable* tentang suatu hal (*variable* tertentu). Dalam penelitian ini, objek penelitian yang akan diteliti adalah organisasi dalam perusahaan. Dimensi-dimensi dalam organisasi yang diteliti tersebut antara lain : strategi organisasi, struktur organisasi, proses organisasi, sumber daya manusia, dan *reward*.

Subyek penelitian adalah subyek yang dituju oleh peneliti. (Arikunto, 2006). Dalam penelitian ini, subjek penelitian yang diteliti oleh peneliti adalah sebuah perusahaan yang berbadan hukum perseroan terbatas (PT) yang bergerak di bidang jasa perhotelan di Jalan Veteran, Fatululi, Kupang, Nusa Tenggara Timur. Perusahaan yang akan diteliti bernama Hotel Pelangi.

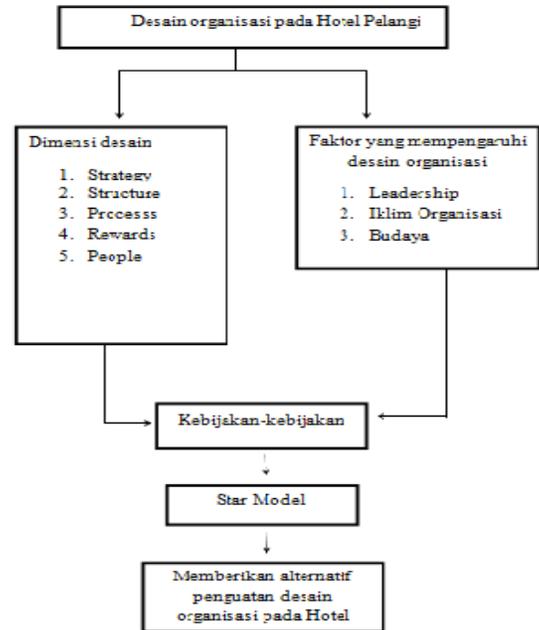
Data penelitian didapatkan dari dua sumber yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari pihak pertama yaitu pemilik perusahaan dengan menggunakan wawancara sebagai alat, dengan melakukan survey lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data orisinal. sumber data primer diperoleh dengan wawancara dan observasi. Kemudian data sekunder adalah data yang sudah tersedia sehingga kita tinggal mencari dan mengumpulkan data tersebut, dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah dokumen-dokumen yang berasal dari perusahaan. Sumber data sekunder penulis didapat dari data-data perusahaan yang berupa *Company profile* dan dokumen-dokumen dari perusahaan. (Moleong, 2006)

Metode pengumpulan data yang dipakai adalah berupa wawancara tak terstruktur, dimana wawancara tak terstruktur merupakan wawancara yang berbeda dari wawancara terstruktur dan memiliki ciri-ciri seperti kurang diinterupsi dan arbitrer. Kemudian metode observasi adalah proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), objek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti. (Moleong, 2006).

Teknik keabsahan data yang dipakai adalah teknik triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian. (Moleong, 2006).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan eksaminasi di lapangan untuk mengetahui kebijakan-kebijakan pada srategi organisasi, struktur organisasi, proses-proses organisasi, sumber daya manusia, dan *reward*. (Moleong, 2006).

Adapun kerangka kerja penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut.



Gambar 2.1. Kerangka berpikir

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1. Gambaran umum perusahaan

3.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Hotel Pelangi Kupang merupakan sebuah perusahaan yang dibangun pada awal tahun 2009 dan mulai beroperasi pada tanggal 1 September 2010. Pada awal beroperasi Hotel Pelangi menganut sistem manajemen keluarga. Tujuan awal pemilik Hotel Pelangi memulai usaha di bidang perhotelan adalah membuka lapangan kerja bagi tenaga kerja usia produktif khususnya lulusan SMK (sekolah menengah kejuruan), dan mengurangi angka pengangguran di Kota Kupang. Adapun target perusahaan ini ke depan berusaha meningkatkan pelayanan kepada pelanggan serta menjaga kepercayaan masyarakat dengan baik. Dengan terjaganya pelayanan terhadap pelanggan dan menjaga kepercayaan kepada masyarakat dapat terjaga dengan baik, maka akan memberikan keuntungan yang besar baik bagi pihak Hotel Pelangi maupun pihak pelanggan lebih luasnya masyarakat umum.

Adapun jasa produk yang ditawarkan di Hotel Pelangi Kupang adalah penyewaan kamar bagi tamu umum, Fasilitas aula untuk kegiatan rapat atau kegiatan lainnya. Kamar di Hotel Pelangi sejumlah 64 kamar, 1 aula kapasitas 300 orang, 2 aula kapasitas 40-50 orang, dan 1 ruang makan. Karyawan Hotel Pelangi sejumlah 30 orang dengan latar pendidikan beragam.

Kemudian mengenai status kepemilikan Hotel Pelangi Kupang bersifat perorangan, diawali dengan pemilikan tanah (sertifikat hak milik perorangan), dan selanjutnya membangun sebuah Hotel.

3.1.2. Visi dan Misi Hotel Pelangi

Visi dan Misi merupakan sebuah faktor penting dan menjadi patokan bagi setiap organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan mereka, seperti yang telah dijelaskan pada bab 2 visi adalah suatu pernyataan menyeluruh mengenai gambaran ide yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang, kemudian misi adalah alasan keberadaan dari organisasi tersebut. Misi menggambarkan nilai, aspirasi, dan alasan organisasi tersebut ada. Misi yang dijelaskan dengan baik adalah dasar dari pengembangan tujuan dan rencana selanjutnya. Tanpa misi yang jelas, tujuan dan rencana akan dibuat tanpa pertimbangan matang dan tidak akan membawa organisasi ke arah yang seharusnya. Jadi visi dan misi yang ada di Hotel Pelangi dimaksudkan untuk menjadi gambaran ide dan pandangan tentang seperti apakah atau kemanakah Hotel Pelangi akan dibawa, juga bagaimana pengembangan dan tujuan dan rencana selanjutnya yang akan dilakukan oleh Hotel Pelangi.

Visi dan Misi yang ada dan dipegang oleh Hotel Pelangi adalah sebagai berikut :

VISI :

- Unggul dalam Pelayanan
- Terdepan dalam kualitas kinerja

MISI :

- Memberikan pelayanan terbaik demi kepuasan pengunjung/tamu
- Menjadi hotel terbaik, diminati para pengunjung, dan menjadi hotel idaman bagi semua pengunjung/tamu
- Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan sosial
- Meningkatkan kemitraan demi tercapai kualitas pelayanan.

3.2. Analisis dan Pembahasan Strategy Organisasi pada Hotel Pelangi

3.2.1. Analisis Strategy Organisasi pada Hotel Pelangi

Tujuan awal mendirikan Hotel Pelangi agar bisa melayani pelanggan khususnya kegiatan pelatihan atau rapat yang diselenggarakan kantor pemerintahan. Banyak kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan tetapi jumlah hotel yang tersedia di Kota Kupang belum sebanding dengan jumlah kegiatan dan peserta. Dengan membaca peluang tersebut maka dibangunlah Hotel Pelangi. Dengan adanya peluang yang terbuka lebar tersebut, maka pemilik perusahaan membangun

Hotel Pelangi, terdapat kebijakan dan strategi yang diterapkan manajemen Hotel Pelangi agar perkembangan ke depan lebih baik, Yaitu:

- 1) Melayani dengan hati,
- 2) Utamakan kepuasan pelanggan,
- 3) Menggali kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan.

Dengan adanya kebijakan dan strategi diatas, diharapkan dapat memberikan keuntungan yang besar bagi Hotel Pelangi maupun pelanggan Hotel Pelangi. Strategi yang diterapkan ini lebih berorientasi pada konsumen atau pelanggan Hotel Pelangi, dengan begitu konsumen akan merasa puas dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan, di sisi lain juga hal ini memungkinkan pihak Hotel Pelangi untuk terus belajar dalam hal memenuhi keinginan konsumen dan mencapai performance yang lebih baik lagi. Kemudian terdapat banyak keunggulan yang dimiliki oleh Hotel Pelangi, yang pertama dari sisi letak Hotel Pelangi yang berada di tengah kota kupang, mudah dijangkau, lokasi strategis yaitu berada didepan jalan Veteran Fatululi Kota Kupang, yang kedua jarak yang sangat dekat dengan terminal bus antar Kota dalam provinsi, sehingga memudahkan pelanggan Hotel yang ingin berangkat keluar maupun dalam kota, karena jarak terminal yang sangat dekat, yang ketiga jarak ke Bandar udara juga cukup dekat, yaitu hanya berjarak 10 menit jika menggunakan kendaraan. Yang keempat adalah lokasi strategis Hotel Pelangi yang berada disekitar kantor pemerintahan, hal ini juga dapat berdampak langsung terhadap tingkat hunian, serta pemakaian aula dan kamar hotel untuk tujuan pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah. Selain hal-hal tersebut di atas, Hotel Pelangi juga dilengkapi dua mesin ATM yaitu Bank Mandiri dan Bank NTT sehingga memudahkan tamu dalam melakukan transaksi. Selain kemudahan tersebut di atas, Hotel Pelangi menyediakan menu sesuai pesanan pelanggan dan harga terjangkau sesuai dana kegiatan Dinas Pemerintahan.

Seperti penjelasan diatas dapat dilihat dengan jelas bahwa Hotel Pelangi memiliki banyak nilai tambah dan keunggulan yang dapat dikembangkan dan dipakai untuk keuntungan dan kebaikan Hotel Pelangi, hal-hal tersebut dapat digunakan untuk merancang strategi yang baik dan cocok untuk Hotel Pelangi, guna memajukan dan memberikan keuntungan bagi Hotel Pelangi, jika hal ini dapat dimaksimalkan maka Hotel Pelangi akan mendapatkan keuntungan yang besar dan tentu saja akan memberikan manfaat yang besar pula bagi pelanggan atau konsumen Hotel Pelangi.

Menurut (Daft, 2007), Strategi adalah proses untuk menentukan arah yang harus dituju oleh perusahaan agar misinya tercapai dan sebagai daya dorong yang akan membantu perusahaan dalam menentukan produk, jasa, dan pasarnya di masa depan. Dalam rangka mengakomodir visi dan misi serta tujuan yang ingin dicapai, seorang manager harus memilih strategy yang tepat, dengan pemilihan strategy yang tepat itu dapat membantu organisasi dalam mencapai maksud dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Strategy yang ingin ditularkan dan diimplementasikan pada Hotel Pelangi yaitu dengan mengedepankan kepuasan konsumen dan

pengembangan terhadap karyawan yang ada pada Hotel Pelangi didapatkan fakta dari hasil penelitian dan observasi bahwa strategi yang ada belum bisa disalurkan dan dimengerti dengan baik oleh karyawan sehingga terkadang strategi tersebut hanya berhenti pada top level saja, padahal strategi organisasi yang baik tidak ada gunanya jika tidak dijalankan dengan baik, dalam hal ini karyawan Hotel Pelangi merupakan ujung tombak dari perusahaan dan merupakan pihak yang seharusnya mengerti betul strategi yang diterapkan dan dikembangkan oleh perusahaan, sehingga strategi yang ada dapat diimplementasikan dengan baik, dengan begitu maka tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik dan memberikan keuntungan dan nilai tambah baik bagi pihak Hotel Pelangi maupun pihak pelangan secara luasnya masyarakat umum.

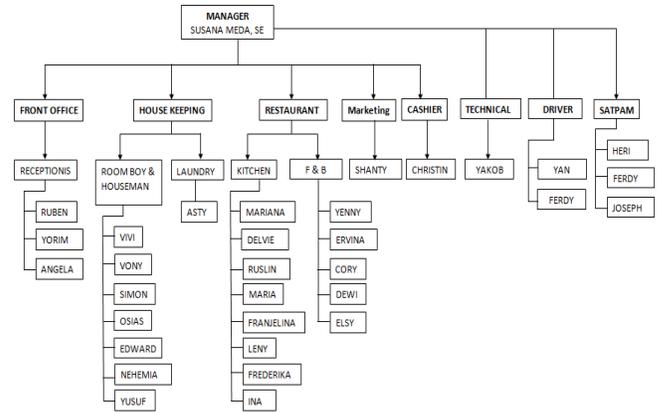
3.2.2. Pembahasan Strategy Organisasi pada Hotel Pelangi

Pada strategi perusahaan berupa pelayanan dengan hati dan mengutamakan kepuasan pelanggan belum bisa diimplementasikan dengan baik, hal ini dapat terlihat dari dari belum terlalu mengertinya dan belum tersalurkan dengan baik kepada seluruh elemen yang ada pada perusahaan. Namun untuk strategi berupa pengembangan karyawan dapat dikatakan sudah cukup baik, dengan adanya proses pendampingan dan pengajaran yang dilakukan oleh karyawan senior yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas dari karyawan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang ada pada Hotel Pelangi belum berjalan dengan cukup baik dan tentu saja tujuan perusahaan belum dapat tercapai dengan baik jika dilihat dari strategi yang belum dapat diimplementasikan dengan baik oleh Hotel Pelangi.

3.3. Analisis dan Pembahasan Stuktur Organisasi pada Hotel Pelangi

3.3.1. Analisis Struktur Organisasi pada Hotel Pelangi

Struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi dapat kita lihat pada bagan stuktur organisasi yang ada dibawah ini, dari struktur yang ada bisa dilihat dengan jelas proses kerja dan rentang kendali, serta bagaimana alur kerja yang ada pada Hotel Pelangi. Struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi ini disusun sesuai dengan kebutuhan yang ada pada Hotel Pelangi. Struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi berfungsi sebagai alat penentuan bagaimana pekerjaan dibagi, dan dikelompokkan secara formal. Menurut (Ivancevich, 2008) mendefinisikan struktur organisasi sebagai proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Dengan demikian, keputusan atau tindakan-tindakan yang dipilih ini akan menghasilkan sebuah struktur organisasi.



Gambar 3.1. Struktur Organisasi pada Hotel Pelangi Kumpang

Menurut (Bedelan & Zammuto, 1991) formalisasi mengacu pada suatu tingkat yang terhadapnya pekerjaan di dalam organisasi itu dibakukan. Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksana pekerjaan tersebut mempunyai tingkat keleluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan, dan bagaimana ia harus mengerjakan, maka formalisasi struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi sudah dibakukan, dan dan sudah terformalisasi, hal ini bisa dilihat dari bagaimana struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi tidak hanya sekedar bagan stuktur yang dibuat namun juga sudah ada pembagian dan deskripsi tugas yang sudah dibuat oleh perusahaan, dengan begitu hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi sudah menunjukkan tingkat formalisasi yang tinggi.

Struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi jika dilihat dari spesialisasi pekerjaan yang ada. Menurut (Daft, 1998), Hakikat spesialisasi adalah bahwa, daripada dilakukan oleh satu individu, lebih baik seluruh pekerjaan itu dipecah-pecah menjadi sejumlah langkah, dengan tiap langkah diselesaikan oleh seorang individu yang berlainan. Pada dasarnya, individu-individu berspesialisasi dalam mengerjakan bagian dari suatu kegiatan, bukannya mengerjakan seluruh kegiatan. Suatu spesialisasi kerja dikatakan bersifat ekstensif apabila setiap karyawan hanya mengerjakan tugas-tugas tertentu yang sempit wilayahnya. Suatu spesialisasi dikatakan rendah apabila karyawan mengerjakan tugas-tugas yang mempunyai batasan yang luas. Maka bisa dikatakan bahwa spesialisasi pekerjaan yang ada pada Hotel Pelangi bersifat ekstensif atau tinggi., hal ini bisa dilihat dari hampir semua bagian pada Hotel Pelangi membutuhkan keahlian khusus dan hampir tidak dapat digantikan oleh bagian lain dalam proses keranya, hanya terdapat sedikit bagian saja yang dapat digantikan atau dibantu dalam proses kerjanya, jenis pekerjaan yang membutuhkan keahlian khusus pada Hotel Pelangi seperti tenaga kerja pada bagian *kitchen* (mengolah makanan dan kue), tenaga yang direkrut adalah tenaga terampil dan kebanyakan di rekrut lulusan SMK jurusan boga, tenaga kerja pada bagian *kitchen* ini sulit digantikan dan juga membutuhkan keahlian khusus dibidang tataboga, kemudian

berikutnya tenaga kerja pada bagian resepsionis, pada bagian ini tenaga kerja sulit digantikan dan butuh spesialisasi khusus, hal ini dikarenakan proses kerja yang terjadi pada bagian resepsionis tidak dapat dikerjakan oleh sembarang orang, karena menyangkut data-data penting konsumen dan karyawan pada bagian ini merupakan karyawan yang berhubungan langsung dengan konsumen. Kemudian berikutnya pekerjaan yang membutuhkan spesialisasi dan sulit untuk digantikan adalah pekerjaan pada bagian technical, hal ini membutuhkan keahlian khusus dibidang tehnik, sehingga tidak semua orang mempunyai keahlian khusus dibidang tersebut yang membuat pekerjaan ini membutuhkan spesialisasi atau keahlian tersendiri. Dari pekerjaan yang membutuhkan spesialisasi atau keahlian, terdapat juga pekerjaan yang dapat digantikan dan tidak dibuthkan keahlian khusus, seperti pekerjaan pada bagian *laundry*, pekerjaan pada bagian ini tidak membutuhkan keahlian khusus karena hanya menyangkut mencuci dan membersihkan pakaian, menyetrika dan mengatur pakaian baik itu dari kebutuhan internal Hotel Pelangi, ataupun dari eksternal yakni dalam hal ini pelanggan Hotel Pelangi yang menginap di Hotel Pelangi.

Dilihat dari fakta yang ditemukan dari penelitian struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi dilihat dari departementalisasi yang ada pada Hotel Pelangi dilakukan dengan pendekatan fungsional, menurut (Robbins, 2007) Departementalisasi adalah dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama, yaitu Karyawan dikelompokkan bersama di departemen menurut keahlian dan pekerjaan yang sama. Hal ini bisa dilihat dengan jelas pada Struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi, dimana terdapat pengelompokan berdasarkan departemen menurut keahlian dan pekerjaan yang sama seperti pada departemen *house keeping* terdapat pengelompokan yaitu pada *roomboy & laundry*, kemudian yang berikutnya pada departemen restaurant terdapat pengelompokan kitchen dan F&B atau food and bavararage, dari hal ini dapat dilihat bahwa pada struktur organisasi di Hotel Pelangi jika dilihat dari segi departementalisasi maka dilakukan dengan pendekatan fungsional, karyawan yang ada dikelompokkan bersama di departemen menurut keahlian dan pekerjaan yang sama.

Struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi jika dilihat dari rantai komando, menurut (Robbins, 2007) Rantai komando adalah garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke unit terbawah dan menjelaskan siapa yang bertanggung jawab kepada siapa. Wewenang sendiri merupakan hak yang melekat dalam sebuah posisi manajerial untuk memberikan perintah dan untuk berharap bahwa perintahnya tersebut dipatuhi. Rantai Komando yang ada bisa dikatakan masih sangat pendek jika dilihat dari struktur organisasi yang ada, karena jumlah atau jenjang struktur yang masih terbilang sedikit, yaitu hanya tiga jenjang jika dibandingkan dengan organisasi pada hotel-hotel yang mempunyai organisasi yang sudah cukup besar dimana rantai komando yang ada bisa mencapai enam atau tujuh jenjang. hal ini meunjukkan bahwa rantai komando yang ada pada Hotel Pelangi masih cukup pendek.

Struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi jika dilihat dari sentralisasi dan desentralisasi, menurut (Daft, 1998) sentralisasi mengacu pada sampai tingkat mana pengambilan keputusan dipusatkan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Konsep itu hanya mencakup wewenang formal, yaitu hak-hak inheren dalam posisi seseorang. Dikatakan bahwa ketika manajemen puncak membuat keputusan-keputusan kunci dalam organisasi dengan masukan yang terbatas dari karyawan yang berada di bawahnya, maka organisasi tersebut memiliki tingkat sentralisasi tinggi. Sebaliknya, semakin banyak karyawan yang berada di bawah manajemen puncak memberikan masukan bagi pengambilan keputusan, maka dikatakan bahwa organisasi lebih terdesentralisasi. Pada perusahaan yang memiliki karakter sentralisasi tinggi akan mempunyai struktur yang berbeda dengan perusahaan yang terdesentralisasi. Pada perusahaan yang terdesentralisasi, tindakan dapat lebih cepat dilakukan ketika hendak memecahkan suatu permasalahan, lebih banyak orang yang memberikan masukan pada suatu keputusan, dan karyawan tidak akan terlalu merasa berbeda dengan orang-orang yang membuat keputusan yang mempengaruhi kehidupan kerja mereka. Jika dilihat dari hasil penelitian dan struktur organisasi yang ada struktur organanisasi yang ada pada Hotel Pelangi bersifat sentralisasi maka bisa dilihat dengan jelas dan dapat dikatakan bahwa struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi menggunakan sentralisasi, yaitu tingkat pengambilan keputusan yang ada pada Hotel Pelangi berpusat hanya pada satu titik saja, tidak seperti desentralisasi yang mana tingkat pengambilan keputusan yang ada tidak hanya terkonsentrasi pada satu titik saja, melainkan banyak titik.

Struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi jika dilihat dari rentang kendali yang ada dapat dikatakan masih bersifat rendah karena sumber daya manusia (SDM) yang sesuai dengan bidangnya belum lengkap. Setiap karyawan diberi tanggung jawab sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Sebagai bentuk pertanggung jawaban setiap karyawan, pada setiap awal bulan diadakan rapat evaluasi setiap bagian menyampaikan hasil yang dicapai dan kendala yang dihadapi. menurut (Robbins, 2007), Struktur sederhana adalah sebuah struktur yang dicirikan dengan kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja, dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana paling banyak digunakan oleh usaha-usaha kecil di mana manajer dan pemilik adalah sama. Kekuatan utama dari struktur sederhana ini terletak akuntabilitasnya jelas. Sedangkan kelemahannya adalah tidak bisa diterapkan pada organisasi yang besar. Hal ini karena ketika diterapkan pada organisasi yang besar dimana formalisasi-nya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi akan menyebabkan kelebihan beban (*overload*) informasi di puncak. Pengambilan keputusan akan berjalan lambat karena tergantung kepada satu orang yaitu pemilik sekaligus pimpinan organisasi.

3.3.2. Pembahasan Struktur Organisasi pada Hotel Pelangi

Jika dilihat dari bab 2 menurut Robbins (2007), struktur organisasi didefinisikan sebagai penentuan bagaimana pekerjaan dibagi, dan dikelompokkan secara formal. Dalam konteks desain organisasi, mendefinisikannya sebagai proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Dengan demikian, keputusan atau tindakan-tindakan yang dipilih ini akan menghasilkan sebuah struktur organisasi.

Struktur yang ada pada Hotel Pelangi ini sudah cukup baik karena sudah menjelaskan bagaimana pekerjaan dibagi dan sudah terjadi pengelompokan-pengelompokan, namun struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi masih bisa dikatakan cukup sederhana jika dilihat dari aspek formalisasi, sentralisasi, departementalisasi, rantai komando, sentralisasi dan desentralisasi, dan juga dari rentang kendali yang ada pada Hotel Pelangi, namun hal ini dapat dikembangkan dan diubah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dimasa mendatang. Kemudian yang berikutnya struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi sangat memungkinkan untuk terjadi komunikasi secara langsung baik dari bawah ke atas maupun sebaliknya, hal ini memberikan dampak yang cukup baik bagi organisasi di Hotel Pelangi.

3.4. Analisis dan Pembahasan Proses-proses organisasi pada Hotel Pelangi

3.4.1. Analisis Proses-proses organisasi pada Hotel Pelangi

Menurut (Daft, 2007), Pengambilan keputusan adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh seorang manajer terlepas dari di level manakah manajer tersebut berada, atau tipe dari organisasi tersebut, maupun ukuran dari organisasi tersebut. Seorang manajer diharapkan dapat menjadi seorang pengambil keputusan yang baik, sehingga setiap keberhasilan dan kegagalan dari perusahaan atau organisasi meruapakan implikasi dari keputusan yang diambil oleh seorang manajer. pengambilan keputusan yang ada pada Hotel Pelangi biasanya langsung dilakukan oleh pemilik perusahaan, tetapi juga terkadang pengambilan keputusan yang ada pada Hotel Pelangi sudah didelegasikan kepada manager yang mempunyai wewenang dibagian tersebut, namun pendelegasian atau pemberian wewenang ini bukan merupakan kekuasaan penuh, hal ini tetap mendapatkan control langsung dari pemilik perusahaan. Hal inilah yang mungkin dapat menjadi masukan atau perenungan bagi Manajemen ataupun pemilik Hotel Pelangi, dimana mungkin saja pemberian tanggung jawab pengambilan keputusan dapat diberikan dengan kuasa penuh kepada manager yang mempunyai wewenang dibagian tersebut.

Proses konflik, politik dan kekuasaan merupakan suatu hal yang sangat penting untuk diperhatikan, menurut (Daft, 2007) pada bab 2 dalam sebuah organisasi terdapat proses konflik, politik, dan kekuatan atau power, hal ini merupakan sebuah hal yang lumrah dan natural dimana jika terjadi interaksi, maka tentu akan terdapat beda pendapat ataupun nilai, mengejar tujuan yang berbeda dan mempunyai akses yang berbeda untuk informasi dan sumberdaya diantara organisasi, hal-hal seperti ini sangat mungkin untuk

menimbulkan konflik dan perdebatan. Dengan terjadinya hal ini maka baik secara individual ataupun secara group atau berkelompok akan menggunakan kekuatan atau power dan aktivitas politik untuk mengendalikan dan menangani perbedaan mereka dan mengendalikan konflik. Proses politik yang ada pada Hotel pelangi bisa dikatakan memang kasat mata dan tidak dapat dijabarkan secara langsung, proses politik tidak terjadi secara langsung pada level bawah organisasi yang ada pada Hotel Pelangi, namun kebanyakan hanya terjadi pada top level saja, yaitu pada pimpinan perusahaan saja dalam hal ini pemilik perusahaan, dan tidak terlihat proses politik pada level karyawan, sehingga proses yang terjadi tidak tersebar disemua bagian, hal ini perlu untuk mendapatkan perhatian khusus dari pihak Hotel Pelangi. Proses berikutnya adalah proses konflik yang ada pada Hotel pelangi, dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh penulis diketahui bahwa konflik yang sering terjadi baik itu antara karyawan dengan karyawan, maupun bagian dengan bagian ataupun atasan dengan bawahan, kebanyakan hanya bersumber dari kesalahan ataupun kurangnya komunikasi, contoh kesalahan atau kurangnya komunikasi yang dapat menimbulkan konflik yang terjadi pada hotel pelangi yang didapatkan dari hasil wawancara adalah ketika adanya pelatihan atau pemakaian fasilitas Hotel Pelangi untuk pelaksanaan pelatihan yang dilakukan oleh instansi pemerintahan, yang juga meminta disediakan makanan untuk para peserta pelatihan. Hal ini menimbulkan konflik dalam Hotel Pelangi manakala informasi mengenai peserta atau jumlah makanan kemudian daftar menu yang diminta tidak dikomunikasikan dengan baik, maka akan timbul masalah dan konflik yang terjadi dalam Hotel Pelangi, namun hal ini dapat diatasi dengan lebih teliti dan lebih baik lagi dalam mengkomunikasikan segala hal yang ada dan menyangkut proses kerja pada Hotel Pelangi.

3.4.2. Pembahasan Proses-proses Organisasi pada Hotel Pelangi

Proses pengambilan keputusan yang ada pada Hotel Pelangi sudah cukup baik, dan cukup terstruktur, namun butuh beberapa pembenahan atau penguatan, hal ini dimaksudkan agar dapat memberikan keuntungan dan nilai tambah bagi pemilik, manager, maupun karyawan Hotel Pelangi untuk dapat menjalankan dan memajukan Hotel Pelangi kearah yang lebih baik lagi kedepannya. Kemudian yang berikutnya Proses politik dan kekuasaan yang ada pada Hotel Pelangi ini bisa dikatakan belum berjalan dengan baik karena memang proses politik yang ada terjadi secara kasat mata dan tidak dapat dijabarka secara rinci, dan proses politik dan kekuasaan yang ada pada Hotel Pelangi masih terbilang sangat monoton karena politik dan kekuasaan yang ada pada Hotel Pelangi hanya bersumber pada pemilik perusahaan saja, sehingga hal ini perlu untuk dibenahi lagi, karena dengan adanya proses politik dan kekuasaan yang baik dan tidak hanya bersumber dari satu sumber saja dapat memberikan keuntungan dan nilai tambah bagi Hotel Pelangi, manakala hal itu dipergunakan dengan baik untuk kepentingan perusahaan, bukan untuk kepentingan pribadi perorangan.

3.5. Analisis dan Pembahasan People (SDM) Organisasi pada Hotel Pelangi

3.5.1. Analisis People (SDM) pada Hotel Pelangi

Menurut (Nawawi, 2003) pengertian SDM dibagi menjadi dua yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Pengertian SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja, dll. Jadi, sumber daya manusia adalah semua orang yang terlibat yang bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Kemudian menurut (Marimin, 2006) mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu aset organisasi yang menjadi tulang punggung suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya dan sangat berpengaruh terhadap kinerja dan kemajuan organisasi. Di hotel pelangi dilakukan Analisis sumberdaya dari segi rekrutmen, pelatihan dan pengembangan karyawan, dan penilaian kinerja yang ada pada Hotel Pelangi.

Dari hal diatas maka dapat kita lihat bahwa sumber daya manusia merupakan suatu hal penting yang harus diperhatikan dengan baik, proses perekrutan sumber daya manusia merupakan suatu hal penting yang harus diperhatikan. Menurut (Cardoso Gomes, 1995) Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai. Proses rekrutmen menjadi sangat penting karena merupakan pintu gerbang awal masuknya sumberdaya manusia yang berkualitas atau tidak berkualitas dalam sebuah perusahaan, dalam hal rekrutmen ini, proses rekrutmen yang ada pada Hotel Pelangi dimulai dari pembukaan lowongan, setelah itu akan diseleksi pelamar kerja yang akan menjadi karyawan pada Hotel Pelangi untuk mengikuti proses wawancara, setelah proses wawancara dilakukan akan ditentukan apakah pelamar tersebut dapat diterima bekerja atau tidak di Hotel Pelangi.

Pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia yang ada pada Hotel Pelangi dilakukan dengan cara on the job training yaitu Seorang karyawan yang berpengalaman diminta membawa seseorang karyawan baru dan menunjukkan pendatang baru tersebut bagaimana untuk tugas-tugas pekerjaan, kemudian juga dilakukan bimbingan (*mentoring*), yaitu Seorang karyawan yang lebih berpengalaman dipasangkan dengan seorang pendatang baru atau seseorang pekerja yang kurang berpengalaman untuk menyediakan bimbingan, dukungan, serta kesempatan belajar. Jika dilihat Menurut (Daft, 2007), Pelatihan dan pengembangan mewakili sebuah usaha terencana oleh sebuah organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan pada perilaku yang

berhubungan dengan pekerjaan, maka hal ini sudah dilakukan dengan baik oleh Hotel Pelangi dimana dilakukan on the job training dan pendampingan secara langsung pada karyawan baru yang ada pada Hotel Pelangi, hal ini tentu saja mewakili sebuah usaha terencana dari Hotel Pelangi untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan pada perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Salah satu faktor penting yang juga harus diperhatikan oleh manajemen Hotel Pelangi adalah penilaian kinerja yang harus dilakukan oleh manajemen Hotel Pelangi, manfaat dari penilaian kinerja itu sendiri seperti yang telah dijelaskan menurut (Rivai dan Fawzi, 2005) adalah :

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Dari manfaat yang kita lihat diatas bisa diketahui bahwa penilaian kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting. Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh penulis, penilaian kinerja yang diterapkan oleh Hotel Pelangi adalah penilaian kinerja secara langsung yang dilakukan oleh pihak manajemen Hotel Pelangi, dalam hal ini lebih khususnya dilakukan langsung oleh pemilik perusahaan, kemudian juga ada penilaian yang dilakukan melalui rapat evaluasi disetiap bulan, dalam rapat ini pimpinan perusahaan, dalam hal ini pemilik perusahaan akan meminta pertanggung jawaban dari tiap karyawan yang ada pada Hotel Pelangi, juga dinilai hasil kinerja secara divisi yang ada pada Hotel Pelangi, apakah sudah mencapai target yang ditentukan oleh manajemen Hotel, ataukah belum mencapai target yang ditentukan oleh manajemen Hotel, dari rapat evaluasi ini juga bisa dilihat grafik pekerjaan yang ada pada Hotel Pelangi, apakah grafik pekerjaan yang ada semakin meningkat atau semakin menurun, sehingga pihak manajemen Hotel Pelangi dapat membuat keputusan untuk memperbaiki hal tersebut, demi kepentingan perkembangan perusahaan ke arah yang lebih baik lagi. penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajemen Hotel Pelangi, dalam hal ini khususnya oleh Pemilik perusahaan sudah cukup baik, dan menurut hasil wawancara, para karyawan sudah cukup puas dengan penerapan penilaian kinerja seperti yang telah dijalankan saat ini pada Hotel Pelangi.

3.5.2. Pembahasan People (SDM) Organisasi pada Hotel Pelangi

proses rekrutmen karyawan yang ada pada Hotel Pelangi bisa dikatakan sudah cukup baik, hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara dengan para karyawan dan manajemen Hotel Pelangi, dimana proses rekrutmen yang ada dimulai dari pembukaan lowongan, setelah itu akan diseleksi pelamar kerja yang akan menjadi karyawan pada Hotel Pelangi untuk mengikuti proses wawancara, setelah proses wawancara dilakukan akan ditentukan apakah pelamar tersebut dapat diterima bekerja atau tidak di Hotel Pelangi. Berikutnya proses pelatihan dan pengembangan karyawan yang ada pada Hotel Pelangi juga sudah cukup baik, yaitu dengan menggunakan metode on the job training dan mentoring, hal ini sangat membantu karyawan baru untuk memahami proses kerja dan lingkungan kerja yang ada pada Hotel Pelangi. Kemudian yang berikutnya adalah proses penilaian kinerja yang ada pada Hotel Pelangi, Penilaian kerja yang dilakukan oleh manajemen Hotel Pelangi, dalam hal ini khususnya oleh Pemilik perusahaan sudah cukup baik, dikarenakan para karyawan sudah cukup puas dengan penerapan penilaian kinerja seperti yang telah dijalankan saat ini pada Hotel Pelangi.

3.6. Analisis dan Pembahasan System Reward Organisasi pada Hotel Pelangi

3.6.1. Analisis System Reward Organisasi pada Hotel Pelangi

System *reward* atau penghargaan merupakan suatu bagian penting yang juga harus disikapi dengan serius oleh perusahaan, Menurut (Henri Simamora, 2004) system *reward* atau penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Penghargaan adalah *reward* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat melampaui standar yang telah ditentukan

System *reward* atau penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Pemberian system *reward* atau penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Pada Hotel Pelangi system *reward* atau penghargaan yang diterapkan sudah cukup baik, menurut hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis karyawan sudah merasa cukup puas dengan system *reward* yang ada pada Hotel Pelangi, hal ini menunjukkan bahwa system *reward* yang diberlakukan oleh Hotel Pelangi sudah cukup baik, karena sudah sesuai dengan tujuan dan sasaran pemberian *reward* atau penghargaan bagi para karyawan, yaitu memotivasi karyawan, dan memberikan karyawan rasa dihargai dan puas dengan *reward* yang ada.

Selain dari *reward* yang diberikan, para karyawan di Hotel Pelangi juga mendapatkan tunjangan-tunjangan seperti jansostek, tunjangan hari raya, dan juga tunjangan jika ada orang tua atau kerabat dekat yang meniggal dunia. Hal ini dapat membuat karyawan lebih merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi, dan tentu saja akan memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung bagi perusahaan, baik itu dari segi peningkatan performance, kualitas maupun profit perusahaan. Menurut (Nawawi, 1999) Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*) yaitu Internal Consistency (konsistensi internal), *External Competitiveness* (persaingan/ kompetensi eksternal), *Employee contributions* (kontribusi karyawan), dan *Administration* (administrasi), maka faktor yang paling diperhatikan dalam pemberian *reward* kepada karyawan pada Hotel Pelangi adalah kontribusi karyawan dimana merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada di dalam perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa system *reward* yang berjalan pada Hotel Pelangi sudah cukup baik.

3.6.2. Pembahasan System Reward Organisasi pada Hotel Pelangi

System *reward* yang diberlakukan oleh Hotel Pelangi sudah cukup baik, karena sudah sesuai dengan tujuan dan sasaran pemberian *reward* atau penghargaan bagi para karyawan, yaitu memotivasi karyawan, dan memberikan karyawan rasa dihargai dan puas dengan *reward* yang ada. Kemudian system atau faktor yang paling diperhatikan dalam penentuan pemberian *reward*, yaitu kontribusi karyawan juga sudah cukup baik, hal ini cukup adil, karena dinilai dari kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan, sehingga bisa ditentukan seberapa besar *reward* yang dapat diberikan perusahaan kepada karyawan yang bersangkutan.

3.7. Analisis dan Pembahasan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Desain Organisasi

3.7.1. Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Desain Organisasi

Sebuah desain Organisasi sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor leadership atau kepemimpinan, iklim organisasi :

1. Leadership

Hasil penelitian yang dilakukan didapatkan fakta bahwa faktor leadership atau cara memimpin dari pemimpin yang ada pada Hotel Pelangi sangat berpengaruh besar terhadap proses kerja yang ada pada Hotel Pelangi, dengan gaya kepemimpinan yang ada pada Hotel Pelangi dimana pemimpin cukup dekat dengan para karyawan, hal ini memberikan para karyawan rasa tenang dan senang, serta mereka dapat bekerja dengan baik, karena mereka merasa bahwa semua elemen yang ada pada Hotel Pelangi ini merupakan sebuah keluarga yang besar.

2. Iklim Organisasi

Fakta berikutnya yang didapatkan dari hasil penelitian bahwa iklim organisasi merupakan sebuah faktor penting dalam desain organisasi yang ada dan dikembangkan oleh Hotel Pelangi, hal ini bisa dilihat dari iklim organisasi yang ada sangat berpengaruh pada proses kerja yang ada dalam Hotel Pelangi, hal ini juga sangat berpengaruh pada efektivitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan Hotel Pelangi, dengan adanya iklim organisasi yang menunjang pekerjaan, maka akan memberikan manfaat yang sangat besar bagi perusahaan, begitu pula sebaliknya, dengan iklim organisasi yang buruk dan tidak menunjang proses kerja yang ada pada Hotel Pelangi, maka otomatis akan menurunkan kinerja karyawan, mengurangi efektivitas dan terlebih lagi sangat merugikan perusahaan.

3. Budaya Organisasi

Kemudian fakta berikutnya yang didapatkan dari hasil penelitian bahwa budaya yang berkembang dalam organisasi Hotel Pelangi, adalah budaya kekeluargaan dan saling memiliki, hal ini terlihat dari kedekatan antara karyawan dengan sesama karyawan yang ada pada Hotel Pelangi, kemudian kedekatan atasan dan bawahan, hal ini memberikan dampak yang sangat besar bagi desain organisasi yang ada pada Hotel Pelangi, karena dengan adanya budaya kekeluargaan ini maka setiap orang dan setiap elemen yang ada pada Hotel Pelangi, merasa memiliki dan mempunyai tanggung jawab yang penuh untuk memajukan perusahaan, hal ini tentunya akan memberikan manfaat yang sangat besar, baik itu bagi pihak manajemen Hotel Pelangi maupun pihak karyawan yang bekerja pada Hotel Pelangi.

3.7.2. Pembahasan Faktor-Faktor yang mempengaruhi Desain Organisasi

Dari hasil penelitian dan pengamatan yang ada menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi desain organisasi, yaitu faktor leadership, budaya organisasi, dan iklim organisasi mempunyai andil yang sangat besar dalam proses organisasi yang ada dan dijalankan oleh Hotel Pelangi.

Gaya kepemimpinan yang ada sudah sangat baik karena pemimpin dapat membuat karyawan merasa nyaman untuk bekerja dan berkontribusi bagi perusahaan, kemudian yang berikutnya iklim organisasi yang berkembang pada Hotel Pelangi juga sudah cukup baik, karena sangat mendukung terciptanya proses kerja yang efektif dan efisien, sehingga dapat memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan. Berikutnya yang terakhir adalah Faktor budaya organisasi, dimana budaya kekeluargaan yang berkembang memberikan dampak positif yang besar baik bagi manajemen Hotel Pelangi, maupun untuk para karyawan, karena dengan rasa memiliki dan tanggung jawab yang besar terhadap perusahaan, maka semua pihak yang dalam hal ini pihak manajemen Hotel Pelangi dan para karyawan akan memberikan yang terbaik untuk kemajuan Hotel Pelangi.

3.8. Analisis Star Model pada Desain Organisasi Hotel Pelangi

Analisis Star Model Pada Desain Organisasi Hotel Pelangi adalah sebagai berikut dimana hubungan antara dimensi-dimensi yang ada pada Five Star Model, yaitu strategy, struktur, proses, people, dan *reward* yang ada pada Hotel Pelangi ada yang sudah berjalan dengan baik dan ada yang belum berjalan dengan baik, pada dimensi strategy sudah mempunyai hubungan yang cukup kuat dengan dimensi people (SDM), hal ini bisa dilihat dari strategi perusahaan yang ingin mengembangkan kemampuan karyawan pada Hotel Pelangi, hubungan antar kedua dimensi ini sudah cukup baik, terlihat dari pengembangan karyawan yang juga dilakukan oleh perusahaan baik itu melalui proses pelatihan dan pendampingan yang dilakukan, hal ini telah mengakomodir strategi organisasi yang ingin mengembangkan karyawan, namun dalam hal strategi Hotel Pelangi yang ingin melayani dengan hati dan mengutamakan kepuasan pelanggan belum terlihat hubungan yang jelas dan belum terakomodir dengan baik hubungan tersebut, hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan hubungan antara dimensi Strategi dan People masih perlu dilihat dan dikuatkan lagi.

Fakta yang didapatkan dari hasil penelitian tentang hubungan antara dimensi strategy dan struktur, hubungan antara kedua dimensi ini yang ada pada Hotel Pelangi bisa dikatakan tidak terjalin dengan baik, karena tidak terlihat adanya kaitan antara strategy yang dibuat oleh perusahaan terhadap struktur organisasi yang juga dirancang oleh perusahaan, padahal struktur organisasi yang ada seharusnya merupakan alat yang digunakan untuk mengakomodir dan menjadi jembatan penyaluran strategi organisasi yang ada.

Hubungan antara strategi organisasi yang ada pada Hotel Pelangi dengan Proses-Proses Organisasi pada Hotel Pelangi, terdapat fakta-fakta pada hubungan kedua dimensi ini terlihat sedikit keterkaitan namun bisa dikatakan belum berjalan dengan baik, hal ini bisa dilihat dimana proses-proses organisasi yang ada pada Hotel Pelangi, berupa proses konflik, proses politik dan kekuasaan, hanya proses politik dan kekuasaan sajalah yang mempunyai hubungan yang cukup kuat, dimana strategy yang dibuat oleh perusahaan tentu tidak terlepas dari tujuan politik dan kekuasaan yang ada didalam perusahaan, hal ini menunjukkan bahwa ada terjadi sedikit hubungan dan interaksi yang terjadi antara kedua dimensi ini, yaitu dimensi strategi dan proses-proses organisasi.

Dari fakta yang didapatkan dari hasil penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa hubungan antara dimensi strategy dan dimensi *rewards* terdapat keterkaitan yang baik, hal ini bisa dilihat dari strategy organisasi yang ingin meningkatkan kemampuan karyawan yang ada, hal ini tentu berdampak langsung pada *reward* yang diberikan kepada karyawan, hal ini bisa terjadi karena dengan adanya pengembangan karyawan maka akan menambah kualitas karyawan tersebut dan tentu saja akan meningkatkan kinerja dan kerja dari karyawan yang ada, hal ini akan menentukan pemberian *reward* pada karyawan karena pemberian *reward* pada karyawan Hotel Pelangi dilihat dari faktor kontribusi karyawan, maka semakin besar kontribusi karyawan atau bisa dikatakan semakin baik

kinerja karyawan makan semakin baik pula *reward* yang diberikan kepada karyawan.

Hubungan antara dimensi Stuktur dan People bisa dibilang sangat kuat, hal ini bisa dilihat dari perekrutan dan proses pengembangan karyawan yang ada pada Hotel Pelangi yang mengacu pada kebutuhan karyawan pada struktur oragnisasi yang ada pada Hotel Pelangi, dengan melihat pada kebutuhan struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi, maka akan dilakukan perekrutan dan pengembangan untuk memenuhi kebutuhan struktur organisasi pada Hotel Pelangi. Hal ini menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara kedua dimensi ini, jadi bisa dikatakan bahwa hubungan antara kedua dimensi ini sudah sangat baik.

Hubungan antara dimensi struktur dan *rewards* tidak dilihat hubungan yang erat atau cukup kuat, hal ini bisa terlihat dengan tidak ada terkaitnya dimensi struktur dan dimensi *rewards* pada desain Hotel Pelangi, *rewards* yang ditentukan dan diberikan kepada karyawan tidak ada hubungannya dan tidak ditentukan dengan struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi, begitu pula sebaliknya struktur organisasi yang dibuat dan ada pada Hotel Pelangi tidak ditentukan dan dibuat mengacu pada system *rewards* yang ada pada Hotel Pelangi. Jadi bisa dikatakan kedua dimensi ini, yaitu dimensi struktur dan dimensi *rewards* tidak memiliki hubungan dan keterkaitan sama sekali.

Dilihat hubungan antara dimensi struktur dan dimensi proses yang ada pada Hotel Pelangi, hubungan antara kedua dimensi ini bisa dikatakan cukup kuat dan baik, hal ini bisa dilihat dari bagaimana struktur organisasi yang ada sangat sangat mempengaruhi terjadinya proses konflik, politik dan kekuasaan yang ada di Hotel Pelangi, dengan sturktur yang ada maka proses politik dan kekuatan menjadi terpusat pada satu bagian saja yang mana khususnya adalah pemilik perusahaan, kemudian berikutnya dapat dilihat adanya hubungan yang cukup baik antara dimensi struktur dan people pada Hotel Pelangi, hal ini bisa dilihat dari pembagian struktur yang ada pada Hotel Pelangi, sesuai dengan keahlian dan spesialisasi dari karyawan. Kemudian yang berikunya dengan struktur organisasi yang ada pada Hotel Pelangi sangat meungkinan terjadinya konflik antara karyawan ataupun antara bagian yang satu dengan bagian yang lainnya, hal ini bisa terjadinya karena adanya hubungan saling membutuhkan dalam proses kerja yang ada pada stuktur organisasi di Hotel Pelangi, hal ini memungkinkan terjadi konflik baik itu dari salah komunikasi ataupun salah paham maupun kekurangtelitian yang menyebabkan pekerjaan yang harus dilakukan pada bagian lain menjadi terhambat, namun hal ini masih dalam taraf wajar karena merupakan konflik yang membangun untuk perusahaan, dan tidak menyebabkan kehancuran untuk perusahaan.

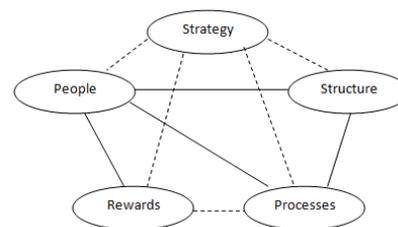
Berikutnya dilihat hubungan yang terjadi antara dimensi proses dan dimensi *reward*, dari kedua dimensi ini yaitu dimensi proses dan dimensi *reward* yang ada pada Hotel Pelangi mempunyai hubungan dan keterkaitan yang tidak terlalu kuat namun terdapat sedikit hubungan keterkaitan, hal ini bisa dilihat dari keterkaitan ataupun hubungan yang dapat saling mempengaruhi antara kedua dimensi ini, terdapat keterkaitan yang terjadi dimana *reward* yang diberikan kepada

karyawan pada Hotel Pelangi tentu tidak lepas dari tujuan politik dan kekuasaan yang ada pada Hotel Pelangi, hal ini tentu saja menjadi sebuah tujuan politk dan kekuasaan yang membangun dan berdampak sangat baik bagi Hotel Pelangi.

Hubungan yang terjadi antara dimensi proses dan dimensi people, didapatkan fakta bahwa terlihat hubungan keterkaitan yang cukup kuat, hal ini bisa dilihat dari perekrutan karyawan dan proses pengembangan dan pelatihan serta pengukuran kinerja yang ada pada Hotel Pelangi tentu saja juga tidak terlepas dari proses politik dan kekuasaan, kedua hal ini tentu mempunyai hubungan yang sangat erat. Dengan keterkaitan yang terjadi antara kedua dimensi ini, dapat dilihat dengan jelas bahwa proses politik dan kekuasaan yang ada pada Hotel Pelangi tentu berkaitan langsung dengan proses rekrutmen dan pengembangan serta pelatihan bagi karyawan. Kemudian dapat dilihat juga bahwa proses konflik juga mempunyai hubunga yang sangat erat dengan dimensi people, dimana konflik yang terjadi pada Hotel Pelangi dilakukan oleh karyawan yang ada pada Hotel Pelangi, tidak menutup kemungkinan juga proses pengembangan dan pelatihan yang ada pada Hotel Pelangi juga menjadi sumber konflik yang mungkin saja muncul di Hotel Pelangi.

Hubungan antara dimensi *rewards* dan dimensi people, didapatkan fakta bahwa hubungan antara kedua dimensi ini bisa dikatakan merupakan hubungan yang yang paling kuat yang ada pada desain organisasi di Hotel Pelangi, hal ini bisa terlihat dari bagaimana proses pemberian *reward* kepada karyawan Hotel Pelangi, sangat tergantung pada penilaian kinerja yang ada pada dimensi People yang menjadi patokan atau tolok ukur pemberian *reward* kepada karyawan yang ada pada Hotel Pelangi, dengan tujuan untuk memotivasi dan memberikan karyawan rasa dihargai sesuai kinerja yang ditunjukkan, hal ini tentu saja memberikan manfaat dan dampak yang sangat besar baik bagi pihak manajemen Hotel Pelangi, ataupun untuk pihak karyawan. Hal ini telah dengan sangat jelas menunjukkan bahwa hubungan keterkaitan antara kedua dimensi ini sangat kuat dan baik.

Dari analisis Five Star Model yang dilakukan pada desain organisasi Hotel Pelangi, maka dapat lihat dan digambarkan hubungan-hubungan dan keterkaitan antara dimensi-dimensi Five Star Model, yaitu dimensi *strategy*, *structure*, *People*, *Rewards*, dan *Processes* seperti pada gambar gambar dibaawah ini.



Gambar 3.2. Five Star Model pada Hotel Pelangi

3.9. Alternatif Penguatan Desain Untuk Hotel Pelangi

Alternatif penguatan desain ini bisa diberikan dengan melihat dan mengacu pada desain organisasi yang ada pada Hotel Pelangi dan dilihat menggunakan kaca mata atau sudut pandang Five Star Model, hal ini sangat memungkinkan terjadinya penguatan desain baru bagi Hotel Pelangi jika dilihat dari kelima dimensi dari Five Star Model, yaitu : *strategy*, *struktur*, *proses*, *people*, dan *reward*.

Strategy yang ada pada Hotel Pelangi sudah cukup baik, yaitu dengan mengedepankan kepuasan konsumen dan pengembangan terhadap karyawan yang ada pada Hotel Pelangi, hal ini tentu saja akan memberikan keuntungan dan dampak yang sangat besar bagi Hotel Pelangi, namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh manajemen maupun pimpinan Hotel Pelangi yaitu ketika strategi yang ada belum bisa disalurkan dan dimengerti dengan baik oleh karyawan sehingga terkadang strategi tersebut hanya berhenti pada top level saja, padahal strategi organisasi yang baik tidak ada gunanya jika tidak dijalankan dengan baik, dalam hal ini karyawan Hotel Pelangi merupakan ujung tombak dari perusahaan dan merupakan pihak yang seharusnya mengerti betul strategi yang diterapkan dan dikembangkan oleh perusahaan, sehingga strategi yang ada dapat diimplementasikan dengan baik, dengan begitu maka tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik dan memberikan keuntungan dan nilai tambah baik bagi pihak Hotel Pelangi maupun pihak pelanggan secara luasnya masyarakat umum. Kemudian yang berikutnya seharusnya strategi yang ingin dijalankan oleh Hotel Pelangi harus menyentuh seluruh elemen Hotel Pelangi, dalam hal ini tak terkecuali desain organisasi yang ada pada Hotel Pelangi.

Struktur organisasi yang ada pada Hotel pelangi masih terbilang sangat sederhana, hal ini dibuat sesuai kebutuhan pada Hotel Pelangi yang belum terlalu membutuhkan struktur organisasi yang terlalu kompleks, dari segi struktur organisasi ini Hotel Pelangi sudah cukup bagus, namun jika dilihat kedepan dengan semakin banyaknya permintaan jasa Hotel dan tugas yang semakin banyak, maka perlu untuk dilihat kembali struktur organisasi yang ada, apakah sudah cukup memenuhi kebutuhan perusahaan ataukah harus dilakukan perombakan dan pengaturan ulang struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan yang ada di Hotel Pelangi kemudian yang berikutnya sebaiknya struktur organisasi yang dibuat harus mengacu pada *strategy* yang ingin dijalankan oleh perusahaan, hal ini harus dilakukan karena struktur organisasi merupakan alat atau tolos yang digunakan perusahaan untuk menularkan atau mengimplementasikan *strategy* yang ada pada perusahaan.

Proses-proses Organisasi yang ada di Hotel Pelangi berjalan dengan cukup baik, seperti pada proses pengambilan keputusan sudah dilakukan pendelegasian atau pemberian wewenang, namun belum diberikan wewenang secara penuh, kebanyakan pengambilan keputusan juga dilakukan oleh pemilik perusahaan, hal ini mungkin perlu diperhatikan lagi, dimana sebaiknya ada pemberian kekuasaan atas pengambilan dan pembuatan keputusan, hal ini bertujuan untuk melakukan pengambilan keputusan yang lebih efektif dan efisien dimana

dapat dilakukan dengan lebih cepat dan dapat dengan cepat menyelesaikan masalah yang ada. Kemudian proses konflik yang ada pada Hotel Pelangi juga berjalan dengan sangat baik karena konflik yang terjadi pada Hotel Pelangi masih dalam taraf yang wajar dan dapat ditolerir, seperti hasil wawancara dengan informan didapatkan hasil bahwa konflik yang biasa terjadi dalam Hotel Pelangi kebanyakan bersumber dari salah komunikasi dan kurang teliti dalam melakukan pekerjaan sehingga mengganggu proses kerja yang ada dalam Hotel Pelangi, namun masalah atau konflik yang biasa timbul dapat segera atau langsung diatasi dengan komunikasi yang baik dan lebih teliti lagi dalam melakukan pekerjaan. Kemudian yang berikutnya proses politik dan kekuasaan yang ada pada Hotel Pelangi masih terbilang sangat monoton karena politik dan kekuasaan yang ada pada Hotel Pelangi hanya bersumber pada pemilik perusahaan saja, sehingga hal ini perlu untuk dibenahi lagi, karena dengan adanya proses politik dan kekuasaan yang baik dan tidak hanya bersumber dari satu sumber saja dapat memberikan keuntungan dan nilai tambah bagi Hotel Pelangi, manakala hal itu dipergunakan dengan baik untuk kepentingan perusahaan, bukan untuk kepentingan pribadi perorangan.

Proses-proses sumberdaya manusia yang ada pada Hotel pelangi dapat dikatakan sudah cukup baik, hal ini dapat dilihat dari proses rekrutmen yang dilakukan dengan estándar yang biasa berlaku, yaitu perusahaan membuka lowongan, kemudian memilih pelamar yang akan diwawancara, setelah itu baru ditentukan apakah pelamar tersebut dapat diterima bekerja di Hotel Pelangi atau tidak, hal ini menunjukkan tahapan proses rekrutmen yang sudah berjalan dengan sangat baik di Hotel Pelangi. Hal berikutnya yang perlu untuk diperhatikan dengan serius oleh manajemen Hotel Pelangi adalah proses pelatihan bagi calon karyawan baru, pada proses yang telah berjalan di Hotel Pelangi biasanya calon karyawan yang baru akan langsung didampingi oleh karyawan senior untuk melakukan proses kerja secara langsung, hal ini perlu untuk diperhatikan kedepannya mungkin dapat dilakukan proses pelatihan khusus sebelum calon karyawan tersebut masuk bekerja dan mengikuti proses kerja yang ada pada Hotel Pelangi. Setelah itu pengukuran kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen Hotel Pelangi bisa dikatakan sudah cukup baik, yaitu dengan melakukan penilaian kinerja secara langsung dan melakukan rapat evaluasi setiap bulannya, hal ini dapat memberikan gambaran dengan jelas akan hasil kerja dan kinerja dari tiap karyawan yang ada pada Hotel Pelangi.

System *reward* atau penghargaan yang telah dijalankan oleh Hotel Pelangi sudah cukup baik jika dilihat dari hasil wawancara dan analisis yang menunjukkan bahwa para karyawan cukup puas dengan sistem upah dan bonus serta tunjangan-tunjangan yang diberikan Hotel Pelangi kepada karyawannya, hal ini menunjukkan bahwa tujuan pemberian *reward* atau penghargaan yang diberikan oleh pihak Hotel Pelangi kepada karyawan telah tercapai dengan baik, yaitu memberikan kepuasan dan rasa dihargai oleh perusahaan, hal ini tentu akan berdampak pada peningkatan kinerja dari setiap karyawan, dan tentu saja hal ini akan memberikan nilai tambah dan keuntungan bagi Hotel Pelangi, baik itu dari segi peningkatan kinerja karyawan, loyalitas yang tinggi dari

karyawan yang ada maupun peningkatan profit bagi Hotel Pelangi.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil kesimpulan antara lain:

1. Strategi yang ada pada Hotel Pelangi belum bisa terinternalisasi ke seluruh *stakeholder* internal, dalam setiap jenjang organisasi khususnya pada karyawan terdepan.
2. Struktur Organisasi yang ada pada Hotel Pelangi sejauh ini bisa memenuhi kebutuhan operasional hotel jika lingkungan eksternal tidak banyak mengalami perubahan.
3. Proses-Proses organisasi yang ada pada Hotel Pelangi Kadang-kadang sangat lambat dalam mengambil keputusan dan kurang antisipatif terhadap perubahan serta kadang menimbulkan konflik-konflik internal yang masih terkontrol
4. Pada *dimensi People* yang ada pada Hotel Pelangi khususnya pada rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, dan penilaian kerja sejauh ini belum ditemukan adanya komplain baik dari pihak-pihak yang terkait.
5. *Rewards*
Pemberian *reward* yang diberlakukan oleh Hotel Pelangi sudah cukup baik, karena sudah sesuai dengan tujuan dan sasaran pemberian *reward* atau penghargaan bagi para karyawan, yaitu memotivasi karyawan, dan memberikan karyawan rasa dihargai dan puas dengan *reward* yang ada
6. Desain organisasi *Five Star Model* masih terbuka peluang untuk dikembangkan dan diterapkan pada Hotel Pelangi dengan memberikan penguatan-penguatan pada setiap dimensi organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diberikan saran antara lain:

1. Proses
Memberikan kekuasaan lebih besar kepada manager, hal ini dimaksudkan untuk menjaga efektivitas pekerjaan yang ada.
2. Strategi
Strategi yang ada pada Hotel Pelangi harus diimplementasikan dengan baik oleh Manajemen Hotel Pelangi, strategi tersebut harus menyentuh seluruh elemen dan lapisan yang ada pada Hotel Pelangi, sehingga strategi tersebut dapat terinternalisasi keseluruhan stakeholder.
3. Struktur
Struktur perlu dilakukan redesain menjadi lebih ramping dan fungsional untuk memenuhi kebutuhan struktur organisasi perusahaan dimasa yang akan datang seiring dengan perkembangan dan peningkatan permintaan konsumen terhadap jasa hotel.

4. *People*.

Senantiasa dipersiapkan untuk menghadapi perubahan dengan meningkatkan ketrampilan dan kompetensinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Daft (2007), *Organization Theory and Design*. United State : Thompson
- Moleong, L. J. (2006). Metodologi penelitian kualitatif (Revised ed.). Bandung:Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2004) *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Alan, Bryman. (2007). *Social Research Methods*. New York : Oxford University Press.
- Ivancevich, (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Nawawi, handari, (2003), *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: UGM, Press, Yogyakarta.
- Marimin. (2006). *System Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : grasindo.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta : stie ykpn
- Jaygalbraith, (2007). *Star Model*. United State : Galbraight management consultant
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. (2007), *Organizational behaviour*. Pearson. International edition
- Daft (1998). *Organization Theory and design*. Ohio : south western college publishing.
- Cardoso, G., Faustino. (1995). *Manajemen SDM dan Offset*. Yogyakarta.
- Rivai,. Veithzal dan Fawzi. A., Basri,. (2005). *Performance Appraisal*.