

BAB III

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

A. Sejarah Perusahaan

Telkomsel atau “PT Telekomunikasi Selular” adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia jasa telekomunikasi bergerak atau sering disebut dengan teknologi selular di Indonesia. Dengan 3 produk utamanya yaitu “kartuHALO” untuk kartu pascabayar “simPATI”, dan “Kartu As” untuk kartu prabayar. Telkomsel merupakan pemimpin pasar operator selular yang menguasai 53% pelanggan selular di Indonesia. Sejak Oktober 2003, perusahaan ini telah melakukan kerjasama dengan mitra *roaming* internasional dengan 288 operator dunia di 82 negara.

Pada awalnya, Telkomsel adalah nama layanan dari jasa Sistem Telekomunikasi Bergerak Selular (STBS) yang dikelola oleh PT TELKOM. Jasa ini muncul setelah berhasilnya *pilot project* STBS di Batam dan Bintan. Bermula pada bulan November 1993, pemerintah meminta PT TELKOM untuk melakukan GSM *pilot project* di kedua tempat tersebut dan kesempatan berharga tersebut tidak disia-siakan. Pada 31 Desember 1993, proyek tersebut sudah dapat beroperasi. Awal dan tonggak era telekomunikasi selular bergerak GSM di Indonesia berawal di sini. Keberhasilan tersebut dilanjutkan ke Medan dan Pekanbaru. Dengan keberhasilan tersebut kemudian nama Telokomsel didaftarkan ke Organisasi Operator GSM Dunia (GSM MoU) yang berkedudukan di Dublin.

Atas permintaan pemerintah, Telkomsel dijadikan perusahaan patungan antara PT Telkom dan PT Indosat, yang merupakan perpaduan pelayanan PT Telkom dalam melayani nusantara dan profesionalisme PT Indosat dalam visi bisnis telekomunikasi internasional. Pada 26 Mei 1995, atas keputusan Menparpostel dan Menteri Keuangan, berdirilah Telkomsel sebagai operator GSM kedua di Indonesia.

Dengan keinginan kuat menjadi operator GSM bertaraf internasional dengan produk yang berstandar internasional, dua mitra pun diajak bekerjasama. Nama KPN Telecom Netherlands dan PT Setdco Megacell Asia terpilih setelah melalui seleksi dan proses tender yang ketat. Dengan masuknya dua mitra tersebut, pada 11 Maret 1996 status Telokomsel berubah dari Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) menjadi Penanaman Modal Asing (PMA). Hanya dalam waktu kurang dari dua tahun tepat pada 26 Desember 1996, 27 propinsi yang tersebar dari Sabang sampai Merauke telah tercakup di layanan Telkomsel.

Kini dengan terus berkembangnya teknologi telekomunikasi, Telkomsel terus melakukan inovasi-inovasi dalam memanjakan para pelanggannya. Tidak hanya dalam perluasan wilayah cakupan dan kualitas suara, jasa yang diberikan kepada para pelanggannya pun semakin bervariasi. Memasuki tahun 2004 ini, Telkomsel telah menerapkan teknologi EDGE (*Enhanced Data rate GSM Evolution*) yang menandai mulai masuknya layanan 3G (generasi ketiga) serta menjadi pelopor 3G di Indonesia.

B. Budaya Organisasi Telkomsel

1. Kedekatan dengan Pelanggan

Kepedulian Pelanggan didefinisikan sebagai sikap yang secara konsisten peduli, menghargai dan berupaya untuk memahami, serta memenuhi kebutuhan pelanggan secara optimal. Karyawan Perusahaan harus memahami, peduli dan menghargai kebutuhan dan kepentingan pelanggan/pemegang saham dengan memberikan pemecahan masalah yang tepat. Kedekatan dengan pelanggan, orientasinya kepada pelanggan, esensinya adalah memahami, peduli dan menghargai kebutuhan pelanggan dengan tujuan terpenuhinya kebutuhan pelanggan tersebut.

2. Kerjasama Tim

Kerjasama Tim didefinisikan sebagai berupaya secara konsisten untuk membangun sinergi dalam hubungan kerja dan menghargai perbedaan dalam tim untuk mencapai tujuan bersama. Karyawan Perusahaan harus berusaha untuk mencapai sinergi, transparansi dan efektivitas, baik dengan pihak internal maupun eksternal, untuk dapat menyampaikan pemecahan masalah yang terbaik. Kerjasama, orientasi adalah orang lain yang beresensikan kepada sinergi & efektivitas dengan tujuan dapat saling menerima & memberikan nilai tambah bagi kepentingan bersama.

3. Profesionalisme

Profesionalisme didefinisikan sebagai upaya secara konsisten untuk memiliki tanggung jawab dan kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaan dan memberikan pemecahan masalah yang terbaik. Karyawan Perusahaan harus

memiliki tanggung jawab dan kompetensi yang optimal untuk dapat memberikan pemecahan masalah yang lengkap dan terintegrasi. Profesionalisme, orientasinya adalah pekerjaan dengan esensi tanggung jawab & kompetensi dengan keluaran/keluaran dapat saling memberikan solusi terbaik.

4. Integritas

Integritas adalah konsistensi antara moral dan tindakan yang sesuai dengan standar etika dan praktik yang benar. Karyawan Perusahaan harus bersikap konsisten dalam pemikiran dan perbuatan berdasarkan peraturan dan norma Perusahaan. Integritas, orientasinya adalah diri sendiri dan esensinya konsistensi dalam berpikir dan bertindak baik & benar dengan tujuan yang diharapkan perilaku baik & benar.

C. Slogan, Visi dan Misi Telkomsel

1. Slogan

“Begitu Dekat Begitu Nyata” atau *“So Close So Real”* merupakan slogan Telkomsel yang selalu memberikan kualitas jasa terbaik yang selalu memperhatikan kebutuhan pelanggannya sehingga pelanggan dapat merasakan kedekatannya dengan kerabat, keluarga, dan dengan Telkomsel sendiri. Telkomsel merupakan penyedia jasa pilihan terbaik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

2. Visi

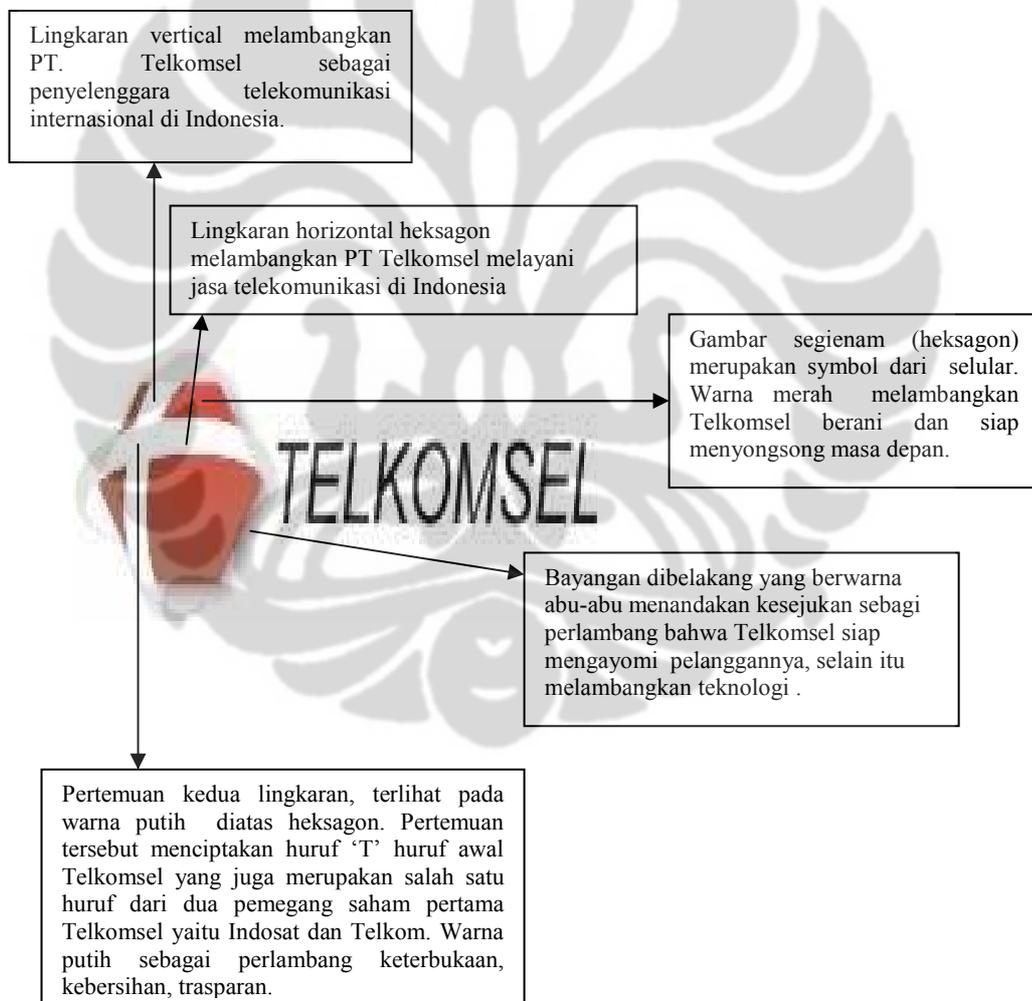
Visi Telkomsel yaitu: *“The Indonesian wireless telecommunication solution company”* yang artinya Telkomsel merupakan penyedia solusi nirkabel terkemuka di Indonesia.

3. Misi

Misi Telkomsel yaitu: *“First choice wireless telecommunications solutions provider in Indonesia working in partnership with shareholders and other alliances to create value for investors, employees and the nation.”* Artinya, Telkomsel merupakan pilihan pertama sebagai penyedia solusi nirkabel di Indonesia yang bekerjasama dengan para pemegang saham dan mitra usaha lainnya untuk menghasilkan nilai tambah bagi investor, karyawan, dan ambin. Untuk mencapai visi dan misinya, Telkomsel menciptakan posisi baru dalam pasar dan selalu melakukan pengembangan dalam pelayanannya, tidak hanya dalam penyedia jasa telekomunikasi tapi juga sebagai penyedia jasa nirkabel di Indonesia.

D. Lambang Telkomsel

Bila diperhatikan lambang PT. Telkomsel terdiri dari dua bentuk dan tiga warna. Dua bentuk tersebut adalah lingkaran dan segi enam (heksagon), sedangkan ketiga warnanya adalah merah, abu-abu, dan putih. Seperti layaknya sebuah logo, bentuk, warna, pertemuan bentuk, dan semua bagian yang ada dalam logo Telkomsel pun memiliki arti tersendiri. Gambar 3.1 berikut berisi penjelasan mengenai makna dari setiap detail logo Telkomsel adalah seperti di bawah ini;



Gambar III.1.
ARTI DAN LOGO TELKOMSEL

(Sumber: Divisi Corporate Communication PT Telkomsel)

F. GraPARI Telkomsel Jakarta Timur

Sebagai salah satu perusahaan penyedia jasa telekomunikasi yang telah melayani masyarakat Indonesia selama 13 tahun, Telkomsel berupaya untuk memberikan yang terbaik bagi pelanggannya, sebagai upaya memberikan kesempatan bagi masyarakat luas agar dapat menikmati layanan selular berkualitas, Telkomsel berupaya untuk memperluas jaringan hingga pelosok Indonesia yang selalu didukung dengan adanya titik-titik pelayanan pelanggan. Dengan demikian, slogan Telkomsel yang berbunyi '**Begitu Dekat Begitu Nyata**' akan dirasakan secara langsung oleh masyarakat.

Telkomsel telah menghadirkan lebih dari 350.000 titik pelayanan sebagai upaya lebih dekat dengan pelanggan dan memberikan kemudahan akses pelayanan berupa: Call Center (4 area), GraPARI (68 buah), GeraiHALO (245), Plasa GraPARI (34), KiosHALO (2.300 buah), Retail Nasional (3.153), Outlet Dealer Telkomsel (5.000), dan M Kios (342.000).

Graha Pari Sraya atau yang disingkat *GraPARI* berasal dari Bahasa Sansekerta yang diberikan oleh Sri Sultan Hamengkubuwono X untuk nama kantor pelayanan Telkomsel sebagai tanda penghargaan atas diresmikannya kantor pelayanan Telkomsel di Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 1996. Sejak itulah seluruh kantor pelayanan Telkomsel ditetapkan dengan nama *GraPARI Telkomsel* atau Grha Pari Sraya *Telkomsel*.

Selain sebagai kantor pelayanan yang memfokuskan diri untuk melayani pelanggannya, *GraPARI* juga menyediakan penjualan produk sendiri seperti

kartuHALO dan *simPATI* . *GraPARI* tidak menjual perangkat telepon selular kecuali jika ada kebijaksanaan tertentu untuk menjual dalam bentuk paket produk *Telkomsel*, hal inipun tidak selalu dilakukan. Sehingga jika ada pelanggan yang ingin membeli perangkat telepon selular terpisah dari produk *Telkomsel* maka *GraPARI* akan menyarankan untuk mendapatkannya pada dealer resmi, outlet eksklusif, maupun ritel yang telah bekerjasama dengan *Telkomsel* .

GraPARI menjual dan memasarkan *kartuHALO* maupun *simPATI* untuk mempermudah masyarakat memperoleh produk *Telkomsel* karena ada di antara pelanggan di seluruh Indonesia tersebut hanya tahu bahwa untuk mendapatkan *kartuHALO* dan *simPATI* harus ke kantor *Telkomsel* . Mereka belum mengetahui bahwa *kartuHALO* dan *simPATI* juga dapat diperoleh di dealer resmi, outlet eksklusif maupun ritel. Dengan kata lain *GraPARI* hanya sebagai salah satu alternatif kemudahan untuk memperoleh dan menutupi pangsa pasar yang tidak tertampung oleh saluran distribusi *Telkomsel* lainnya.

Pelanggan yang datang ke *GraPARI* untuk mendapatkan *kartuHALO* maupun *simPATI* bukan hanya pelanggan perseorangan / individual tetapi juga dealer resmi, outlet eksklusif dan juga ritel. Jenis pemesanan yang dilakukan oleh pihak saluran distribusi tentunya berbeda dalam hal prosedur dan pembayaran. .

GraPARI *Telkomsel* pertama kali didirikan di Jalan Panataran pada tahun 1996, pada tahun 1997 pindah ke lokasi lain yang dianggap cukup potensial yaitu di Wisma STACO. Seiring perkembangan pertumbuhan pelanggan mulai dikonsentrasikan pelayanan dibagi per wilayah, yaitu untuk wilayah Jakarta

Selatan, Bogor, Bekasi, dan Banten. Kemudian berkembang lagi untuk ditempatkan di Jakarta Barat, Jakarta Pusat, dan Jakarta Utara di awal tahun 2000.

Dengan kebutuhan pelanggan yang semakin meningkat di Jakarta Timur, maka didirikanlah GraPARI Jakarta Timur yang diresmikan pada tanggal 05 Januari 2005. Meskipun Jakarta Timur merupakan GraPARI yang terakhir didirikan untuk wilayah DKI Jakarta, akan tetapi GraPARI Jakarta Timur tidak menjadi yang terendah dalam kualitas pelayanan. Terbukti dalam pencapaian total Kumulative Prestasi Indeks GraPARI Jakarta Timur berhasil meraih peringkat kedua tingkat Regional II pada tahun 2007.



BAB IV

**ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI PERSEPSI KARYAWAN ATAS BUDAYA
ORGANISASI PADA GRAPARI TELKOMSEL JAKARTA
TIMUR**

Bab ini terdiri atas dua bagian, pada bagian pertama, penulis akan menjelaskan gambaran umum karakteristik responden penelitian dan hal-hal lain yang berkaitan dengan objek penelitian. Selanjutnya dibagian kedua, penulis akan menguraikan hasil gambaran umum dimensi dan indikator variabel budaya organisasi.

Penelitian ini mengambil lokasi di GraPARI Jakarta Timur, dengan jumlah responden 20 orang, yang merupakan karyawan GraPARI Telkomsel Jakarta Timur, baik karyawan langsung maupun karyawan dari pihak ketiga, yang telah bekerja minimal 4 tahun terakhir. Penelitian ini dilakukan pada hari yang sama, yaitu pada hari Rabu tanggal 11 Juni 2008. Dalam penelitian ini, penulis berupaya untuk memberikan kenyamanan pada saat responden mengisi kuesioner yang diberikan, dengan cara menyediakan tempat khusus dalam ruangan yang cukup tenang dan bebas dari gangguan.

A. Gambaran Umum Karakteristik Responden Penelitian

Di bagian pertama ini peneliti, akan menjelaskan karakteristik responden penelitian. Sumber karakteristik responden ini terdapat pada kuisioner penelitian. Adapun karakteristik responden meliputi pendidikan terakhir, masa kerja, departemen tempat bekerja, dan jabatan terakhir. Informasi ini diberikan untuk mewakili setiap karakteristik yang ada dalam populasi penelitian.

1. Masa kerja responden

Identitas masa kerja dipilih untuk mengetahui apakah responden sudah memiliki masa kerja yang cukup lama ataukah masih tergolong baru. Yang menjadi responden dalam penelitian ini mayoritas adalah karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari sepuluh tahun, seperti digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel IV. 1
MASA KERJA
n = 20

| Masa Kerja | Jumlah | Persen |
|--------------------------|---------------|----------------|
| > 4 – 6 tahun | 3 | 15.00% |
| > 6 - 8 tahun | 0 | 0.00% |
| > 8 – 10 tahun | 2 | 10.00% |
| > 10 tahun | 15 | 75.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 20 orang responden yang ada, 75.00% diantaranya (15 responden) bekerja lebih dari 10 tahun. apabila dikaitkan dengan masa kerja yang relatif lama dapat terlihat bahwa tingkat *turn*

over karyawan di perusahaan ini relatif sedikit. Terkait dengan penelitian mengenai budaya perusahaan, karyawan dengan masa kerja yang cukup lama dan sudah mengalami perubahan dari tahun ke tahun, turut berkembang seiring perkembangan perusahaan. Dengan demikian karyawan yang telah bergabung dengan organisasi lebih dari 10 tahun lebih mengetahui juga perkembangan budaya organisasi yang tercipta di perusahaan.

2. Departemen tempat responden bekerja

Departemen tempat kerja dipilih untuk mengetahui dimana divisi tempat responden bekerja. Dengan perbedaan divisi menghasilkan jawaban yang beragam terhadap penelitian, karena persepsi karyawan terhadap penerapan budaya organisasi yang ada berbeda, seperti digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel IV. 2
DEPARTEMEN TEMPAT BEKERJA
n= 20

| Departemen | Jumlah | Persen |
|-------------------------------------|---------------|----------------|
| Service Operation | 2 | 10.00% |
| Customer Relation Management | 5 | 25.00% |
| Sales & Marketing | 6 | 30.00% |
| Finance & Admin | 5 | 25.00% |
| Lainnya | 2 | 10.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Dari tabel tersebut diatas dapat dilihat bahwa responden sebagian besar merupakan karyawan untuk departemen *sales & marketing*, yaitu sebesar 30.00% (6 responden) dari responden yang ada.

3. Jabatan responden

Kriteria jabatan atau posisi dipilih untuk mengetahui keberadaan responden secara struktural. Dengan mengetahui kriteria responden bisa disesuaikan dengan persepsi responden terhadap budaya organisasi yang ada di lokasi penelitian. Adapun hasil untuk kriteria jabatan/ posisi digambarkan dalam tabel seperti berikut:

Tabel IV. 3
JABATAN/POSISI
n= 20

| Jabatan/Posisi | Jumlah | Persen |
|-----------------------|---------------|----------------|
| Manager | 0 | 0.00% |
| Supervisor | 4 | 20.00% |
| Staff | 10 | 50.00% |
| Other | 6 | 30.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Dari tabel tersebut diatas dapat dilihat bahwa hanya sebagian besar responden adalah staff dari perusahaan, yaitu sebanyak 10 orang responden (50.00%). Dalam penelitian ini staff merupakan karyawan tetap dari perusahaan, sedangkan untuk posisi lainnya merupakan non staf atau karyawan yang bukan merupakan karyawan tetap perusahaan.

Dengan posisi / jabatan yang dimiliki oleh karyawan, maka dapat dilihat apakah budaya organisasi itu sesuai untuk semua posisi atau hanya sesuai untuk suatu level saja. Untuk itu dalam penelitian ini penulis membuat karakteristik kepada semua level mulai dari non manajerial sampai kepada tingkat manajer.

B. Analisa Budaya Organisasi

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai persepsi karyawan atas budaya organisasi yang terjadi di GraPARI Telkomsel Jakarta Timur. Untuk mempermudah penulis dalam mengkategorikan hasil persentasenya maka dilakukan analisis deskriptif dengan menggunakan tabel interpretasi hasil jawaban responden.

Tabel IV.4
INTERPRETASI KATEGORI ANALISI DESKRIPTIF

| Kategori | Interval Nilai |
|-------------|----------------|
| Baik | 76-100% |
| Cukup baik | 56-75% |
| Kurang baik | 40-55% |
| Tidak Baik | > 40% |

Sumber: Suharsimi Arikunto, Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi Revisi), (Jakarta, Bumi Aksara, 2001)

Dalam melakukan presentase, dilakukan langkah-langkah dibawah ini:

- 1.) Menentukan Nilai Harapan (NH). Nilai ini diketahui dengan mengalikan jumlah responden dengan skor tertinggi. Dalam hal ini jumlah responden sebanyak 20 orang dan nilai tertinggi adalah 5, sehingga nilai harapannya adalah 100 (20 x 5).
- 2.) Mengukur Nilai Skor (NS). Nilai ini dapat dicari dengan menjumlahkan hasil kali antara frekuensi pada masing-masing alternatif jawaban dengan skor jawaban.

3.) Menentukan kategori yaitu dengan rumus:

$$\frac{\text{Nilai Skor}}{\text{Nilai Harapan}} \times 100$$

Dari hasil tersebut maka dapat diketahui kategori dari masing-masing variabel.⁶²

Analisis deskriptif untuk variabel budaya organisasi akan dijelaskan berdasarkan dimensi-dimensinya, yang secara keseluruhan ada 10 dimensi dengan total 30 pernyataan, setiap dimensi terdiri atas 3 pernyataan. Analisis deskriptif ini dilakukan dengan bantuan program SPSS 15.00. Dari hasil analisis tersebut, maka dapat diketahui apakah budaya organisasi yang dimiliki oleh PT. Telkomsel dikategorikan baik, cukup baik, kurang baik, atau tidak baik, dengan melihat nilai persentase atau skor dari masing-masing dimensi.

1. Inisiatif individual

Dimensi pertama dari budaya organisasi adalah inisiatif individual, terdapat 3 pertanyaan untuk dimensi ini, ketiga pernyataan mengarah kepada tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan pekerjaan. Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap butir-butir pernyataan dalam dimensi inisiatif individual ditampilkan dalam tabel berikut:

⁶² Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan (Edisi Revisi)*, (Jakarta; Bumi Aksara, 2001). Hal. 107

Tabel IV. 5
JAWABAN RESPONDEN DIMENSI INISIATIF INDIVIDUAL
n = 20

| No | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | | NS | NH | Skor (%) |
|------------------|---|--------------------|---|---|----|-----|----|-----|----------|
| | | SS | S | R | TS | STS | | | |
| 1. | Karyawan sudah mengetahui segala sesuatu yang menjadi tanggung jawab karyawan dalam pekerjaan saat ini. | 12 | 8 | 0 | 0 | 0 | 92 | 100 | 92% |
| 2. | Di dalam organisasi karyawan memiliki kebebasan sebagai individu (misal: kebebasan mengeluarkan pendapat) | 12 | 8 | 0 | 0 | 0 | 92 | 100 | 92% |
| 3. | Karyawan memperoleh hak independensi dalam melaksanakan pekerjaan | 7 | 9 | 2 | 1 | 1 | 80 | 100 | 80% |
| Skor Keseluruhan | | | | | | | | | 88% |

*) Keterangan:

NH = Mengalikan jumlah responden dengan skor tertinggi

NS = Skor x Frekuensi

$\% \text{ Skor} = \frac{\text{Nilai Skor}}{\text{Nilai Harapan}} \times 100\%$

$\text{Skor keseluruhan} = \frac{\text{Total \% skor}}{\text{Jumlah pernyataan}}$

Pada pernyataan 1, 2 dan 3 termasuk pada interval 76-100% atau termasuk dalam kategori baik. Inisiatif individual yang baik dalam suatu organisasi akan memberikan pengaruh yang baik terhadap perkembangan organisasi.

Berikut penjabaran dari jawaban terhadap pernyataan-pernyataan terhadap dimensi inisiatif individual. Tabel yang menggambarkan jawaban responden atas pernyataan-pernyataan dalam indikator "Inisiatif Individual" :

Tabel IV. 6
KARYAWAN SUDAH MENGETAHUI SEGALA SESUATU YANG
MENJADI TANGGUNG JAWAB KARYAWAN DALAM PEKERJAAN
SAAT INI
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 0 | 0.00% |
| Setuju | 8 | 40.00% |
| Sangat Setuju | 12 | 60.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Dari tabel diatas terlihat bahwa tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju, ataupun ragu-ragu. Akan tetapi terdapat 8 responden (40.00%) menyatakan setuju, dan 12 orang (60.00%) responden menyatakan sangat setuju. Menurut pernyataan informan :

”Setiap karyawan disini umumnya telah menyadari tugas dan tanggung jawab masing-masing, karena disini kami bekerja secara tim, jadi setiap karyawan harus tahu apa yang menjadi tugasnya”.⁶³

Dengan kesadaran dari karyawan akan tanggung jawab yang dimiliki, maka karyawan tersebut akan bekerja dengan kesadarannya sebagai bagian dari anggota organisasi. Dengan mengetahui tanggung jawabnya maka setiap karyawan juga akan dapat menghargai pekerjaannya. Karena masing-masing pekerjaan mempunyai tanggung jawab yang berbeda-beda, dan apabila seorang

⁶³ Hasil wawancara dengan responden pada tanggal 11 Juni 2008

karyawan mengetahui tingkat tanggung jawab yang dimilikinya karyawan akan merasa lebih bernilai.

Tabel IV. 7
DI DALAM ORGANISASI KARYAWAN MEMILIKI KEBEBASAN
SEBAGAI INDIVIDU (MISAL: MENGELUARKAN PENDAPAT)
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 00.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 00.00% |
| Ragu-ragu | 0 | 00.00% |
| Setuju | 8 | 40.00% |
| Sangat Setuju | 12 | 60.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Dari tabel diatas terlihat bahwa tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju, ataupun ragu-ragu. Akan tetapi terdapat 8 orang (40.00%) responden menyatakan setuju, dan 12 orang (60.00%) responden menyatakan sangat setuju. Menurut pernyataan informan :

”Hubungan antar karyawan disini sangat dekat, tidak ada rasa sungkan ketika kita ingin mengeluarkan pendapat, atau meminta izin untuk keperluan pribadi”⁶⁴

Dari pernyataan responden tersebut dapat dilihat bagaimana kekerabatan antar karyawan terjadi di GraPARI, sehingga ketika mengeluarkan pendapat pun setiap karyawan dapat dengan bebas mengemukakan pendapatnya, baik itu berupa pujian maupun masukan. Kesemuanya dikelola manajemen dengan sangat baik. Apabila tanggapan atau *feedback* tersebut berupa pujian, maka pujian itu

⁶⁴ Hasil wawancara dengan responden pada tanggal 11 Juni 2008

dijadikan suatu bentuk penghargaan terhadap hasil kerja keras karyawan selama ini. Apabila tanggapan tersebut berupa kritik dan saran, maka hal tersebut akan dijadikan suatu masukan untuk segera dilakukan perbaikan bagi perusahaan. Sehingga, perusahaan sebagai wadah dari perjalanan bisnis akan tetap dapat beroperasi dengan lebih baik.

Tabel IV. 8
KARYAWAN MEMPEROLEH HAK INDEPENDENSI DALAM
MELAKSANAKAN PEKERJAAN
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|---------------------|-----------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 5.00% |
| Tidak Setuju | 1 | 5.00% |
| Ragu-ragu | 2 | 10.00% |
| Setuju | 9 | 45.00% |
| Sangat Setuju | 7 | 35.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Dari tabel diatas terlihat bahwa terdapat 1 orang (5.00%) responden menyatakan sangat tidak setuju, 1 orang (5.00%) responden menyatakan tidak setuju, 2 orang (10.00%) responden menyatakan ragu-ragu, 9 orang (45.00%) responden menyatakan setuju, dan 7 orang (35.00%) responden menyatakan sangat setuju. Menurut pernyataan informan : "Disini kita bekerja secara independen, kita optimalkan hasil untuk tim, tapi upaya lebih kepada individu".⁶⁵

Meskipun di GraPARI Telkomsel Jakarta Timur karyawan dituntut untuk bekerja dalam tim, tapi bukan berarti pekerjaan yang dilakukan hanya untuk

⁶⁵ Hasil wawancara dengan responden pada tanggal 11 Juni 2008

mencapai kinerja tim. Di GraPARI Telkomsel Jakarta Timur sendiri karyawan mempunyai penilaian kinerja secara individual.

2. Toleransi terhadap tindakan yang berisiko

Pada dimensi ini melihat sejauh mana pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko. Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap butir-butir pernyataan dalam dimensi toleransi terhadap tindakan yang berisiko ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel IV. 9
JAWABAN RESPONDEN DIMENSI TOLERANSI TERHADAP
TINDAKAN YANG BERISIKO
n = 20

| No | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | | NS | NH | Skor |
|------------------|---|--------------------|---|---|----|-----|----|-----|------|
| | | SS | S | R | TS | STS | | | |
| 1. | Karyawan senantiasa menggunakan target dalam bekerja. | 10 | 8 | 1 | 0 | 1 | 86 | 100 | 86% |
| 2. | Karyawan selalu menggunakan kemitode baru dalam menyelesaikan pekerjaan | 7 | 9 | 4 | 0 | 0 | 83 | 100 | 83% |
| 3. | Karyawan diberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan jika berada di kondisi yang sulit dan berisiko | 7 | 7 | 3 | 2 | 1 | 77 | 100 | 77% |
| Skor keseluruhan | | | | | | | | | 82% |

*) Keterangan:

NH = Mengalikan jumlah responden dengan skor tertinggi

NS = Skor x Frekuensi

$\% \text{ Skor} = \frac{\text{Nilai Skor}}{\text{Nilai Harapan}} \times 100\%$

$\text{Skor keseluruhan} = \frac{\text{Total \% skor}}{\text{Jumlah pernyataan}}$

Dalam setiap pekerjaan terutama didunia pelayanan setiap karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan dituntut untuk bertindak cepat dalam mengambil keputusan. Untuk itu toleransi dari manajemen terhadap karyawan dalam mengambil tindakan juga sangat diperlukan. Pada pernyataan 1, 2 dan 3 termasuk pada interval 76-100% atau termasuk dalam kategori baik. Tingkat toleransi yang diberikan manajemen dapat dinyatakan sudah baik.

Berikut adalah penjabaran dari analisis terhadap masing-masing indikator:

Tabel IV. 10
KARYAWAN SENANTIASA MENGGUNAKAN TARGET DALAM
BEKERJA
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|---------------------|--------|---------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 5.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 1 | 5.00% |
| Setuju | 8 | 40.00% |
| Sangat Setuju | 10 | 50.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Dari tabel diatas 1 orang (5.00%) responden menyatakan sangat tidak setuju, tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan tidak setuju, 1 orang (5.00%) responden menyatakan ragu-ragu, dan 8 orang (40.00%) responden menyatakan setuju, sedangkan 10 orang (50.00%) responden menyatakan setuju, dengan pernyataan bahwa karyawan senantiasa menggunakan target dalam bekerja. Seperti yang dikatakan seorang informan :

”di Telkomsel semua bekerja berdasarkan target, misalnya divisi marketing untuk produk kartu AS memiliki target untuk mencapai pendaftaran AS *community* sebanyak min.50 orang per hari. Untuk divisi marketing untuk program *outlet branding image* karyawan ditargetkan untuk mem *branding* min. 10 outlet per hari. Untuk divisi marketing untuk produk kartu halo, dalam sebulan karyawan memiliki target 50 orang dalam sebulan untuk berlangganan kartu halo, Untuk divisi *service operational* karyawan memiliki target untuk melayani pelanggan dengan standar waktu rata-rata maksimal 15 menit per orang, untuk unit aktivasi karyawan memiliki target untuk menyelesaikan aktivasi dalam waktu maksimal 2x24 jam ”.⁶⁶

Dengan demikian jelas terlihat bahwa karyawan di GraPARI Jakarta Timur memang dituntut untuk bekerja dalam target, terutama dalam era persaingan antar industri telekomunikasi yang sangat tinggi. Dengan adanya target tersebut maka karyawan diberikan otoritas untuk mengambil keputusan dalam keadaan tertentu atas seijin atasan.

Tabel IV. 11
KARYAWAN SELALU MENGGUNAKAN METODE-METODE BARU
DALAM MENYELESAIKAN SETIAP PERSOALAN DI TEMPAT KERJA
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 4 | 20.00% |
| Setuju | 9 | 45.00% |
| Sangat Setuju | 7 | 35.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

⁶⁶ Hasil wawancara dengan responden pada tanggal 11 Juni 2008

Dari tabel diatas menyatakan bahwa tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan sangat tidak setuju ataupun tidak setuju, 4 orang (20.00%) menyatakan ragu-ragu, 9 orang (35.00%) menyatakan setuju, 7 orang (35.00%) menyatakan sangat setuju.

Sebagian besar karyawan menyatakan persamaan persepsi bahwa karyawan selalu menggunakan metode-metode baru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Berarti dalam organisasi ini karyawan diberikan kesempatan untuk mengeluarkan metode-metode baru. Berarti dari pihak manajemen memberikan toleransi yang tinggi terhadap karyawan dalam mengeluarkan metode-metode baru dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam pekerjaan yang memungkinkan metode-metode tersebut dipergunakan dimasa yang akan datang.

Tabel IV. 12
KARYAWAN DIBERIKAN KEPERCAYAAN UNTUK MENGAMBIL
KEPUTUSAN JIKA BERADA DALAM SITUASI YANG SULIT DAN
BERISIKO

n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 5.00% |
| Tidak Setuju | 2 | 10.00% |
| Ragu-ragu | 3 | 15.00% |
| Setuju | 7 | 35.00% |
| Sangat Setuju | 7 | 35.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Dari tabel diatas menyatakan bahwa 1 orang (5.00%) responden menyatakan sangat tidak setuju, 2 orang (10.00%) menyatakan tidak setuju, 3 orang (15.00%) menyatakan ragu-ragu, 7 orang (35.00%) menyatakan setuju, dan 7 orang (35.00%) menyatakan sangat setuju. Hal ini berarti organisasi memberikan toleransi yang yang tinggi terhadap karyawan dalam melakukan pengambilan keputusan, dengan demikian karyawan menjadi merasa dihargai.

3. Arah

Dalam dimensi ini melihat kepada sejauh mana perusahaan menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi yang akan diraih, terdapat 3 pernyataan yang mendukung dimensi ini. Berikut merupakan tabel skor secara keseluruhan untuk dimensi arah:

Tabel IV. 13
JAWABAN RESPONDEN TERHADAP DIMENSI ARAH
n = 20

| No | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | | NS | NH | Skor (%) |
|------------------|---|--------------------|----|---|----|-----|----|-----|----------|
| | | SS | S | R | TS | STS | | | |
| 1. | Karyawan mengetahui visi dan misi perusahaan tempat mereka bekerja. | 9 | 10 | 1 | 0 | 0 | 88 | 100 | 88% |
| 2. | Prestasi karyawan merupakan harapan perusahaan.. | 6 | 11 | 3 | 0 | 0 | 83 | 100 | 83% |
| 3. | Pekerjaan karyawan sekarang merupakan harapan dan impian karyawan. | 4 | 7 | 5 | 2 | 2 | 69 | 100 | 69% |
| Skor Keseluruhan | | | | | | | | | 80% |

*) Keterangan:

NH = Mengalikan jumlah responden dengan skor tertinggi

NS = Skor x Frekuensi

$$\% \text{ Skor} = \frac{\text{Nilai Skor}}{\text{Nilai Harapan}} \times 100\%$$

$$\text{Skor keseluruhan} = \frac{\text{Total \% skor}}{\text{Jumlah pernyataan}}$$

Secara keseluruhan dalam dimensi arah memiliki skor keseluruhan sebesar 80% yang berada pada interval 76-100% atau termasuk kategori baik. Akan tetapi perlu diingat bahwa masih terdapat satu indikator yang memiliki skor dibawah baik, yaitu terdapat pada pernyataan ke-3, dengan skor 69% yang berada pada interval 56-75% atau termasuk kategori cukup baik. Yaitu terdapat pada pernyataan pekerjaan karyawan sekarang merupakan harapan dan impian karyawan. Berarti masih ada karyawan yang merasa bahwa apa yang telah dikerjakan sekarang bukanlah merupakan harapan dan impian karyawan. Masih terdapat karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan. Berarti baik karyawan dan perusahaan tidak memiliki arah yang sama.

Untuk lebih jelasnya berikut dijelaskan gambaran dari pendapat karyawan terhadap pernyataan-pernyataan yang diberikan:

Tabel IV. 14
KARYAWAN MENGETAHUI VISI DAN MISI PERUSAHAAN TEMPAT
MEREKA BEKERJA
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 1 | 5.00% |
| Setuju | 10 | 50.00% |
| Sangat Setuju | 9 | 45.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan sangat tidak setuju ataupun tidak setuju, 1 orang (5.00%) menyatakan ragu-ragu, 10 orang (50.00%) menyatakan setuju, dan 9 orang (45.00%) menyatakan sangat setuju. Sebagian besar karyawan telah mengetahui visi dan misi dari perusahaan.

Karyawan perlu mengetahui visi dan misi perusahaan tempat bekerja, agar dalam melakukan pekerjaannya karyawan memiliki arah yang jelas, ada sasaran yang jelas, antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain memiliki tujuan yang sama. Dengan demikian perusahaan juga akan lebih mudah untuk terus berkembang.

Tabel IV. 15
PRESTASI KARYAWAN MERUPAKAN HARAPAN PERUSAHAAN
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 3 | 15.00% |
| Setuju | 11 | 55.00% |
| Sangat Setuju | 6 | 30.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan sangat tidak setuju ataupun tidak setuju, 3 orang (15.00%) menyatakan ragu-ragu, 11 orang (55.00%) responden menyatakan setuju, 6 orang (30.00%) menyatakan sangat setuju.

Sebagian besar karyawan setuju bahwa prestasi yang mereka raih adalah merupakan harapan dari perusahaan. Berarti dalam hal ini antara karyawan dan perusahaan memiliki arah yang sama, karyawan mengetahui bahwa apa yang dikerjakan oleh karyawan selama ini adalah merupakan harapan dari perusahaan. Sehingga segala prestasi yang diraih oleh karyawan dianggap oleh karyawan sebagai suatu hasil yang memang telah direncanakan untuk memberikan nilai lebih bagi perusahaan. Dengan demikian karyawan akan memiliki rasa loyalitas terhadap perusahaan.

Tabel IV. 16
PEKERJAAN KARYAWAN SEKARANG MERUPAKAN HARAPAN DAN
IMPIAN KARYAWAN
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 2 | 10.00% |
| Tidak Setuju | 2 | 10.00% |
| Ragu-ragu | 5 | 25.00% |
| Setuju | 7 | 35.00% |
| Sangat Setuju | 4 | 20.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan hasil kuesioner dapat dilihat bahwa sebagian besar responden yaitu 35% (7 responden) menyatakan setuju. Hal ini berarti pada awal proses rekrutmen karyawan telah berhasil. Organisasi mampu mengembangkan individu sesuai dengan harapan individu tersebut.

Semakin besar karyawan yang merasa bahwa apa yang telah mejadi pekerjaan karyawan merupakan harapan dan impian karyawan, maka rasa memiliki terhadap perusahaan pun juga akan semakin tinggi, ada persamaan arah dalam membangun perusahaan, karyawan merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan merupakan impian dari karyawan, sehingga karyawan akan menjalankan pekerjaanya dengan senang hati, tidak merasa terpaksa, karyawan bekerja dengan bangga. Sehingga untuk mencapai tujuan perusahaan juga akan semkin mudah.

4. Integrasi

Pada dimensi ini melihat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap butir-butir pernyataan dalam dimensi integrasi ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel IV. 17
JAWABAN RESPONDEN DIMENSI INTEGRASI
n = 20

| No | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | | NS | NH | Skor (%) |
|------------------|--|--------------------|----|---|----|-----|----|-----|----------|
| | | SS | S | R | TS | STS | | | |
| 1. | Setiap unit organisasi menjalankan fungsinya dengan baik. | 7 | 7 | 5 | 1 | 0 | 80 | 100 | 80% |
| 2. | Antar unit organisasi terjalin koordinasi yang baik dalam menjalankan pekerjaan. | 5 | 11 | 4 | 0 | 0 | 81 | 100 | 81% |
| 3. | Hubungan antar pribadi antar anggota unit kerja berjalan dengan sangat baik. | 8 | 12 | 0 | 0 | 0 | 88 | 100 | 88% |
| Skor Keseluruhan | | | | | | | | | 83% |

*) Keterangan:

NH = Mengalikan jumlah responden dengan skor tertinggi

NS = Skor x Frekuensi

$$\% \text{ Skor} = \frac{\text{Nilai Skor}}{\text{Nilai Harapan}} \times 100\%$$

$$\text{Skor keseluruhan} = \frac{\text{Total \% skor}}{\text{Jumlah pernyataan}}$$

Secara keseluruhan dalam dimensi integrasi memiliki skor keseluruhan sebesar 83% yang berada pada interval 76-100% atau termasuk kategori baik.

Skor tertinggi terdapat pada indikator hubungan antar pribadi antar anggota unit

kerja berjalan dengan sangat baik. Dapat dilihat bahwa kerja sama tim yang merupakan budaya perusahaan telah berjalan dengan baik. Untuk penjelasan lebih lanjut dapat dilihat dalam tabel berikut yang menggambarkan analisa dari masing-masing indikator:

Tabel IV. 18
SETIAP UNIT ORGANISASI MENJALANKAN FUNGSINYA DENGAN
BAIK
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 1 | 5.00% |
| Ragu-ragu | 5 | 25.00% |
| Setuju | 7 | 35.00% |
| Sangat Setuju | 7 | 35.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 1 orang (5.00%) menyatakan tidak setuju, 5 orang (25.00%) menyatakan ragu-ragu, 7 orang (35.00%) menyatakan setuju, dan 7 orang (35.00%) responden menyatakan sangat setuju.

Sebagian besar karyawan menyadari fungsi kerjanya dan setuju terhadap pernyataan bahwa setiap unit organisasi telah menjalankan fungsinya tersebut dengan baik. Akan tetapi masih terdapat karyawan yang merasa bahwa ada unit organisasi yang belum bisa menjalankan fungsinya dengan baik.

Setiap unit organisasi harus mengetahui fungsi kerjanya terlebih dahulu, apabila unit organisasi telah mengetahui fungsi kerjanya masing-masing maka

alur pekerjaan akan menjadi lebih terarah, sehingga dalam menjalankan fungsi kerjanya tidak saling tumpang tindih antar bagian, tidak saling mengandalkan antar unit yang satu dengan lainnya.

Tabel IV. 19
ANTAR UNIT ORGANISASI TERJALIN KOORDINASI YANG BAIK
DALAM MENJALANKAN PEKERJAAN
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|---------------------|-----------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 4 | 20.00% |
| Setuju | 11 | 55.00% |
| Sangat Setuju | 5 | 25.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan sangat tidak setuju ataupun tidak setuju, 4 orang (20.00%) responden menyatakan ragu-ragu, 11 orang (55.00%) responden menyatakan setuju, dan 5 orang (25.00%) responden menyatakan sangat setuju.

Dalam bekerja diperlukan adanya kerja sama koordinasi antar unit, terutama dalam bagian pelayanan apabila antar satu unit dengan unit yang lain tidak terjadi koordinasi yang baik, maka akan memberikan dampak langsung terhadap pelanggan. Dalam penelitian ini sebagian besar karyawan menyatakan setuju, dan hal ini berarti tidak hanya antar satu divisi tapi juga antar bagian telah terjalin koordinasi yang baik dalam organisasi ini.

Tabel IV. 20
HUBUNGAN ANTAR PRIBADI ANTAR ANGGOTA UNIT KERJA
BERJALAN DENGAN SANGAT BAIK
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 0 | 0.00% |
| Setuju | 12 | 60.00% |
| Sangat Setuju | 8 | 40.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju ataupun ragu-ragu, 12 orang (60.00%) menyatakan setuju, dan 8 orang (40.00%) menyatakan sangat setuju.

Sebagian besar karyawan setuju bahwa hubungan antar pribadi antar anggota organisasi merupakan suatu hal penting yang harus dijaga. Dengan adanya rasa saling pengertian dan hubungan kekerabatan yang tinggi dapat menciptakan hubungan antar pribadi menjadi lebih baik. Lama bekerja dari karyawan juga memberikan pengaruh terhadap indikator terjalannya hubungan baik antar karyawan, semakin lama karyawan bekerja karyawan sudah saling mengenal antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya. Sehingga tingkat pengertian antara karyawan juga cukup tinggi.

5. Dukungan dari manajemen

Pada dimensi ini melihat sejauh mana para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan. Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap butir-butir pernyataan dalam dimensi dukungan dari manajemen ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel IV. 21
JAWABAN RESPONDEN DIMENSI DUKUNGAN DARI MANAJEMEN
n = 20

| No | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | | NS | NH | Skor (%) |
|------------------|---|--------------------|---|---|----|-----|----|-----|----------|
| | | SS | S | R | TS | STS | | | |
| 1. | Antara karyawan dan atasan terjalin komunikasi yang baik. | 11 | 7 | 2 | 0 | 0 | 89 | 100 | 92% |
| 2. | Atasan senantiasa memberikan bantuan ketika karyawan mengalami kesulitan dalam menjalankan pekerjaan. | 9 | 8 | 3 | 0 | 0 | 86 | 100 | 86% |
| 3. | Atasan memberikan dukungan penuh terhadap pekerjaan karyawan. | 10 | 8 | 2 | 0 | 0 | 88 | 100 | 88% |
| Skor Keseluruhan | | | | | | | | | 88% |

*) Keterangan:

NH = Mengalikan jumlah responden dengan skor tertinggi

NS = Skor x Frekuensi

$$\% \text{ Skor} = \frac{\text{Nilai Skor}}{\text{Nilai Harapan}} \times 100\%$$

$$\text{Skor keseluruhan} = \frac{\text{Total \% skor}}{\text{Jumlah pernyataan}}$$

Secara keseluruhan dalam dimensi dukungan dari manajemen memiliki skor keseluruhan sebesar 88% yang berada pada interval 76-100% atau termasuk kategori baik. Skor tertinggi terdapat pada indikator antara atasan dan karyawan terjalin komunikasi yang baik. Untuk penjelasan lebih lanjut dapat dilihat dalam tabel berikut yang menggambarkan analisa dari masing-masing indikator:

Tabel IV. 22
ANTARA KARYAWAN DAN ATASAN
TERJALIN KOMUNIKASI YANG BAIK
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 2 | 10.00% |
| Setuju | 7 | 35.00% |
| Sangat Setuju | 11 | 55.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan sangat tidak setuju ataupun tidak setuju, 2 orang (10.00%) responden menyatakan ragu-ragu, 7 orang (35.00%) responden menyatakan setuju, dan 11 orang (55.00%) responden menyatakan sangat setuju. Dalam organisasi terlihat sebagian besar karyawan terjalin komunikasi yang baik, dengan adanya komunikasi yang berjalan baik, kedekatan antara atasan dan karyawan juga dapat terlihat dengan sangat jelas. Dengan demikian terlihat juga bahwa manajemen memberi dukungan penuh terhadap karyawan.

Tabel IV. 23
ATASAN SENANTIASA MEMBERIKAN BANTUAN KETIKA
KARYAWAN MENGALAMI KESULITAN DALAM MENJALANKAN
PEKERJAAN
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 3 | 15.00% |
| Setuju | 8 | 40.00% |
| Sangat Setuju | 9 | 45.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan sangat tidak setuju ataupun tidak setuju, 3 orang (15.00%) menyatakan ragu-ragu, 8 orang (40.00%) menyatakan setuju, 9 orang (45.00%) menyatakan sangat setuju.

Sebagian besar karyawan setuju bahwa atasan selalu terbuka dalam meberikan bantuan terhadap para karyawannya. Atasan siap memberikan bantuan kapanpun diperlukan, dan karyawan pun tidak sungkan dalam meminta bantuan kepada atasan. Dengan adanya bantuan dari atasan, karyawan akan merasa lebih yakin terhadap pekerjaan yang dilakukan. Terutama dalam situasi yang mendesak.

Tabel IV. 24
ATASAN MEMBERIKAN DUKUNGAN PENUH TERHADAP
PEKERJAAN KARYAWAN
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 2 | 10.00% |
| Setuju | 8 | 40.00% |
| Sangat Setuju | 10 | 50.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan sangat tidak setuju ataupun tidak setuju, 2 orang (10.00%) menyatakan ragu-ragu, 8 orang (40.00%) menyatakan setuju, 10 orang (50.00%) menyatakan sangat setuju. Berdasarkan pendapat terbanyak dapat dilihat persamaan persepsi bahwa atasan dalam organisasi selalu memberikan dukungan penuh terhadap pekerjaan karyawan.

6. Kontrol

Pada dimensi ini melihat sejauh mana peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai. Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap butir-butir pernyataan dalam dimensi kontrol ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel IV.25
JAWABAN RESPONDEN DIMENSI KONTROL
n = 20

| No | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | | NS | NH | Skor (%) |
|------------------|---|--------------------|----|---|----|-----|----|-----|----------|
| | | SS | S | R | TS | STS | | | |
| 1. | Karyawan tidak keberatan jika atasan selalu mengawasi pekerjaan karyawan. | 4 | 10 | 3 | 3 | 0 | 75 | 100 | 75% |
| 2. | Karyawan selalu membuat laporan kepada atasan atas pekerjaan yang sudah dilakukan dan mendokumentasikan laporan tersebut. | 7 | 11 | 2 | 0 | 0 | 85 | 100 | 85% |
| 3. | Peraturan perusahaan membuat pekerjaan menjadi lebih terkontrol. | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 90 | 100 | 90% |
| Skor Keseluruhan | | | | | | | | | 83% |

*) Keterangan:

NH = Mengalikan jumlah responden dengan skor tertinggi

NS = Skor x Frekuensi

% Skor = $\frac{\text{Nilai Skor}}{\text{Nilai Harapan}} \times 100\%$

Nilai Harapan

Skor keseluruhan = $\frac{\text{Total \% skor}}{\text{Jumlah pernyataan}}$

Secara keseluruhan dalam dimenisi integrasi memiliki skor keseluruhan sebesar 83% yang berada pada interval 76-100% atau termasuk kategori baik. Perlu diingat bahwa tidak semua pernyataan berada pada interval 76-100% atau terdapat dalam kategori baik. Pernyataan 1 yaitu pada pernyataan karyawan tidak keberatan jika atasan selalu mengawasi pekerjaan karyawan, memiliki skor 75% berada pada interval 56-75% atau berada dalam kategori cukup baik Berarti disini masih terdapat karyawan yang tidak suka apabila atasa mengawasi pekerjaan karyawan. Untuk penjelasan lebih lanjut dapat dilihat dalam tabel beikut yang

menggambarkan analisa dari masing-masing indikator:

Tabel IV. 26
KARYAWAN TIDAK KEBERATAN JIKA ATASAN SELALU
MENGAWASI PEKERJAAN KARYAWAN
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 3 | 15.00% |
| Ragu-ragu | 3 | 15.00% |
| Setuju | 10 | 50.00% |
| Sangat Setuju | 4 | 20.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 3 orang (15.00%) menyatakan tidak setuju, 3 orang (15.00%) menyatakan ragu-ragu, 10 orang (50.00%) menyatakan setuju, dan 4 orang (20.00%) menyatakan sangat setuju. Sebagian besar karyawan berpendapat bahwa pengawasan langsung yang dilakukan oleh atasan membuat pekerjaan lebih terkontrol.

Akan tetapi perlu diperhatikan masih terdapat karyawan yang merasa keberatan apabila atasan selalu memberikan pengawasan terhadap pekerjaan. Pengawasan merupakan hal penting bagi perusahaan, akan tetapi apabila pengawasan itu dilaksanakan secara berlebihan akan membuat karyawan merasa tertekan dalam bekerja, setiap pekerjaan yang dilakukan secara terpaksa tidak akan memberikan hasil yang maksimal.

Tabel IV. 27
KARYAWAN SELALU MEMBUAT LAPORAN KEPADA ATASAN ATAS
PEKERJAAN YANG SUDAH DILAKUKAN DAN
MENDOKUMENTASIKAN LAPORAN TERSEBUT
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 2 | 11.00% |
| Setuju | 11 | 55.00% |
| Sangat Setuju | 7 | 35.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa ada 55.00% responden (11 responden) memiliki persepsi yang sama, yaitu di GraPARI Jakarta Timur setiap karyawan selalu membuat laporan kepada atasan tentang pekerjaan yang sudah dilakukan. 13 tahun keberadaan Telkomsel telah membuat unit pelayanan untuk GraPARI Jakarta Timur ini menjadi tertib administrasi. Segala sesuatunya sudah diatur secara sistematis. Setiap hari karyawan membuat laporan harian. Dan khusus untuk bagian penjualan dan finance membuat laporan bulanan.

Tabel IV. 28
PERATURAN PERUSAHAAN MEMBUAT PEKERJAAN MENJADI
LEBIH TERKONTROL

n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 0 | 0.00% |
| Setuju | 10 | 50.00% |
| Sangat Setuju | 10 | 50.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh responden menyatakan persepsi yang sama yaitu setuju terhadap pernyataan bahwa peraturan perusahaan memang membuat pekerjaan menjadi lebih terkontrol. Dan perbandingan antara responden yang menjawab setuju dan sangat setuju, sangat seimbang yaitu dengan 10 orang responden menyatakan setuju (50.00%) dan 10 orang menyatakan sangat setuju (50.00%).

7. Identitas

Pada dimensi ini melihat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional. Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap butir-butir pernyataan dalam dimensi identitas ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel IV. 29
JAWABAN RESPONDEN DIMENSI IDENTITAS
n = 20

| No | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | | NS | NH | Skor (%) |
|------------------|---|--------------------|---|---|----|-----|----|-----|----------|
| | | SS | S | R | TS | STS | | | |
| 1. | Karyawan merasa bangga dengan menjadi bagian dari organisasi/perusahaan tempat mereka bekerja saat ini. | 13 | 6 | 1 | 0 | 0 | 92 | 100 | 92% |
| 2. | Karyawan mengetahui makna dari logo/lambang perusahaan tempat mereka bekerja saat ini. | 6 | 9 | 5 | 0 | 0 | 81 | 100 | 81% |
| 3. | Bangunan dan eksterior perusahaan memiliki bentuk yang jelas dan seragam, sehingga mudah dikenali. | 12 | 5 | 3 | 0 | 0 | 89 | 100 | 89% |
| Skor Keseluruhan | | | | | | | | | 87% |

*) Keterangan:

NH = Mengalikan jumlah responden dengan skor tertinggi

NS = Skor x Frekuensi

% Skor = $\frac{\text{Nilai Skor}}{\text{Nilai Harapan}} \times 100\%$

Skor keseluruhan = $\frac{\text{Total \% skor}}{\text{Jumlah pernyataan}}$

Secara keseluruhan dalam dimensi identitas memiliki skor keseluruhan sebesar 87% yang berada pada interval 76-100% atau termasuk kategori baik. Skor tertinggi terdapat pada indikator karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan. Hampir semua karyawan memiliki kebanggaan sebagai bagian dari perusahaan. Dengan demikian dapat dilihat bahwa identitas karyawan sebagai anggota perusahaan sangat mereka hargai. Untuk penjelasan lebih lanjut dapat dilihat dalam tabel berikut yang menggambarkan analisa dari masing-masing indikator:

Tabel IV. 30
KARYAWAN MERASA BANGGA DENGAN MENJADI BAGIAN DARI
ORGANISASI/PERUSAHAAN TEMPAT MEREKA BEKERJA SAAT INI
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 1 | 5.00% |
| Setuju | 6 | 30.00% |
| Sangat Setuju | 13 | 65.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa 13 orang responden (65.00%) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan bahwa karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan. Seperti yang dinyatakan oleh seorang informan bahwa kebanggaan seorang karyawan untuk berada dibawah naungan perusahaan yang sudah dikenal masyarakat luas.⁶⁷

Tabel IV. 31
KARYAWAN MENGETAHUI MAKNA DARI LOGO/LAMBANG
PERUSAHAAN TEMPAT MEREKA BEKERJA SAAT INI
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 5 | 25.00% |
| Setuju | 9 | 45.00% |
| Sangat Setuju | 6 | 30.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

⁶⁷ Hasil wawancara dengan responden pada tanggal 11 Juni 2008

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa 9 orang responden (45.00%) menyatakan setuju bahwa karyawan sudah mengetahui makna dari lambang / logo perusahaan. Sedangkan terdapat 5 orang responden (25.00%) menyatakan keraguannya. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari beberapa informan dapat disimpulkan bahwa tidak semua karyawan mengetahui makna dari lambang perusahaan, karyawan mengetahui lambang perusahaan, tapi tidak semua karyawan mengetahui makna dari lambang tersebut.⁶⁸

Tabel IV. 32
BANGUNAN DAN EKSTERIOR PERUSAHAAN MEMILIKI BENTUK
YANG JELAS DAN SERAGAM SEHINGGA MUDAH DIKENALI
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|---------------------|-----------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 3 | 15.00% |
| Setuju | 5 | 25.00% |
| Sangat Setuju | 12 | 60.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa 12 orang responden (60.00%) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan bahwa perusahaan memiliki bentuk yang jelas dan seragam, sehingga mudah dikenali. Seperti yang dikemukakan seorang responden bahwa seluruh bangunan perkantoran didesain secara seragam, yang didominasi warna merah dan abu-abu sebagai warna dasar, bahkan untuk meja kerja, lemari, tata ruang kerja semua diseragamkan. Sehingga

⁶⁸ Hasil wawancara dengan responden pada tanggal 11 Juni 2008

apabila berkunjung ke kantor Telkomsel yang lain diluar daerah akan menemukan hal yang sama.

8. Sistem imbalan

Pada dimensi ini melihat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih dan sebagainya. Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap butir-butir pernyataan dalam dimensi sistem imbalan ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel IV. 33
JAWABAN RESPONDEN DIMENSI SISTEM IMBALAN
n = 20

| No | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | | NS | NH | Skor (%) |
|------------------|---|--------------------|---|---|----|-----|----|-----|----------|
| | | SS | S | R | TS | STS | | | |
| 1. | Karyawan memperoleh pendapatan sesuai kapasitas pekerjaan yang mereka lakukan. | 9 | 5 | 3 | 2 | 1 | 79 | 100 | 79% |
| 2. | Karyawan memperoleh pendapatan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.. | 9 | 4 | 3 | 3 | 1 | 77 | 100 | 77% |
| 3. | Karyawan merasa puas dengan sistem imbalan yang dijalankan oleh perusahaan. | 8 | 5 | 3 | 2 | 2 | 75 | 100 | 75% |
| Skor Keseluruhan | | | | | | | | | 77% |

*) Keterangan:

NH = Mengalikan jumlah responden dengan skor tertinggi

NS = Skor x Frekuensi

$\% \text{ Skor} = \frac{\text{Nilai Skor}}{\text{Nilai Harapan}} \times 100\%$

$\text{Skor keseluruhan} = \frac{\text{Total \% skor}}{\text{Jumlah pernyataan}}$

Secara keseluruhan dalam dimensi integrasi memiliki skor keseluruhan sebesar 77% yang berada pada interval 76-100% atau termasuk kategori baik. Skor terendah terdapat pada indikator karyawan merasa puas dengan sistem imbalan yang dijalankan oleh perusahaan, dengan skor 75% yang berada pada interval 56-75% atau termasuk dalam kategori cukup baik. Dapat dilihat bahwa meskipun perusahaan telah mendapatkan penghargaan sebagai perusahaan idaman di tahun 2007, akan tetapi pada kenyataannya masih terdapat karyawan yang merasa tidak puas dengan sistem imbalan yang dijalankan oleh perusahaan. Untuk penjelasan lebih lanjut dapat dilihat dalam tabel berikut yang menggambarkan analisa dari masing-masing indikator:

Tabel IV. 34
KARYAWAN MEMPEROLEH PENDAPATAN SESUAI KAPASITAS
PEKERJAAN YANG MEREKA LAKUKAN
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 5.00% |
| Tidak Setuju | 2 | 10.00% |
| Ragu-ragu | 3 | 15.00% |
| Setuju | 5 | 25.00% |
| Sangat Setuju | 9 | 45.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa 1 orang (5.00%) responden menyatakan sangat tidak setuju, 2 orang (10.00%) menyatakan sangat tidak setuju, 3 orang (15.00%) menyatakan ragu-ragu, 5 orang (25.00%) menyatakan setuju, 9 orang (45.00%) menyatakan sangat setuju. Sebagian besar karyawan memiliki persepsi yang sama bahwa apa yang mereka dapatkan memang sesuai dengan kapasitas yang mereka kerjakan.

Tabel IV. 35
KARYAWAN MEMPEROLEH PENDAPATAN SESUAI DENGAN
KETERAMPILAN DAN KEMAMPUAN YANG DIMILIKI
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 1 | 5.00% |
| Tidak Setuju | 3 | 15.00% |
| Ragu-ragu | 3 | 15.00% |
| Setuju | 4 | 20.00% |
| Sangat Setuju | 9 | 45.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa 1 orang (5.00%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju, 3 orang (15.00%) menyatakan tidak setuju, 3 orang (15.00%) menyatakan ragu-ragu, 4 orang (20.00%) menyatakan setuju, dan 9 orang (45.00%) menyatakan sangat setuju. Sebagian besar karyawan setuju bahwa keterampilan seorang karyawan sangat dihargai dalam perusahaan ini. Tidak hanya keterampilan tetapi juga ketekunan kerja karyawan.

Tabel IV. 36
KARYAWAN MERASA PUAS DENGAN SISTEM IMBALAN YANG
DIJALANKAN OLEH PERUSAHAAN

n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|---------------------|-----------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 2 | 10.00% |
| Tidak Setuju | 2 | 10.00% |
| Ragu-ragu | 3 | 15.00% |
| Setuju | 5 | 25.00% |
| Sangat Setuju | 8 | 40.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa 2 orang (10.00%) menyatakan sangat tidak setuju, 2 orang (10.00%) menyatakan tidak setuju, 3 orang (15.00%) menyatakan ragu-ragu, 5 orang (25.00%) menyatakan setuju, 8 orang (40.00%) menyatakan sangat setuju. Sebagian besar karyawan merasa puas dengan apa yang telah diberikan oleh perusahaan sebagai salah satu hasil dari jersih payah kerja keras karyawan selama ini. Seperti yang dikemukakan oleh seorang informan:

”salah satu alasan rendahnya tingkat *turnover* disini adalah karena sistem penggajian yang adil, sesuai dengan apa yang telah karyawan lakukan.”⁶⁹

⁶⁹ Hasil wawancara dengan responden pada hari Rabu, 11 Juni 2008.

9. Toleransi terhadap konflik

Pada dimensi ini melihat sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik ataupun kritik secara terbuka. Distribusi frekuensi jawaban responden terhadap butir-butir pernyataan dalam dimensi toleransi terhadap konflik ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel IV. 37
JAWABAN RESPONDEN DIMENSI TOLERANSI TERHADAP
KONFLIK
n = 20

| No | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | | NS | NH | Skor (%) |
|------------------|--|--------------------|----|---|----|-----|----|-----|----------|
| | | SS | S | R | TS | STS | | | |
| 1. | Karyawan pernah mengalami konflik ditempat mereka bekerja saat ini. | 3 | 14 | 1 | 2 | 0 | 78 | 100 | 78% |
| 2. | Manajemen bersikap terbuka dalam membantu penyelesaian konflik antara karyawannya. | 7 | 8 | 5 | 0 | 0 | 82 | 100 | 82% |
| 3. | Karyawan dengan terbuka dapat memberikan kritikan atau masukan kepada perusahaan. | 5 | 8 | 6 | 1 | 0 | 77 | 100 | 77% |
| Skor Keseluruhan | | | | | | | | | 79% |

*) Keterangan:

NH = Mengalikan jumlah responden dengan skor tertinggi

NS = Skor x Frekuensi

$$\% \text{ Skor} = \frac{\text{Nilai Skor}}{\text{Nilai Harapan}} \times 100\%$$

$$\text{Skor keseluruhan} = \frac{\text{Total \% skor}}{\text{Jumlah pernyataan}}$$

Secara keseluruhan dalam dimenisi integrasi memiliki skor keseluruhan sebesar 79% yang berada pada interval 76-100% atau termasuk kategori baik. Skor tertinggi terdapat pada indikator manajemen bersikap terbuka dalam

membantu penyelesaian konflik antara karyawannya. Untuk penjelasan lebih lanjut dapat dilihat dalam tabel berikut yang menggambarkan analisa dari masing-masing indikator:

Tabel IV. 38
KARYAWAN TIDAK PERNAH MENGALAMI KONFLIK
DI TEMPAT BEKERJA SAAT INI
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 2 | 10.00% |
| Ragu-ragu | 1 | 5.00% |
| Setuju | 14 | 70.00% |
| Sangat Setuju | 3 | 15.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa tidak ada responden (0.00%) menyatakan sangat tidak setuju, 2 orang responden (10.00%) menyatakan tidak setuju, 1 orang responden (5.00%) menyatakan ragu-ragu, 14 orang (70.00%) menyatakan setuju, dan 3 orang menyatakan sangat setuju (15.00%). Persamaan persepsi karyawan terhadap indikator terhadap toleransi konflik ini merupakan persentase terbesar, untuk itu peneliti melakukan wawancara mendalam terhadap indikator ini. Berdasarkan pernyataan *supervisor marketing* menyatakan:

”konflik biasa terjadi dalam proses adaptasi terhadap lingkungan. Tapi, biasanya konflik ini tidak terjadi begitu lama, segala macam konflik dapat diselesaikan, karena telkomsel juga mempunyai serikat pekerja yang membuat perjanjian tertulis terhadap adanya konflik ini.”⁷⁰

Berdasarkan persamaan persepsi karyawan terhadap konflik ini jelas terlihat bahwa manajemen konflik yang ada dalam perusahaan telah berjalan dengan baik. Dengan melihat masa kerja responden yang sebagian besar cukup lama, namun sebagian besar diantaranya tidak pernah terlibat konflik merupakan satu hal yang sangat baik, hal ini dikarenakan sebagian besar karyawan memiliki masa kerja yang sudah cukup lama sehingga antar karyawan sudah saling mengenal karakter satu dengan yang lain. Seperti yang diungkapkan Robbins:

”bahwa makin besar kelompok dan makin terspesialisasi kegiatannya, makin besar kemungkinan terjadinya konflik. Masa kerja dan konflik telah ditemukan sebagai berbandingterbalik. Potential konflik cenderung paling besar dimana anggota kelompok lebih muda.”⁷¹

⁷⁰ Hasil wawancara dengan responden pada hari Rabu, 11 Juni 2008.

⁷¹ Stephen P. Robbins (1), *Op. Cit*, Hal. 128.

Tabel IV. 39
MANAJEMEN BERSIKAP TERBUKA DALAM MEMBANTU
PENYELESAIAN KONFLIK ANTARA KARYAWANNYA
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 5 | 25.00% |
| Setuju | 8 | 40.00% |
| Sangat Setuju | 7 | 35.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan sangat tidak setuju ataupun tidak setuju, 5 orang (25.00%) menyatakan ragu-ragu, 8 orang (40.00%) menyatakan setuju, dan 7 orang (35.00%) menyatakan sangat setuju.

Melihat hasil kuisioner tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sudah cukup terbuka terhadap berbagai konflik yang ada. Seperti yang diungkapkan Robbins:

”manajer yang efektif membentuk kerja tim. Seorang manajer yang baik membina suatu tim yang terkoordinasi. Manajemen meminimalkan konflik internal dan mempermudah koordinasi internal”.⁷²

⁷² Stephen P. Robbins (1), *Op. Cit*, Hal. 155.

Tabel IV. 40
KARYAWAN DENGAN TERBUKA DAPAT MEMBERIKAN KRITIKAN
ATAU MASUKAN KEPADA PERUSAHAAN
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|----------------------------|---------------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 1 | 5.00% |
| Ragu-ragu | 6 | 30.00% |
| Setuju | 8 | 40.00% |
| Sangat Setuju | 5 | 25.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 1 orang (5.00%) menyatakan tidak setuju, 6 orang (30.00%) menyatakan ragu-ragu, 8 orang (40.00%) menyatakan setuju, dan 5 orang (25.00%) menyatakan sangat setuju. Organisasi memberikan peluang bagi karyawan untuk memberikan kritikan atau masukan kepada perusahaan. Tidak ada batasan bagi karyawan dalam mengemukakan pendapat mereka terhadap atasan. Setiap karyawan bisa mengutarakan segala keluhan yang mereka rasakan. Manajemen bersikap netral, dan sangat menghargai terhadap segala jenis masukan dari karyawannya.

10. Pola-pola komunikasi

Pada dimensi ini melihat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki dan kewenangan yang formal. Dalam dimensi ini terdapat 3 pernyataan yang mendukung pernyataan tersebut. Distribusi frekuensi jawaban

responden terhadap butir-butir pernyataan dalam dimensi pola-pola komunikasi ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel IV. 41
JAWABAN RESPONDEN DIMENSI POLA-POLA KOMUNIKASI
n = 20

| No | Pernyataan | Alternatif Jawaban | | | | | NS | NH | Skor (%) |
|------------------|---|--------------------|----|---|----|-----|----|-----|----------|
| | | SS | S | R | TS | STS | | | |
| 1. | Tidak ada keterbatasan ketika karyawan berhadapan langsung dengan karyawan lain yang memiliki posisi lebih tinggi secara struktural. | 6 | 8 | 4 | 2 | 0 | 78 | 100 | 78% |
| 2. | Karyawan sering melakukan komunikasi dengan karyawan lain, baik terhadap karyawan yang secara struktural lebih tinggi ataupun lebih rendah. | 6 | 12 | 2 | 0 | 0 | 84 | 100 | 84% |
| 3. | Tidak ada perbedaan hierarki dalam melakukan komunikasi di dalam perusahaan. | 5 | 9 | 6 | 0 | 0 | 79 | 100 | 79% |
| Skor Keseluruhan | | | | | | | | | 80% |

*) Keterangan:

NH = Mengalikan jumlah responden dengan skor tertinggi

NS = Skor x Frekuensi

$\% \text{ Skor} = \frac{\text{Nilai Skor}}{\text{Nilai Harapan}} \times 100\%$

$\text{Skor keseluruhan} = \frac{\text{Total \% skor}}{\text{Jumlah pernyataan}}$

Secara keseluruhan dalam dimenisi integrasi memiliki skor keseluruhan sebesar 80% yang berada pada interval 76-100% atau termasuk kategori baik. Skor tertinggi terdapat pada indikator karyawan sering melakukan komunikasi dengan karyawan lain, baik terhadap karyawan yang secara struktural lebih tinggi ataupun lebih rendah. Dapat dilihat bahwa komunikasi didalam perusahaan telah

berjalan dengan baik. Untuk penjelasan lebih lanjut dapat dilihat dalam tabel berikut yang menggambarkan analisa dari masing-masing indikator:

Tabel IV. 42
TIDAK ADA KETERBATASAN KETIKA KARYAWAN BERHADAPAN
LANGSUNG DENGAN KARYAWAN LAIN YANG MEMILIKI POSISI
LEBIH TINGGI SECARA STRUKTURAL
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|---------------------|-----------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 2 | 10.00% |
| Ragu-ragu | 4 | 20.00% |
| Setuju | 8 | 40.00% |
| Sangat Setuju | 6 | 30.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 2 orang (10.00%) menyatakan tidak setuju, 4 orang (20.00%) menyatakan ragu-ragu, 8 orang (40.00%) menyatakan setuju, dan 6 orang (30.00%) menyatakan sangat setuju.

Sebagian besar karyawan berpendapat jika karyawan selama ini tidak pernah mengalami kesulitan dalam melakukan komunikasi dengan atasan. Organisasi sangat terbuka dalam hal berkomunikasi. Hal ini sesuai dengan yang yang dikatakan Robbins bahwa program komunikasi yang sukses menyetimbangkan komunikasi kebawah dan keatas.⁷³ Tidak ada perbedaan struktural dalam berkomunikasi.

⁷³ Stephen P. Robbins (1), *Op.*, *CiT*, Hal. 18

Tabel IV. 43
KARYAWAN SERING MELAKUKAN KOMUNIKASI DENGAN
KARYAWAN LAIN, BAIK TERHADAP KARYAWAN YANG SECARA
STRUKTURAL LEBIH TINGGI ATAUPUN LEBIH RENDAH
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|---------------------|-----------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 2 | 10.00% |
| Setuju | 12 | 60.00% |
| Sangat Setuju | 6 | 30.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa tidak ada responden (0.00%) yang menyatakan sangat tidak setuju ataupun tidak setuju, 2 orang responden (6.67%) menyatakan ragu-ragu, 12 orang (60.00%) menyatakan setuju, dan 6 orang (30.00%) menyatakan sangat setuju. Disini terlihat bahwa sebagian besar karyawan memiliki persepsi yang sama bahwa komunikasi tidak menjadi hambatan dalam menjalankan pekerjaan. Karena karyawan bisa dengan mudah melakukan komunikasi dengan orang-orang sekitarnya, tanpa ada rasa sungkan dengan pola-pola hierarki yang ada. Seperti yang dikemukakan oleh informan:

” disini tempatnya kan kecil, orangnya itu-itu aja, kita ketemu dari pagi sampai sore, makan pun kita selalu sama-sama, mulai dari sarapan pagi sampai makan siang, malah sorepun kita sering kumpul di *pantry*, baik itu masalah kerjaan atau apapun. Disini juga managernya mau turun untuk ngobrol-ngobrol sama karyawan disini. Meja makan salah satu tempat kita ketemu dan saling mengeluarkan pendapat”.⁷⁴

⁷⁴ Hasil wawancara dengan responden pada hari Rabu, 11 Juni 2008

Tabel IV. 44
TIDAK ADA PERBEDAAN HIERARKI DALAM MELAKUKAN
KOMUNIKASI DI DALAM PERUSAHAAN
n=20

| Kategori | Jumlah | Persen |
|---------------------|-----------|----------------|
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Tidak Setuju | 0 | 0.00% |
| Ragu-ragu | 6 | 30.00% |
| Setuju | 9 | 45.00% |
| Sangat Setuju | 5 | 25.00% |
| Total | 20 | 100.00% |

Sumber: Data diolah berdasarkan hasil kuisioner pada bulan Juni 2008

Berdasarkan tabel tersebut menyatakan bahwa sebagian besar responden yaitu 9 orang (45.00%) menyatakan setuju, dan 5 orang (25.00%) menyatakan sangat setuju. Seperti yang dikemukakan oleh seorang informan :

”di GraPARI Jakarta Timur ini kita kerja sudah seperti kerja dirumah sendiri, semua disini sudah seperti keluarga, sewaktu saya di GraPARI lain kekeluargaannya tidak seperti disini, disini antar karyawan sudah gak ada batasannya lagi”⁷⁵

Berdasarkan hal yang dikemukakan oleh informan tersebut, hal ini menunjukkan bahwa budaya GraPARI Jakarta Timur menganut budaya keluarga sesuai dengan tipologi budaya yang dikemukakan oleh Trompenaars, dimana pemimpin dianggap sebagai ayah pengasuh yang lebih mengetahui mengenai apa yang harus dilakukan dan apa yang baik daripada para bawahannya. Kekuasaan seperti ini tidak mengancam akan tetapi bersahabat dan lembut.⁷⁶

⁷⁵ Hasil wawancara dengan responden pada hari Rabu, 11 Juni 2008

⁷⁶ Wirawan, *Op.,Cit.*, Hal. 90