

BAB II

KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Pustaka

Salah satu dasar dari ilmu pengetahuan adalah pengulangan (*replication*) penelitian, yaitu pengulangan penyelidikan-penyelidikan yang sama pada waktu dan tempat yang berlainan. Agar seorang peneliti dapat menambah dan menulis berdasarkan pekerjaan terdahulu, maka hasil ilmu harus disampaikan kepada ilmuwan lainnya. Pengulangan juga penting karena “sifat sementara” dari ilmu itu sendiri.¹⁰

Dengan meninjau kembali penelitian ilmiah terdahulu memungkinkan peneliti untuk menentukan bagaimana pertimbangan teoritis dapat diperbaiki, apakah kontradiksi dalam literatur yang terdahulu dapat dijelaskan, penyelidikan yang mana yang seharusnya diulangi.¹¹

Pengenalan akan budaya organisasi pada suatu perusahaan memiliki persepsi sendiri-sendiri dari setiap karyawan. Proses pengenalan dan adaptasi akan budaya organisasi itupun sangat beragam. Penelitian akan persepsi mengenai budaya organisasi sebelumnya pernah dilakukan oleh Mira Anggraini pada tahun 2006 dengan judul “*Persepsi karyawan divisi deposit dan elektronik channel terhadap implementasi Budaya Organisasi pada PT. Bank International*”

¹⁰ Michael H. Walizer & Paul L. Wienier, *Metode dan Analisis Penelitian – Mencari Hubungan*, Arief Sukadi Sadiman, & Said Hutagaol (penerjemah), Jilid-I, (Jakarta, Erlangga, 1993), Hal 131

¹¹ Ibid., hal 131

Indonesia Kantor Pusat Thamrin".¹² Dalam penelitiannya, dianalisis proses implementasi Budaya Organisasi pada PT. Bank International Indonesia. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perusahaan menjadi kuat melalui penanaman nilai-nilai organisasi sehingga mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara pegawai berperilaku. Pemberdayaan budaya yang maksimal dapat membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan dengan cara menanamkan filosofi perusahaan yang merupakan pandangan hidup atau prinsip yang menjadi fondasi bagi setiap tindakan dan perilaku organisasi.

Penelitian mengenai budaya organisasi ini juga pernah dilakukan oleh Raimah Nyusa pada tahun 2007, dengan tema hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Excelcom Divisi Transmission Engineering.¹³ Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor penentu utama kesuksesan kinerja suatu organisasi.

Hampir serupa dengan dua penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini penulis berupaya untuk menganalisis persepsi dari karyawan Grapari itu sendiri terhadap proses implementasi budaya organisasi dan keterkaitan dari budaya organisasi tersebut dengan sikap karyawan dalam menghadapi perubahan dari budaya organisasi yang seiring berjalannya waktu akan mengalami perubahan dan pergeseran nilai-nilai budaya. Yang membedakan penelitian kali ini dengan dua penelitian sebelumnya adalah dalam penelitian kali ini peneliti lebih fokus kepada

¹² Mira Angraini, "Persepsi karyawan divisi deposit dan elektronik channel terhadap implementasi Budaya Organisasi pada PT. Bank International Indonesia Kantor Pusat Thamrin", *Skripsi FISIP Universitas Indonesia*, 2006, tidak diterbitkan

¹³ Raimah Nyusa, "Analisa hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Excelcom Divisi Transmission Engineering", *Skripsi FISIP Universitas Indonesia*, 2007, tidak diterbitkan

penerapan budaya organisasi yang ada di dalam suatu organisasi tanpa melihat dampaknya terhadap faktor lain.

Mengingat bahwa budaya perusahaan merupakan salah satu fondasi dasar dalam suatu perusahaan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang budaya organisasi, dengan judul Persepsi Karyawan atas Budaya Organisasi pada GraPARI Telkomsel Jakarta Timur. Berikut dijabarkan teori-teori yang relevan dengan budaya organisasi.

B. Konstruksi Model Teoritis

1. Persepsi

Sebelum menelaah lebih lanjut mengenai persepsi karyawan, penulis berupaya untuk mengemukakan definisi persepsi itu sendiri. Persepsi adalah cara personal seseorang untuk merasakan dan mengerti stimuli yang sampai pada individu.¹⁴ Proses persepsi melibatkan interaksi yang kompleks dari seleksi, organisasi, dan interpretasi.¹⁵ Persepsi menurut Mulyana adalah proses internal yang memungkinkan kita memilih, mengorganisasikan dan menafsirkan rangsangan dari lingkungan kita.¹⁶ Sedangkan menurut Mandelbaum (dikutip oleh Jallaludin Rakhmat) persepsi adalah:

¹⁴ Courtland L. Bovee and William F. Arens, *Contemporary Advertising*, 4th edition, (Bosbon, Richard D. Irwin Inc., 1992), hal. 133

¹⁵ Makmuni Muchlas, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), hal 112

¹⁶ Dedy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), hal 197

”pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan, persepsi adalah proses memberi makna pada stimulis indrawi (*sensory stimuli*).”¹⁷

Persepsi berakar dari beberapa faktor, yaitu :

- 1) Latar belakang budaya, bahasa dan adat istiadat yang dianut oleh masyarakat
- 2) Pengalaman masa lalu seseorang atau kelompok tertentu menjadi landasan atas pandangannya
- 3) Nilai-nilai yang dianut (moral, etika, keagamaan yang dianut atau nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat)
- 4) Berita dan pendapat-pendapat yang berkembang dan kemudian mempunyai pengaruh terhadap pandangan seseorang.¹⁸

Leavitt mengemukakan persepsi dalam arti sempit ialah penglihatan, bagaimana cara seseorang melihat sesuatu, sedangkan dalam arti luas ialah pandangan atau pengertian, yaitu bagaimana seseorang memandang atau mengartikan sesuatu.¹⁹ Menurut Krech dalam Robbins, bahwa dalam memaknai informasi, terdapat tafsiran tersendiri, tidak semata-mata berdasarkan hal yang nyata terlihat. Persepsi merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap suatu situasi.²⁰

George dan Jones menjelaskan persepsi sebagai:

”Proses dimana individu memilih, mengolah dan menginterpretasikan sesuatu melalui panca indera yang dimiliki (*penglihatan, pendengaran, peraba, penciuman, rasa*) untuk memberi arti dan maksud terhadap lingkungan di sekitarnya.”²¹

¹⁷ Jalalludin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 1991), hal. 275

¹⁸ Rosady Ruslan, *Manajemen Humas & Manajemen Komunikasi*, (Jakarta, Raja Grafindo Persada, 1998), hal 63

¹⁹ Leavitt, Harold J. *Psikologi Manajemen*. Alih bahasa: Dra. Muslichah Zarkasi. Cet. 2 (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 1992), Hal. 27

²⁰ Stephen P. Robbins. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid-1 (1)* (Jakarta: Prenhallindo, 1996), Hal. 63

²¹ George, Jennifer M and Jones, Gareth R. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. (New Jersey: Prentice Hall, 2002), Hal. 108

Thoha menjelaskan persepsi sebagai:

*"Proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman. Kunci untuk memahami persepsi adalah terletak pada pengenalan bahwa persepsi itu merupakan suatu penafsiran yang unik terhadap situasi, dan bukannya suatu pencatatan yang benar terhadap situasi."*²²

Persepsi seseorang tentang situasi tertentu atau pesan tertentu menjadi landasan berdasarkan apa ia berperilaku.²³ Jadi persepsi dapat dikatakan sebagai pemberian makna oleh seseorang terhadap sesuatu berdasarkan informasi-informasi yang didapatkan dari hal-hal yang dialaminya. Persepsi seseorang dengan yang lain juga berbeda tergantung dari karakteristik orang tersebut.

2. Budaya organisasi

Setelah memaparkan mengenai arti persepsi, penulis akan menyampaikan beberapa definisi dari budaya organisasi serta teori-teori yang berhubungan dengan budaya organisasi. Teori-teori ini dapat dijadikan landasan dalam penelitian kali ini.

a. Definisi budaya organisasi

Baron mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut :*"Organizational culture is the share attitudes, values, and expectations held by members of a given organization."*²⁴

²² Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Edisi 1 Cet. 2, (Jakarta: Rajawali, 1986), Hal 138

²³ J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasiian dalam Manajemen*, Edisi 1, Cet. 3, (Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hal 47

²⁴ Robert A. Baron, *Behavior in Organizations: Understanding and managing the human side of work*, (Massachusetts: Jerald Greenberg, 3rd Edition, 1990), hal 296

Schwartz dan Davis dalam Wirawan mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

*...a pattern of beliefs and expectations shared by the organization's members. These beliefs and expectations produce norms that powerfully shape the behavior of individuals and groups in the organization.*²⁵

Menurut kedua pengarang ini, budaya organisasi merupakan pola kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan nilai-nilai yang dengan kuat membentuk perilaku para individu dan kelompok-kelompok anggota organisasi.

Eldrige dan Crombie dalam Wirawan mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

*"...the unique configuration of norms, values, beliefs, ways of behaving and so on that characterize the manner in which groups and individuals combine to get things done."*²⁶

Menurut kedua pengarang ini, budaya suatu organisasi menunjukkan konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan, dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerja sama untuk menyelesaikan tugasnya.

Tunstall (1983) mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

*"... general constilation of beliefs, mores, customs, value systems, behavioral norms, and way of doing business that are unique to each corporation, that set a pattern for corporate activity and actions, and that describe the implicit and emergent patterns of behavior and emotions characterizing life in the organization."*²⁷

²⁵ Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hal. 8

²⁶ Ibid., Hal. 9

²⁷ Ibid., Hal. 9

Menurut penelitian ini, budaya organisasi adalah suatu konstelasi umum mengenai kepercayaan, kebiasaan, nilai, norma perilaku, dan cara melakukan bisnis yang unik bagi setiap organisasi yang mengatur pola aktivitas dan tindakan organisasi, serta melukiskan pola implisit, perilaku, dan emosi yang muncul yang menjadi karakteristik dalam organisasi.

Brown mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

*“...pattern of beliefs, values, and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organization’s history, and which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviours of its members.”*²⁸

Menurut Brown, budaya organisasi merupakan pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang bermanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi.

Jones mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

*“...the set of shared values that control organizational member’s interaction with each other and with suppliers, customers, and other people outside the organization.”*²⁹

Menurut Jones, budaya organisasi merupakan seperangkat nilai bersama yang mengontrol interaksi setiap anggota organisasi, juga dengan para pemasok, pelanggan, dan pihak-pihak lain di luar anggota organisasi.

²⁸ Ibid., Hal. 9

²⁹ Ibid., Hal. 9

Owen mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

“... the norm that inform people what is acceptable and what is not, the dominant values that the organization cherishes above others, the basic assumption and beliefs that are share by members of the organization , the ‘rules’ of the game that must be observed if one is to get along and to be accepted as a member, the philosophy that guide the organization in dealing with its employee and its clients.”³⁰

Menurut Owen, budaya organisasi adalah norma yang menginformasikan anggota organisasi mengenai apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima, nilai-nilai dominan yang dihargai organisasi diatas yang lainnya, asumsi dasar dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, peraturan main yang harus dipelajari jika orang ingin dapat sejalan dan diterima sebagai anggota organisasi, dan filsafat yang mengarahkan organisasi dalam berhubungan dengan karyawan dan kliennya.

Sedangkan menurut Wirawan, budaya organisasi didefinisikan sebagai:

“norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.”³¹

³⁰ Ibid., Hal. 9

³¹ Ibid., Hal. 10

Ndraha dalam bukunya yang berjudul *Budaya Organisasi* menyatakan

bahwa:

“Dalam hubungannya dengan lingkungannya manusia merupakan suatu organisme hidup (*living organism*). Terbentuknya pribadi seseorang dipengaruhi oleh lingkungan bahkan secara ekstrim dapat dikatakan, setiap orang berasal dari suatu lingkungan, baik lingkungan vertikal (genetika, tradisi) maupun horizontal (geografik, fisik, sosial), maupun kesejarahan.”³²

Poerwanto mengutip beberapa pengertian budaya organisasi dari beberapa orang ahli baik dari kalangan manajemen, sosial, antropologi, maupun organisasi, di antaranya:

- 1.) Martin (1985), budaya organisasi adalah serangkaian sikap, nilai, keyakinan yang umumnya diciptakan untuk mengarahkan perilaku organisasi.
- 2.) Schein (1989), budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar yang diciptakan ditemukan, atau dikembangkan dan dianut bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal.
- 3.) Kilmann (1988), budaya organisasi adalah filosofi, ideologi, nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi dan norma-norma yang dianut bersama- budaya adalah kekuatan yang tidak tampak dibalik sesuatu yang nyata dan dapat diamati di berbagai organisasi, sebagai energi sosial yang mengarahkan manusia dalam bertindak.
- 4.) Robbins (1998), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu; suatu sistem dari makna bersama.³³

³² Taliziduhu Ndraha, *Op.,Cit* , Hal 11.

³³ Poerwanto, *Op.,Cit*, Hal. 15

Berdasarkan penelitian Kotter dan Heskett dalam Moeljono menunjukkan bahwa terdapat empat faktor yang menentukan perilaku manajemen suatu perusahaan, yaitu budaya organisasi; struktur, sistem, rencana, dan kebijakan formal; kepemimpinan; dan lingkungan yang teratur dan bersaing.³⁴

b. Fungsi budaya organisasi

Menurut Robbins, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, antara lain:

- Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Artinya, budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
- Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.³⁵

c. Model-model budaya organisasi

Edgar H. Schein (1985) melukiskan budaya organisasi dalam 3 level (Gambar II.1), ketiga level tersebut yaitu:

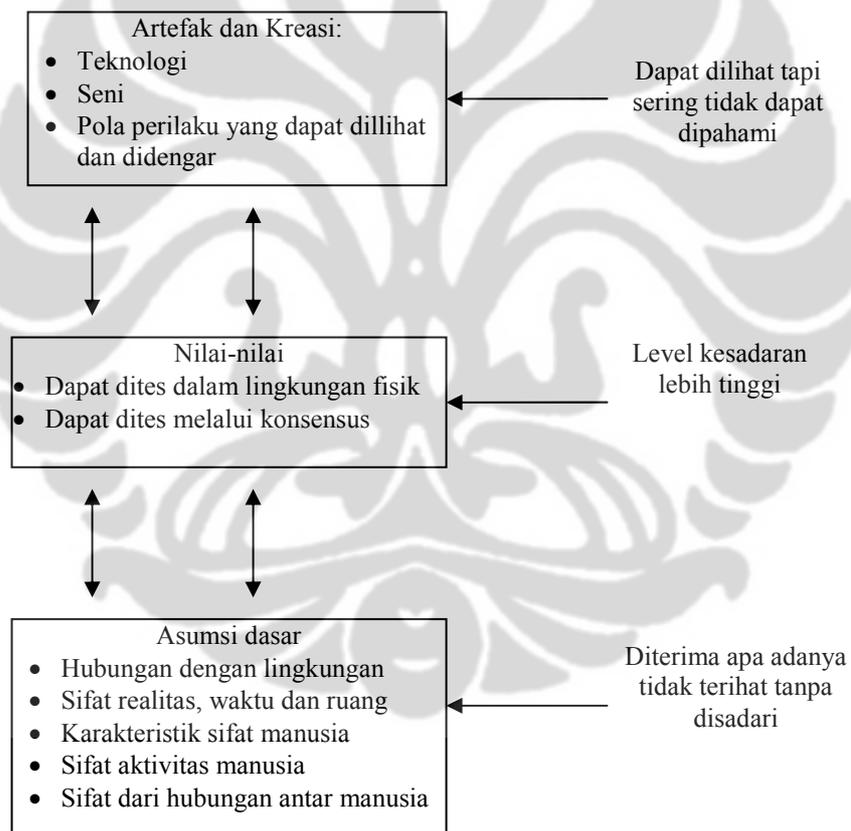
- 1.) Artefak. Level ini merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya organisasi, merupakan lingkungan fisik dan sosial organisasi. Pada level ini orang yang memasuki suatu organisasi dapat melihat dengan jelas bangunan *output* (barang dan jasa), teknologi, bahasa tulisan dan lisan, produk seni, dan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi sering tidak menyadari mengenai artefak budaya organisasi yang ada, tetapi orang yang berada diluar organisasi dapat mengamati dengan jelas. Setiap fase kehidupan kelompok memproduksi artefak sehingga sulit diklasifikasikan.
- 2.) Nilai-nilai. Semua pembelajaran organisasi merefleksikan nilai-nilai anggota organisasi, perasaan anggota mengenai apa yang seharusnya berbeda dengan apa yang adanya. Jika anggota organisasi menghadapi persoalan atau tugas baru,

³⁴ Djokosantoso Moeljono, *Budaya organisasi dalam tantangan*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2005) hal 3.

³⁵ *Ibid.*, Hal 15

solusinya adalah nilai-nilai. Pendiri organisasi menghadapi sesuatu yang harus dikerjakan atau dipecahkan, pendiri mengajukan cara menyelesaikannya dan berhasil menyelesaikannya. Cara ini kemudian disosialisasikan kepada anggota organisasi lainnya.

- 3.) Asumsi dasar. Jika solusi yang dikemukakan pemimpin perusahaan dapat berhasil berulang-ulang, maka solusi dianggap sebagai sudah seharusnya (*taken for granted*). Apa yang semula hanya merupakan hipotesis yang didukung oleh nilai-nilai, setelah berhasil dianggap sebagai realitas dan kebenaran. Asumsi dasar merupakan solusi yang paling dipercaya-sama dengan teori ilmu pengetahuan yang sedang diterapkan-untuk suatu problem yang dihadapi organisasi.³⁶



Gambar II.1
MODEL LEVEL BUDAYA ORGANISASI MENURUT SCHEIN

Sumber: Wirawan, *Budaya dan iklim organisasi-teori aplikasi dan penelitian*, 2007, hal 13.

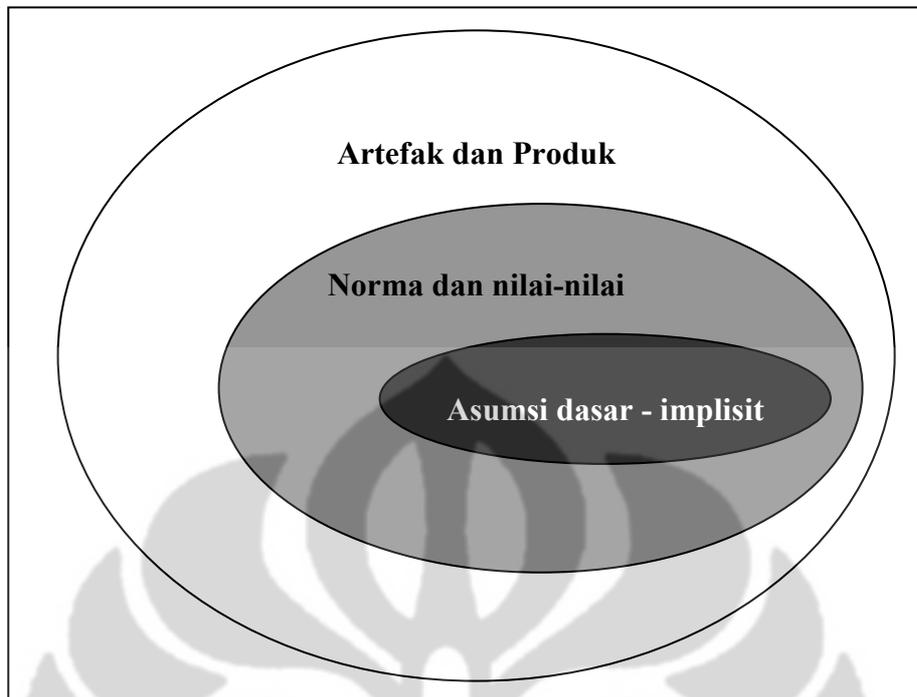
³⁶ Wirawan., *Op.Cit.*, Hal 13

Tropenaars (1995) membagi isi budaya organisasi menjadi tiga lapisan

berikut:

- 1.) Lapisan paling luar merupakan produk-produk eksplisit atau budaya eksplisit. Budaya eksplisit adalah realitas yang dapat diobservasi, terdiri atas artefak-artefak dan produk-produk. Isi dari lapisan budaya organisasi ini adalah bahasa, makanan, bangunan, rumah, monument, pertanian, bangunan suci (masjid, gereja, candi, kuil, dan sebagainya), pakaian, dan kesenian. Semua hal tersebut merupakan simbol-simbol dari level budaya yang lebih ke dalam. Prasangka sebagian besar berasal dari level budaya organisasi ini.
- 2.) Lapisan tengah merupakan norma dan nilai-nilai. Budaya eksplisit merefleksikan norma dan nilai-nilai. Norma merupakan rasa bersama yang dimiliki kelompok mengenai apa yang benar dan salah. Nilai-nilai menentukan definisi apakah sesuatu itu baik atau buruk dan karenanya berhubungan dengan ide-ide yang dianut bersama oleh kelompok.
- 3.) Inti. Merupakan asumsi mengenai eksistensi manusia. Untuk menjawab pertanyaan mengenai perbedaan nilai-nilai antara budaya-budaya, kita perlu kembali pada inti eksistensi manusia. Nilai-nilai dasar manusia adalah melangkah untuk bertahan hidup atau tetap hidup menghadapi tantangan lingkungannya. Anggota sistem sosial mengorganisasi dirinya dan mengembangkan cara yang paling efektif untuk menghadapi tantangan lingkungannya menggunakan sumber-sumber yang ada dan berhasil.³⁷

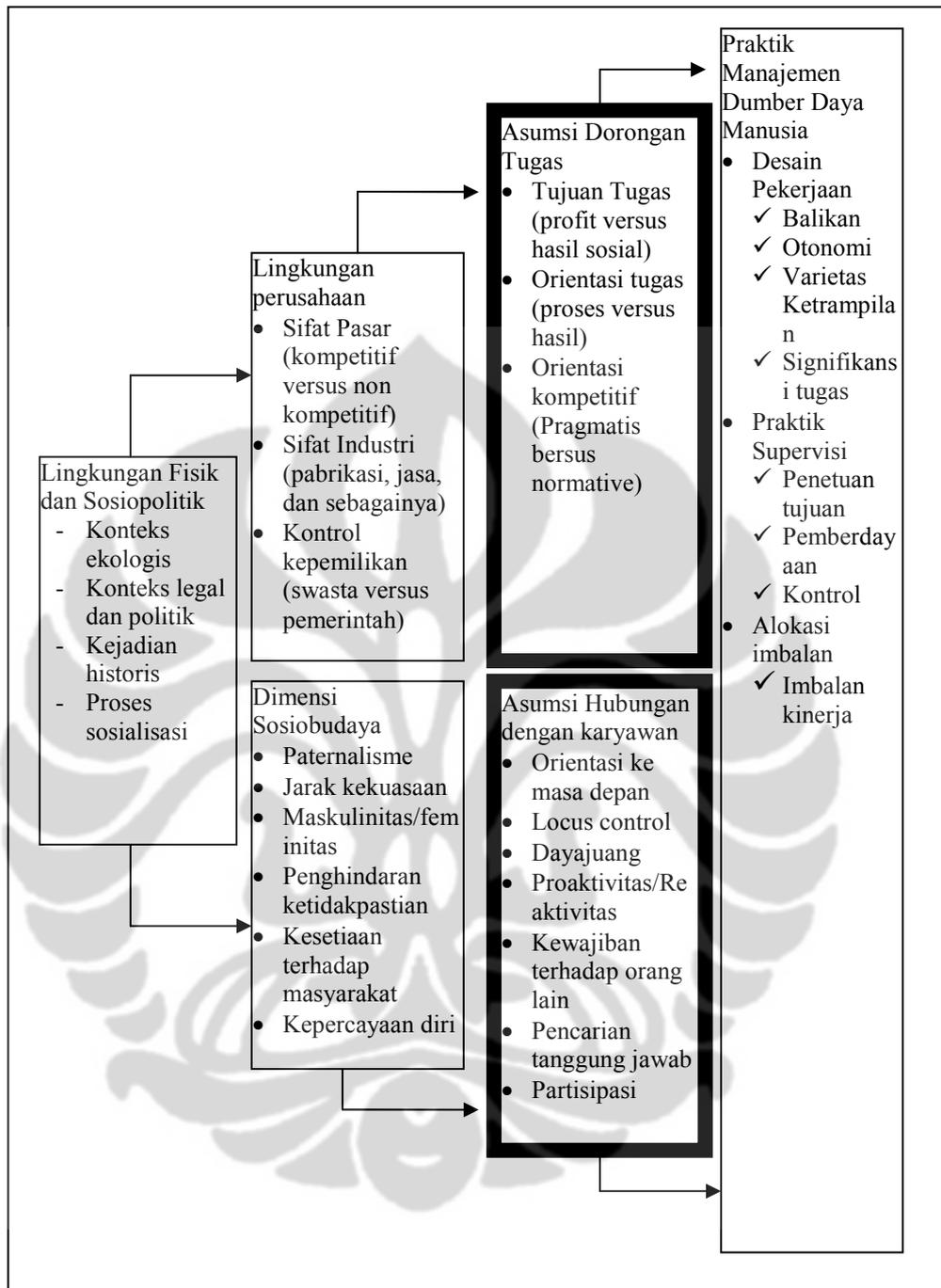
³⁷ *Ibid.*, hal. 13



Gambar II. 2
MODEL BUDAYA ORGANISASI TROPENAARS

Sumber: Wirawan, *Budaya dan iklim organisasi-teori aplikasi dan penelitian*, 2007, hal 13

Rabindra N. Kanungo dan A.M Jaeger (1999) seperti dikutip oleh Zeynep Aycan, mengemukakan model budaya organisasi yang diberi nama *Model of Culture Fit*, seperti terdapat dalam gambar 2.3 berikut:



Gambar II. 3
MODEL OF CULTURE FIT (AYCAN)

Sumber: Wirawan, *Budaya dan iklim organisasi-teori aplikasi dan penelitian*, 2007, hal 16

d. Proses pembentukan budaya organisasi

Menurut Atmosoeparto, pembentukan budaya organisasi ditentukan oleh beberapa hal, yaitu:

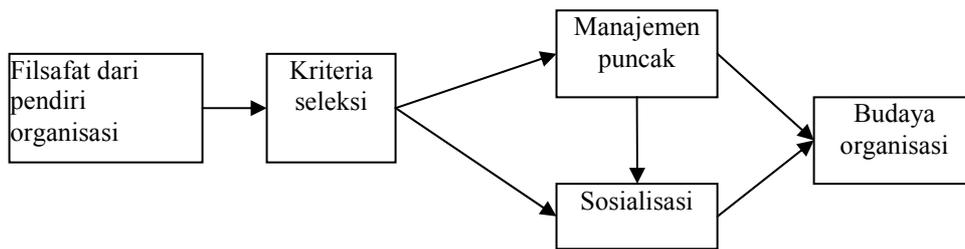
- 1.) Lingkungan usaha, lingkungan di tempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
- 2.) Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi
- 3.) Panutan atau keteladanan, orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
- 4.) Upacara-upacara (*rites* dan ritual), acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
- 5.) *Network*, jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyberan nilai-nilai budaya organisasi.³⁸

Sedangkan menurut Robbins:

Proses pembentukan budaya organisasi dimulai dari filsafat pendirinya. Selanjutnya, budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan dari manajemen puncak dewasa ini menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak. Bagaimana karyawan harus disosialisasikan akan tergantung, baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak atau metode sosialisasi.³⁹ Sebagaimana ditampilkan dalam bagan berikut:

³⁸ *Ibid.*, hal 17.

³⁹ Stephen P. Robbins (1), *Op., Cit*, Hal. 301



Gambar II. 4
PROSES TERBENTUKNYA BUDAYA ORGANISASI

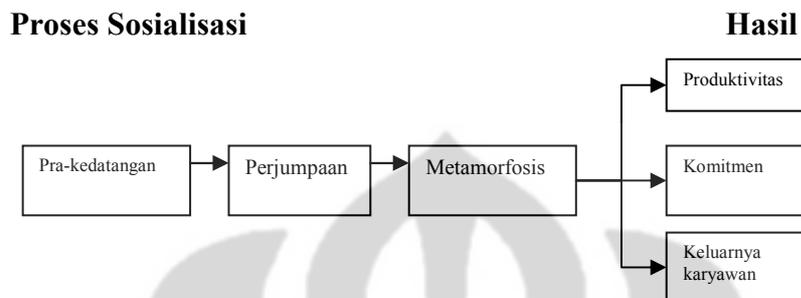
Sumber: Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, PT. Prenhallindo, Jakarta, Hal. 302

Sosialisasi budaya kepada para karyawan dapat dilaksanakan melalui beberapa cara, yaitu melalui:

- 1.) Cerita. Cerita-cerita ini khususnya berisi dongeng suatu peristiwa mengenai pendiri organisasi, pelanggaran peraturan, sukses dari miskin ke kaya, pengurangan angkatan kerja, lokasi karyawan, reaksi terhadap kesalahan masa lalu, dan mengatasi masalah organisasi. (deutsch, 1991)
- 2.) Ritual. Merupakan deretan berulang kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. (Wagner III dan Hollenback, 1992)
- 3.) Lambang materi. Lambang materi mengantarkan kepada oara karyawan siapa yang penting, sejauh mana egilatarianisme yagn diinginkan oleh eksekutif puncak, dan jenis perilaku yagn dimunculkan (misalnya, pengambilan risiko, konservatif, otoriter, partisipatif, individualistis, sosial) yang tepat (Rafaeli dan Pratt, 1993)⁴⁰
- 4.) Bahasa. Banyak organisasi dan unit di dalam organisasi menggunakan bahasa sebagai suatu cara untuk mengadakan identifikasi anggota suatu budaya atau anak budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, anggota membuktikan penerimaan mereka akan budaya itu, dan dengan berbuat seperti itu, hal ini akan membantu melestarikannya. (Wagner III dan Hollenback, 1992).

⁴⁰ *Ibid.*, Hal 301

Proses sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri atas tiga tahap: prakedatangan, perjumpaan, dan metamorfosis. Sebagaimana digambarkan dalam gambar 2.5 berikut ini:



Gambar II.5
SOSIALISASI BUDAYA ORGANISASI

Sumber: Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, PT. Prenhallindo, Jakarta, Hal. 300

Tahap pertama merupakan tahap prakedatangan, terjadi sebelum anggota baru bergabung dengan organisasi. Dalam tahap kedua, karyawan baru melihat wujud organisasi yang sebenarnya. Dalam tahap ketiga, perubahan yang relatif tahan lama akan terjadi. Karyawan baru menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya, dengan berhasil melakukan perannya, dan melakukan penyesuaian nilai dan norma dengan kelompok kerja. Proses ketiga ini akan membawa dampak bagi produktivitas kerja, komitmen pada tujuan organisasi, dan keputusan akhir untuk tetap bersama organisasi itu atau keluar dari organisasi tersebut.

e. Karakteristik budaya organisasi

Menurut Robbins (2004), ada sepuluh karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu:

- 1.) Inisiatif individual, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
- 2.) Toleransi terhadap tindakan berisiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil risiko.
- 3.) Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- 4.) Integrasi, yaitu tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5.) Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan.
- 6.) Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- 7.) Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- 8.) Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih dan sebagainya.
- 9.) Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.
- 10.) Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.⁴¹

Kesepuluh karakteristik tersebut akan menjadi indikator-indikator dalam penyusunan kuesioner dalam penelitian ini, karena kesepuluh karakteristik ini

⁴¹ Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi (Struktur, desain & aplikasi) edisi-3(2)*, (Jakarta, Arcan, 1994), Hal 480.

merupakan karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yang mencakup struktural maupun perilaku.

f. Tipologi budaya

1.) Tipologi Trompenaars

- a) Budaya Keluarga. Budaya ini disebut budaya keluarga karena hubungan antara anggota organisasi berlangsung secara langsung dari muka ke muka dalam pola hierarki. Budaya ini merupakan budaya berorientasi pada kekuasaan dimana pemimpin dianggap sebagai ayah pengasuh yang lebih mengetahui mengenai apa yang harus dilakukan dan apa yang baik daripada para bawahannya. Kekuasaan seperti itu tidak mengancam akan tetapi bersahabat dan lembut.
- b) Budaya Menara Eiffel. Trompenaars menggunakan menara Eiffel di Paris untuk melukiskan budaya organisasi birokrasi. Menara Eiffel berbentuk segiempat diatas dan makin membesar dibagian bawahnya, melukiskan bentuk birokrasi dengan hierarkinya. Hierarki dalam budaya Menara Eiffel. Dalam hierarki Menara Eiffel, setiap level yang lebih tinggi mempunyai fungsi yang jelas untuk mengkoordinasi level yang berada di bawahnya. Level birokrasi yang ada di bawah merasa wajib mematuhi perintahnya karena, menurut deskripsi tugas, mempunyai peran untuk itu. Tujuan Organisasi didistribusikan ke bawah melalui jalur hierarki.
- c) Budaya Peluru Kendali. Budaya peluru kendali merupakan budaya egalitarian, impersonal dan berorientasi pada tugas. Budaya ini mempunyai target yang rasional dan semua upaya harus diarahkan ke target ini. Upaya pencapaian target dilakukan oleh tim atau kelompok proyek.
- d) Budaya Inkubator. Budaya incubator merupakan budaya yang berdasarkan pada konsep eksistensialisme. Organisasi dibentuk untuk memenuhi kebutuhan para individu anggota organisasi. Peran incubator sangat krusial, yaitu untuk menyetujui, mengkritisi, mengembangkan dan menyediakan sumber-sumber serta membantu menyelesaikan barang dan jasa secara inovatif.

2.) Tipologi Harrison dan Handy

- a) Budaya Kekuasaan. Budaya kekuasaan adalah budaya yang mengutamakan kekuasaan. Sumber kekuasaan hanya satu gelombang sinar pengaruh yang kemudian menyebar ke seluruh organisasi. Gelombang sinar dihubungkan dengan tali-tali fungsional dan spesialis yang memfasilitasi tindakan-tindakan yang terkoordinasi. Keefektifitasan organisasi internal budaya kekuasaan sangat bergantung pada empati, kepercayaan, dan komunikasi personal. Hanya ada beberapa peraturan dan sedikit kebutuhan untuk prosedur birokrasi serta kontrol dan perintah dari pusat diberikan kepada personel kunci tertentu.
- b) Budaya peran. Budaya peran merupakan budaya organisasi birokrasi, suatu prinsip yang logis dan rasional. Kekuatan dari budaya peran terletak pada fungsi-fungsinya. Lingkungan internal budaya peran didominasi oleh peraturan, prosedur dan deskripsi tugas. Promosi didasarkan pada kinerja karyawan yang memuaskan.
- c) Budaya Tugas. Budaya tugas lebih berdasarkan pada keahlian dibandingkan pendistribusian posisi, karisma, dan kekuasaan. Budaya jenis ini berkembang dalam organisasi yang dapat memfokuskan diri pada pekerjaan khusus atau proyek-proyek yang dapat dikerjakan tim.
- d) Budaya orang. Budaya orang berkembang ketika untuk kepentingannya, sekelompok orang mengelola sendiri organisasinya secara kolektif bukan secara individu. Organisasi seperti ini ada untuk semata-mata para individu yang menjadi anggota dan dilukiskan dalam bentuk kelompok (*cluster*), dimana tidak ada individu yang dominan. Para individu menentukan sendiri alokasi pekerjaan mereka dengan peraturan dan mekanisme serta koordinasi minimal.

3.) Tipologi Deal dan Kennedy

- a) Budaya keras. Dalam budaya ini, organisasi berisi individual yang dipanggil untuk melaksanakan tugas dengan resiko tinggi serta menerima balikan atas kualitas tindakan dan keputusan mereka. Budaya ini merupakan budaya mengambil resiko, agar sukses harus mengambil sikap keras terhadap pekerjaan dan kolega. Ketegangan internal, kompetisi dan konflik dianggap sesuatu yang wajar

- b) Budaya kerja/ bermain keras. Budaya ini menekankan diri pada bersenang-senang dan tindakan. Budaya organisasi ini lebih mengutamakan penjualan, dan berfokus pada pelanggan. Mendorong permainan, penyatuan, dan kompetisi yang menjaga agar moral meningkat.
- c) Budaya pertaruhkan perusahaan anda (*bet your company culture*). Budaya ini ada dimana resiko tinggi dan balikan terhadap tindakan dan keputusan memerlukan waktu lama. Fokusnya terutama untuk masa yang akan datang, pengambilan keputusan cenderung dari atas kebawah, mencerminkan sifat hierarkis dari budaya ini. Jenis karyawan yang bertahan dalam budaya ini adalah yang menghormati otoritas dan kompetensi teknikal, mau bekerja sama dengan kolega, dan mempunyai karakter kuat untuk dapat menghadapi tekanan tinggi dalam pengambilan keputusan yang mereka perlukan.
- d) Budaya proses. Budaya proses adalah budaya resiko rendah dan balikan lambat. Karyawan sering protektif dan hati-hati, ingin melindungi integritas sistem, dan memfokuskan diri pada proteksi kesempurnaan teknikal dalam melaksanakan kewajibannya.

4.) Tipologi Quinn dan McGrath

- a) Budaya organisasi pasar. Merupakan budaya rasional yang dirancang untuk mencapai objektif, memakai produktivitas dan efisiensi sebagai faktor utama kinerja. Atasan memegang peranan dalam budaya ini dan kompetensi merupakan otoritasnya. Gaya kepemimpinan adalah berdasarkan pada perintah dan berorientasi pada tujuan. Pengambilan keputusan tegas dan dijamin dengan perjanjian kontrak. Individu dinilai berdasarkan output yang terlihat dan didorong agar berorientasi pada prestasi. Karakteristik dari budaya ini adalah nilai-nilai keagresifan, kerajinan, dan inisiatif.
- b) Budaya organisasi adokrasi, merupakan budaya ideologikal yang dapat mendukung tujuan luas seperti yang diidentifikasi oleh kriteria kinerja: dukungan eksternal, akuisisi sumber, dan pertumbuhan. Otoritas yang dimiliki berdasarkan pada karisma dan kekuasaan dilaksanakan berdasarkan nilai-nilai.
- c) Budaya organisasi klan, merupakan budaya konsensus dengan tujuan pemeliharaan kelompok dan mengukur kinerja dalam pengertian apakah memfasilitasi kesatuan dan moral. Otoritas dibeikan kepada anggota organisasi secara umum dan dasar penggunaan kekuasaan

berdasarkan status informal. Pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dan consensus, dan gaya kepemimpinan dominan.

- d) Budaya organisasi hierarki, merupakan budaya untuk melaksanakan peraturan yang stabil dan terkontrol. Kepatuhan karyawan dipantau berdasarkan pengawasan dan pengontrolan. Nilai-nilai budaya ini adalah formalitas, logika, kepatuhan dan keteraturan.⁴²

5.) Tipologi Sonnenfeld

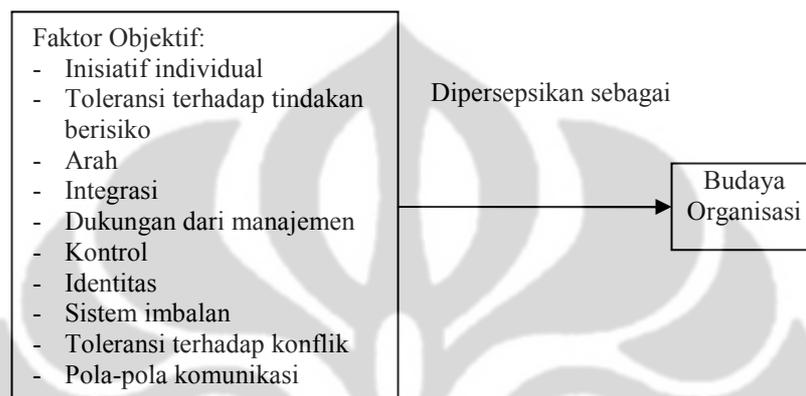
- a) Akademi. Suatu akademi adalah tempat untuk peminat ajek (steady) yang ingin menguasai benar-benar tipe pekerjaan baru yang diterimanya. Perusahaan ini suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka banyak pelatihan istimewa, dan kemudian dengan saksama mengemudikan karyawan tersebut melewati pekerjaan terkhusus didalam suatu fungsi tertentu.
- b) Kelab. Menurut Sonnenfeld, kelab menaruh nilai tinggi pada kecocokan dalam sistem, kesetiaan, dan pada komitmen. Senioritas merupakan kunci pada kelab-kelab. Usia dan pengalaman diperhitungkan. Kontras dengan akademi, kelab menumbuhkan manajer sebagai generalis.
- c) Tim Bisbol. Organisasi ini adalah pelabuhan yang berorientasi wiraswasta bagi para pengambil risiko dan innovator. Tim bisbol mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan pengalaman, kemudian mengimballi mereka untuk apa yang mereka produksikan. Karena mereka menawarkan insentif finansial yang sangat besar dan kebesaran besar bagi mereka yang sangat berprestasi, loncatan pekerjaan diantara organisasi-organisasi ini merupakan hal yang biasa.
- d) Benteng. Sementara tim bisbol menghargai keinventifan, benteng sibuk dengan upaya bertahan hidup (*survival*). Banyak yang dulunya akademi, kelab, atau tim bisbol, tetapi terperosok kedalam masa-masa sulit dan sekarang berupaya membalikan nasibnya yang merosot. Benteng tidak banyak menawarkan keamanan pekerjaan, namun pekerjaan semacam ini dapat merupakan tempat yang mengasyikan untuk bekerja bagi mereka yang menyukai tantangan dari suatu perubahan haluan.⁴³

⁴² Wirawan, *Op.Cit.*, Hal. 90

⁴³ Stephen P. Robbins (1), *Op.Cit.*, Hal 290

C. Model Analisis

Dalam penelitian kali ini, penulis menggunakan model *one-way approach* dengan mengadaptasi dari model Robbins (2003), karena model ini lebih sederhana, khususnya dalam pembuktian.



Gambar II. 6
PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI

Sumber: Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Jilid-2. Hal 308. (d disesuaikan)

D. Asumsi Penelitian

Dalam penelitian kali ini, penulis akan menggunakan asumsi untuk satu variabel yaitu budaya organisasi. Adapun asumsi dalam penelitian kali ini adalah penerapan budaya organisasi telah berjalan dengan baik apabila lebih dari 75% karyawan merasa sesuai dengan budaya organisasi yang ada.

E. Operasionalisasi Konsep

Tabel II.1
OPERASIONALISASI KONSEP BUDAYA ORGANISASI
(Hamburg & Pflesser, 2000)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Budaya Organisasi	Inisiatif individual	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu 	Ordinal
	Toleransi terhadap tindakan berisiko	<ul style="list-style-type: none"> Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko. 	Ordinal
	Arah	<ul style="list-style-type: none"> Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi 	Ordinal
	Integrasi	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi 	Ordinal
	Dukungan dari manajemen	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka 	Ordinal
	Kontrol	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai 	Ordinal
	Identitas	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional 	Ordinal
	Sistem imbalan	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (Misal: kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya. 	Ordinal
	Toleransi terhadap konflik	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka 	Ordinal
Pola-pola komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal 	Ordinal	

Sumber: Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi(3)*. Prenhallindo, 1994.

F. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian kali ini, penulis menggunakan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini disusun untuk memperoleh ilmu pengetahuan keras (*hard science*) yang berbasis pada objektivitas dan kontrol yang beroperasi dengan aturan-aturan ketat, termasuk mengenai logika, kebenaran, hukum-hukum, aksioma, dan prediksi. Dalam penelitian kuantitatif ini, peneliti harus mendefinisikan variabel penelitian, mengembangkan, mengumpulkan data, melakukan analisis temuan, melakukan generalisasi dengan cara pengukuran yang sangat hati-hati dan objektif.⁴⁴ Seperti yang dikatakan Creswell:

“ A quantitative study, is consistent with the quantitative paradigm, is an inquiry into a social or human problem, based on testing a theory composed of variables, measured with numbers and analyzed with statistical procedures, in order to determine whether the predictive generalizations of the theory hold true.”⁴⁵

Burns dan Grove dalam Danim (2002) mengatakan bahwa fokus penelitian kuantitatif diidentifikasi sebagai:

- a. Pembangunan ilmu-ilmu keras;
- b. Proses kerjanya berlangsung ringkas, sempit, dan reduksionistik (reduksi berarti melakukan pembedahan atas sesuatu menjadi bagian-bagian yang bagian itu dapat diuji secara kuantitatif);
- c. Ketat dalam objektivitas
- d. Penalaran logis dan deduktif. Penelitian kuantitatif bersifat logis dan menggunakan penalaran deduktif jika penulis menguji hal-hal khusus untuk membuat generalisasi;
- e. Basis pengetahuan kausalistik, yaitu menguji hubungan antar fenomena dan menentukan kausalitas dari variabel-variabel;
- f. Menguji atau mengubah teori
- g. Menggunakan pengumpul data yang akan menghasilkan data

⁴⁴ Husein Umar, *Desain Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Karyawan*, (Jakarta, Rajawali Pers, 2008), Hal 3.

⁴⁵ John W. Creswell, *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, (California: Thousand Oaks Sage Publication, 1994). Hal 1-2.

- h. Elemen dasar analisis adalah angka
- i. Analisis menggunakan metode statistika
- j. Melakukan generalisasi⁴⁶

2. Jenis Penelitian

Ronny Kountur mengklafisikasikan penelitian sesuai dengan maksud penelitian dilaksanakan. Adapun penelitian dimaksudkan untuk memberikan gambaran (penelitian deskriptif), menunjukkan hubungan (penelitian korelasi), dan menunjukkan sebab-akibat (penelitian eksperimen).⁴⁷

Berdasarkan manfaatnya, penelitian ini merupakan bentuk dari penelitian murni yang menggunakan konsep abstrak. Hasil penelitian ini akan memberikan dasar sebagai pemahaman yang dapat dijadikan sumber metode, teori, dan gagasan yang dapat diaplikasikan pada penelitian selanjutnya.⁴⁸ Berdasarkan tujuannya, penelitian ini merupakan bentuk penelitian deskriptif yang bertujuan menggambarkan mekanisme dari sebuah proses, dan menciptakan seperangkat kategori atau pola. Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu. Pada penelitian ini, penulis mengembangkan konsep dan menghimpun fakta tetapi tidak melakukan pengujian hipotesis.⁴⁹

Berdasarkan dimensi waktu penelitian ini merupakan penelitian *cross sectional* yang dilakukan di satu waktu tertentu dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan.

⁴⁶ *Ibid.*, Hal 3

⁴⁷ Ronny Kountur, *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*, (Jakarta, PPM,2003), hal 105

⁴⁸ *Ibid.*, Hal. 38.

⁴⁹ Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta, LP3ES, 295), Hal. 4

3. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian kali ini, penulis mengambil lokasi di GraPARI Telkomsel Jakarta Timur yang beralamat di Jalan Pemuda No. 66 Rawamangun Jakarta Timur. Adapun alasan pemilihan lokasi ini karena intensitas yang dilakukan antara karyawan dengan pelanggan di GraPARI Jakarta Timur lebih tinggi dibandingkan dengan GraPARI lain, dan tipe-tipe pelanggan yang datang di GraPARI Jakarta Timur lebih beragam, karena penduduk yang tinggal di sekitar kawasan Jakarta Timur juga sangat padat dan beragam. Dengan alasan inilah penulis berupaya untuk meneliti lebih lanjut mengenai Budaya Organisasi yang tercipta di GraPARI Jakarta Timur.

4. Populasi dan sampel penelitian

Populasi merupakan kumpulan dari seluruh elemen atau individu-individu yang merupakan sumber informasi dalam suatu penelitian.⁵⁰ Populasi adalah suatu kumpulan menyeluruh dari suatu obyek yang merupakan perhatian penulis, sedangkan sampel adalah bagian dari populasi.⁵¹ Menurut Sanfot Labovitz, populasi merupakan himpunan terbesar dari orang-orang yang akan diteliti.⁵² Adapun yang merupakan populasi dalam penelitian kali ini adalah karyawan GraPARI Telkomsel Jakarta Timur.

⁵⁰ HM. Sonny Soemarsono, *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004). Hal. 49.

⁵¹ Husnaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), Hal 4

⁵² Sanfot Labovitz, *Metode Riset Sosial*, alih bahasa oleh Bakri Siregar, (Jakarta: Erlangga, 1982), Hal. 57

Sampel didefinisikan sebagai himpunan unit penelitian yang memberikan keterangan atau data yang diperlukan oleh suatu studi.⁵³ Sampel penelitian adalah sejumlah orang dari populasi penelitian yang telah dipilih untuk mengambil bagian dari survey.⁵⁴ Ide pokok dari teknik pengambilan sampel ini adalah untuk mencari informasi pada sebagian populasi.⁵⁵

Adapun yang menjadi sampel dalam penelitian kali ini adalah karyawan yang bekerja untuk GraPARI Telkomsel Jakarta Timur yang memiliki masa kerja lebih dari 4 tahun, dan merupakan karyawan tetap, baik untuk karyawan yang berada dibawah Telkomsel langsung, maupun karyawan yang bekerja untuk Telkomsel tapi bukan merupakan karyawan Telkomsel, melainkan karyawan dari pihak ketiga (*outsourcing*). Alasan pemilihan ini adalah kelompok karyawan ini memiliki pengetahuan lebih dalam mengenai perubahan yang terjadi pada perusahaan dalam kurun waktu minimal 4 tahun tersebut.

Untuk itu dalam menentukan sampel, penulis menggunakan teknik *Purposive Sampling*. Pada teknik ini, pelaku adalah orang yang mempunyai penilaian baik dan pengetahuan ahli, sehingga penulis dapat mengambil sampel yang representatif.⁵⁶

⁵³ I Made Wirartha, *Pedoman Penulisan Usulan Penelitian, Skripsi, dan Tesis*, (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2006), Hal. 44

⁵⁴ Michael H. Walizer & Paul L. Wienier, *Op., Cit*, hal. 259

⁵⁵ I Made Wirartha, *Op., Cit*, Hal. 45

⁵⁶ I Made Putrawan, *Pengujian Hipotesis Dalam Penelitian-Penelitian Sosial*, Rineka Cipta, Jakarta, 1990. Hal. 6

5. Teknik pengumpulan data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam menunjang penulisan skripsi ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

a. Studi Lapangan

Dalam melakukan studi lapangan ini, penulis melakukan teknik kuesioner. Teknik ini bertujuan memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan penelitian dari para responden langsung. Jenis pertanyaan yang akan diajukan menggunakan pertanyaan tertutup untuk memudahkan dalam proses pengkodean.

Dari kuesioner ini penulis berusaha untuk menggali tentang faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi budaya organisasi.

b. Studi Kepustakaan

Data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan berbagai literatur yang relevan dengan permasalahan penelitian, yaitu faktor budaya organisasi. Hal tersebut dilakukan baik untuk merumuskan permasalahan pada saat merencanakan studi maupun untuk melakukan analisis data setelah diperoleh data dari lapangan.

6. Teknik analisis data

Teknik analisis data pada penelitian ini diawali dengan mengumpulkan dan mengkaji konsep dan teori-teori tentang budaya organisasi yang dilakukan melalui studi kepustakaan, sehingga diperoleh indikator-indikator budaya organisasi. Indikator-indikator tersebut dijabarkan pada kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.⁵⁷

Pertanyaan dalam kuisisioner dibuat dalam bentuk tertutup. Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan yang mengharapkan jawaban singkat atau mengharapkan responden untuk memilih salah satu alternatif jawaban dari setiap pertanyaan yang telah tersedia.⁵⁸ Pernyataan tertutup akan lebih membantu responden untuk menjawab dengan cepat, dan juga memudahkan penulis dalam melakukan analisis data.

Pernyataan dalam kuesioner dikembangkan dengan mengacu pada jenis pengukuran indeks dengan skala likert. Skala likert berisi pernyataan yang sistematis untuk menunjukkan sikap seorang responden terhadap pernyataan itu. Indeks ini mengasumsikan bahwa masing-masing kategori jawaban memiliki intensitas yang sama. Keunggulan indeks ini adalah kategorinya memiliki urutan yang jelas mulai dari “sangat setuju”, “setuju”, “ragu-ragu”, “tidak setuju”, dan “sangat tidak setuju”.⁵⁹

⁵⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: PT. Alfabeta, 2003), Hal 162

⁵⁸ *Ibid.*, Hal 163.

⁵⁹ Bambang Prasetyo & Lina Miftahul jannah, *Op., Cit.*, hal, 110.

Untuk keperluan analisis kuantitatif, jawaban dapat diberi skor sebagai berikut :

Tabel II.2
NILAI

Kategori Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Kountur, Ronny, *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*, , 2003, hal 108

Indikator variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan tingkat pengukuran yang seragam yaitu ordinal. Angka yang diberikan pada pengukuran ordinal hanya memberikan urutan (*ranking*) tetapi tidak menyatakan mengenai kepastian jarak antarperingkat.⁶⁰ Skala ini digunakan untuk membedakan suatu kategori dengan kategori lainnya dalam suatu variabel, tidak ada tingkatan atau jarak.⁶¹

Pengolahan data menggunakan SPSS 15.0. Hasil pengolahan data ini akan ditampilkan dengan tabel frekuensi untuk menganalisis faktor implementasi budaya organisasi. Tabel frekuensi tersebut memberikan gambaran mengenai persepsi karyawan tentang budaya organisasi itu sendiri. Nilai yang mempunyai frekuensi muncul paling besar yang menjadi bahan analisis penulis. Dengan

⁶⁰ Dergibson Siagian dan Sugiarto, *Metode Statistika untuk Bisnis dan Ekonomi*, (Jakarta: Gramedia, 2002). Hal. 21.

⁶¹ Freddy Rangkuti, *Riset Pemasaran*, Cetakan ke-5, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), hal. 65

demikian, faktor budaya organisasi yang mempunyai nilai frekuensi paling besar merupakan faktor yang memberikan pengaruh paling besar bagi perubahan organisasi dalam sudut pandang karyawan GraPARI Telkomsel Jakarta Timur.

