

## BAB II

### KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

#### A. Tinjauan Pustaka

Dalam melaksanakan penelitian yang berjudul Persepsi Karyawan Tentang Budaya Organisasi Pada Chevron Geothermal Indonesia Ltd, Divisi Facilities Engineering Jakarta, peneliti mengacu pada tema penelitian yang hampir sama sebelumnya yang pernah dilaksanakan oleh peneliti lain. Penelitian tersebut dilakukan oleh Mira Anggraini pada tahun 2005 dalam skripsinya yang berjudul Persepsi Karyawan Divisi Deposit dan Electronic Channel Terhadap Implementasi Budaya Organisasi Pada PT.Bank International Indonesia Kantor Pusat Thamrin.<sup>10</sup>

Dalam penelitian tersebut Mira Anggarini memiliki kesamaan pandangan dengan peneliti yaitu menggunakan teori budaya organisasi dari Robbins untuk menentukan dimensi budaya organisasi yang akan digunakan dalam operasionalisasi konsep. Dalam teknik pengambilan sampel, Anggraini menggunakan teknik quota sampling karena keterbatasan peneliti untuk mengambil semua sampel dari seluruh divisi, sedangkan peneliti menggunakan total sampling karena jumlah populasi dan sampel yang ada sama.

Penelitian dalam bentuk skripsi yang mengangkat tema mengenai budaya organisasi cukup banyak karena budaya organisasi merupakan salah satu tema skripsi yang menarik untuk diteliti. Penelitian lain yang mengangkat tema budaya

---

<sup>10</sup> Mira Anggraini, Persepsi Karyawan Divisi Deposit dan Electronic Channel Terhadap Implementasi Budaya Organisasi Pada PT.Bank International Indonesia Kantor Pusat Thamrin, *Skripsi*, FISIP UI, 2005, Bahan tidak diterbitkan

organisasi berjudul Persepsi Pegawai Tentang Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Di PT. Telkom Drive II Jakarta. Penelitian tersebut dilakukan oleh Novianti tahun 2006.<sup>11</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Novianti merupakan penelitian kuantitatif yang meneliti dua variabel yaitu persepsi pegawai tentang budaya organisasi dan kinerja pegawai. Sehingga analisis data yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah analisis bivariat. Dalam penelitian ini Novianti menggunakan teori budaya organisasi dari Robbins dan teori kerja dari Ivancevich untuk menentukan dimensi-dimensi yang akan digunakan dalam operasionalisasi konsep.

Berdasarkan penjabaran ke dua skripsi tersebut di atas memiliki kesamaan pandangan peneliti mengenai pentingnya budaya organisasi dalam sebuah organisasi sebagai pedoman perilaku. Budaya organisasi dapat menjadi penentu keunggulan korporasi untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan untuk menjadi yang terbaik dibidangnya. Sedangkan perbedaan dari ke dua skripsi tersebut yaitu peneliti ingin meneliti persepsi karyawan mengenai budaya organisasi yang tertuang dalam The Chevron Way dengan metode total sampling pada satu divisi dan menggunakan total skor dari masing-masing indikator.

## **B. Konstruksi Model Teoritis**

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori persepsi dan budaya organisasi, yang diuraikan sebagai berikut.

### **1. Persepsi**

Persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan

---

<sup>11</sup> Novianti, Persepsi Pegawai Tentang Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Di PT. Telkom Drive II Jakarta, *Skripsi*, FISIP UI, 2006, Bahan tidak diterbitkan

pesan, jadi persepsi adalah proses memberi makna pada stimuli indrawi (*sensory stimuli*).<sup>12</sup> Proses terjadinya persepsi dimulai dengan adanya stimuli yang dilanjutkan dengan proses observasi terhadap stimulus oleh penerima, lalu terbentuk proses evaluasi dan penafsiran kenyataan yang menghasilkan perilaku tanggapan dan pembentukan sikap.<sup>13</sup> Oleh karena setiap orang memberi arti kepada stimulus, maka individu yang berbeda akan melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda-beda.

Persepsi berkaitan dengan cara mendapatkan pengetahuan khusus tentang objek atau kejadian pada saat tertentu, maka persepsi terjadi kapan saja stimulus menggerakkan panca indera. Persepsi mencakup kognisi (pengetahuan), jadi persepsi mencakup penafsiran objek dari sudut pengalaman yang bersangkutan. Dengan kata lain, persepsi mencakup penerimaan stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan pembentukan sikap.

Menurut Simamora, persepsi adalah proses dimana individu memilih, merumuskan dan menafsirkan masukan informasi untuk menciptakan suatu gambaran berarti.<sup>14</sup> Robbins mendefinisikan persepsi sebagai suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Jalaludin Rahmat, *Psikologi Psikologi*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2001) hal.51

<sup>13</sup> James L.Gibson et.al, *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa : Djarkasih (Jakarta: Erlangga, 1993) hal.56

<sup>14</sup> Bilson Simamora, *Panduan Riset Perilaku Konsumen* (Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, 2002) hal. 12

<sup>15</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi 8, Jilid 1, (Jakarta : PT Prenhallindo, 2001) hal. 88

## **2.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi**

Sejumlah faktor berperan dalam membentuk dan kadang memutar balik persepsi. Faktor-faktor ini dapat berada dalam pihak pelaku persepsi, dalam objek atau target yang dipersepsikan, atau dalam konteks situasi dimana persepsi itu dibuat.

Ketika individu memandang ke objek tertentu dan mencoba melahirkan apa yang dilihatnya, penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi individu pelaku persepsi tersebut. Diantara karakteristik pribadi yang mempengaruhi persepsi adalah sikap, kepribadian, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu dan harapan. Karakteristik-karakteristik target yang akan dinikmati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi seorang individu dengan individu lainnya pasti berbeda, karena latar belakang baik itu dari lingkungan yang membentuk dan pengalaman yang dimiliki masing-masing individu sangat beragam. Hal ini menyebabkan pola pikir dan pandangan yang berbeda pula. Faktor-faktor yang membentuk persepsi seseorang menurut Robbins, yaitu :

### **1. Pelaku persepsi**

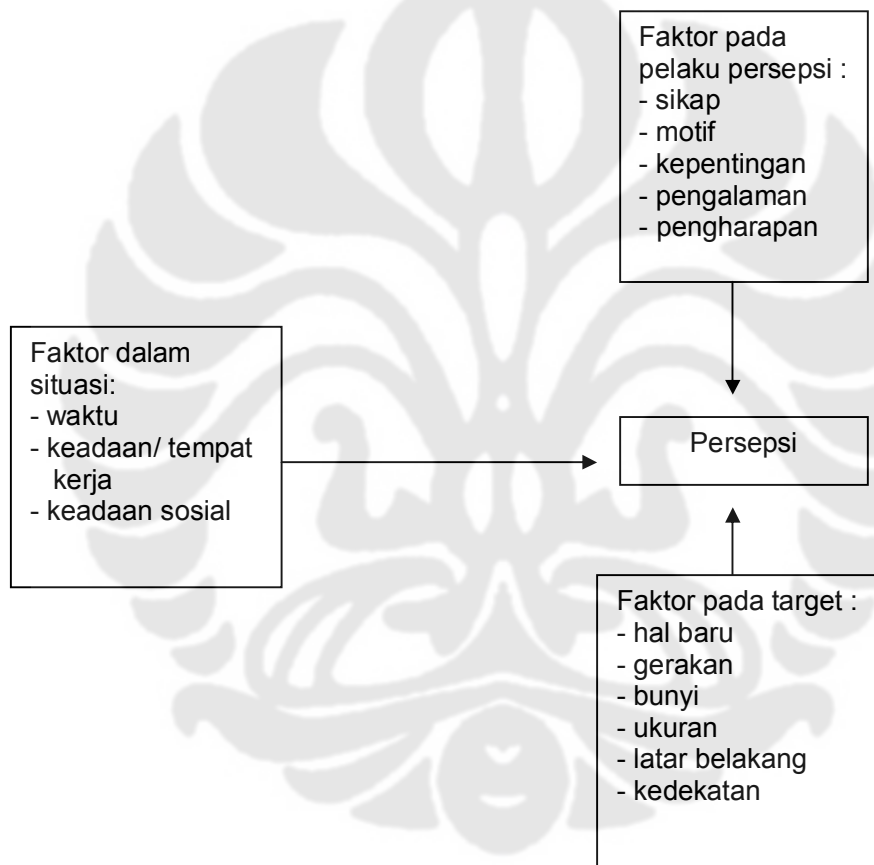
Yaitu faktor karakteristik-karakteristik pribadi dari perilaku persepsi yang membentuk atau mempengaruhi persepsi seseorang. Karakteristik pribadi ini meliputi sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan pengharapan (ekspektasi).

### **2. Target/Objek**

Yaitu faktor Karakteristik-karakteristik dari target yang akan diamati yang dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Faktor ini diantaranya adalah gerakan, bunyi, ukuran, dan atribut lainnya yang membentuk cara individu memandang objek.

### 3. Situasi

Yaitu faktor konteks dimana individu melihat objek-objek atau peristiwa. Unsur-unsur dalam lingkungan sekitar akan mempengaruhi persepsi individu. Faktor-faktor dalam situasi yang mempengaruhi persepsi yaitu waktu, keadaan/ tempat kerja dan keadaan sosial.<sup>16</sup>



**Gambar II.1 FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERSEPSI**

Sumber: Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi 8, Jilid 1, (Jakarta : PT Prenhallindo, 2001) hal. 88

Berdasarkan gambar diatas terlihat bahwa persepsi seorang individu dipengaruhi oleh banyak faktor sehingga dapat dimengerti mengapa persepsi

---

<sup>16</sup> *Ibid.*,

antara individu dengan individu yang lain bisa berbeda terhadap suatu objek atau fenomena yang sama. Dari definisi-definisi diatas maka dapat dikatakan bahwa persepsi merupakan suatu pengetahuan, pemahaman dan penilaian individu terhadap fenomena atau kejadian yang ada di lingkungan sekitar. Jadi, definisi persepsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengetahuan, pemahaman dan penilaian karyawan Chevron Geothermal Indonesia, Ltd Divisi Facilities Engineering tentang budaya organisasi.

## **2. Budaya Organisasi**

### **2.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Definisi budaya menurut *American Heritage Dictionary* dalam Kotter dan Heskett adalah totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk, yang ditransmisikan bersama.<sup>17</sup>

Menurut pandangan umum terdapat dua tingkat budaya dalam organisasi yaitu budaya yang "kasat mata" (*observable culture*) dan budaya "inti" (*core culture*).<sup>18</sup> Budaya yang "kasat mata" merupakan apa saja yang dapat dilihat dan didengar pada waktu masuk kedalam suatu organisasi, dapat sebagai seorang pengunjung, pelanggan pekerja, atau peneliti. Dalam budaya organisasi yang kuat, aspek ini nampak sangat jelas dan aspek tersebut akan menunjukkan pada hal-hal utama yang biasa dilakukan didalam organisasi. Sedangkan budaya "inti" merupakan dasar dari apa yang secara langsung dapat diamati dalam sehari-hari

---

<sup>17</sup> John P. Kotter dan James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Alih Bahasa Benyamin Molan (Jakarta : Prenhallindo, 1998) hal. 3.

<sup>18</sup> Amin Wijaya Tunggal, *Tanya-Jawab Budaya Organisasi*, (Jakarta : Harvarindo, 2002) hal. 8.

pada organisasi. Budaya ini mengandung nilai-nilai atau kepercayaan mendasar yang mempengaruhi perilaku, dan secara aktual mendasari berbagai aspek dari budaya "kasat mata".

Budaya organisasi menurut Siagian, diartikan sebagai kesepakatan tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang di dalam organisasi yang bersangkutan.<sup>19</sup> Budaya organisasi merupakan hasil penggalian nilai-nilai yang ada di dalam organisasi yang dikembangkan sebagai suatu pedoman berperilaku bagi karyawan.

Moorhead & Griffin memberikan definisi budaya organisasi sebagai, "*The set values that helps the organization's employees understand which actions are considered acceptable and which unacceptable*".<sup>20</sup> Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami mana tindakan yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut biasanya dikomunikasikan melalui cerita-cerita atau simbol-simbol yang mempunyai arti tertentu bagi organisasi.

Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang diyakini oleh anggota organisasi, dimana budaya didefinisikan sebagai suatu sistem mengenai pengertian yang diterima secara bersama. Dengan demikian individu dengan latar belakang yang berbeda atau level yang berbeda dalam organisasi akan memiliki kecenderungan untuk mendeskripsikan budaya organisasi dalam pengertian yang sama.

Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut :

---

<sup>19</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta : Bumi Aksara, 2000, hal.230.

<sup>20</sup> Gregory Moorhead dan Ricky W. Griffin, *Organizational Behaviour : Managing People and Organization*, (San Francisco : Jossey Bass Inc, Publisher), 1999, hal. 513.

*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.<sup>21</sup>*

Berdasarkan definisi diatas, dapat dilihat bahwa budaya organisasi merupakan suatu pola dari seperangkat asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh anggota dari sebuah kelompok sebagai pembelajaran untuk menyelesaikan masalah-masalah adaptasi eksternal maupun integrasi internal yang berhasil dengan baik dan dianggap sah, dan kemudian diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai suatu cara yang tepat dalam memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Definisi budaya organisasi menurut Robbins adalah sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.<sup>22</sup> Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Berdasarkan definisi-definisi diatas, budaya organisasi digambarkan sebagai suatu sifat atau karakter yang meresap dan dihayati di seluruh bagian organisasi. Budaya organisasi membentuk karakter perusahaan dan membuat perusahaan tersebut berbeda dengan perusahaan lainnya. Adanya budaya organisasi dapat menjadi faktor pendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, karena itu setiap perusahaan harus mempunyai budaya organisasi.

---

<sup>21</sup>Edgar H Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Second edition, (San Francisco, Jossey Bass Publishing, 1992), hal. 19

<sup>22</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 2, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, (Jakarta : Prenhallindo, 2001), hal. 289.



## 2.2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya Organisasi mengimplikasikan adanya dimensi atau karakteristik tertentu yang berhubungan secara erat dan independen. Dalam hal ini terdapat 10 karakteristik penting yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami dan mengukur keberhasilan budaya, yaitu :

1. *Inisiatif Individual* , yang meliputi tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu.
2. *Toleransi terhadap tindakan berisiko*, yang mencakup sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
3. *Arah*, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. *Integrasi*, yakni tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. *Dukungan dari manajemen*, meliputi tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. *Kontrol*, mencakup 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 ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. *Sistem imbalan*, meliputi tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal, kenaikan, gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9. *Toleransi terhadap konflik*, yang mencakup tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. *Pola-pola komunikasi*, yang meliputi tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.<sup>23</sup>

Tiap karakteristik itu bergerak pada suatu kontinum dari tinggi ke rendah. Dengan menilai organisasi itu berdasarkan sepuluh karakteristik itu akan diperoleh gambaran majemuk budaya organisasi. Karena itu, penulis menggunakan teori Robbins karena dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Robbins menggambarkan keseluruhan mengenai budaya organisasi.

Pada bagian lain, Sherriton & Stern menyatakan bahwa budaya organisasi pada umumnya merujuk pada lingkungan atau kepribadian (personality) organisasi dengan berbagai dimensinya. Secara lebih spesifik mereka membagi budaya organisasi ke dalam 4 aspek, seperti terlihat pada gambar II.1, yaitu :

1. *Ritualized Patterns.*

Budaya tersiri dari pola-pola ritual dari keyakinan, nilai-nilai dan perilaku bersama anggota organisasi. Ritual dan tradisi tersebut mungkin berhubungan dengan politik, ekonomi atau adat istiadat sosial yang mungkin dibangun disekitar hal-hal tersebut seperti hubungan dengan pelanggan dan rekan sekerja, status, etika kerja, keterbukaan serta bagaimana pekerjaan dilaksanakan.

2. *Management Styles and Philosophies.*

Budaya juga dapat tercipta berdasarkan gaya manajemen, filosofi dan juga perilaku yang berhubungan dengan komunikasi, pengambilan keputusan,

---

<sup>23</sup> Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi : Struktur, Desain, Aplikasi*, Edisi 3, Alih Bahasa Jusuf Udaya, (Jakarta :Lic, Ec, Arcan, 1994), hal. 480.

motivasi, bimbingan, perencanaan, pemecahan masalah, pertanggungjawaban serta aspek-aspek lain dari kepemimpinan.

3. *Management Systems and Procedures.*

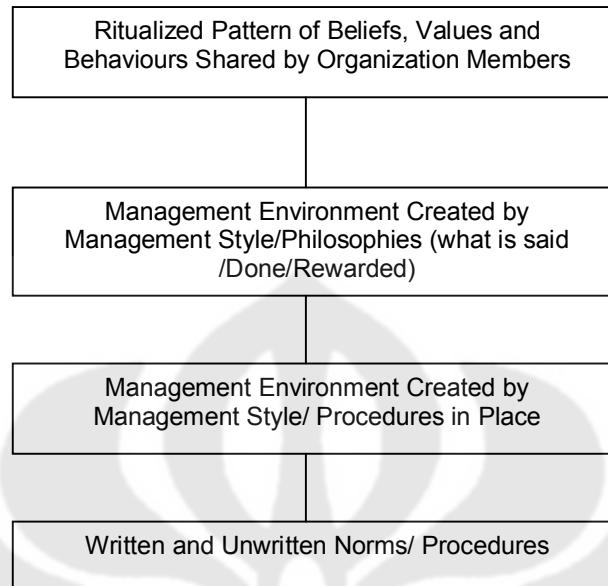
Aspek penting lainnya dari budaya organisasi adalah lingkungan manajemen yang diciptakan oleh sistem, prosedur serta kebijakan yang ditetapkan di dalam organisasi, yang dinyatakan secara jelas dan tertulis maupun berdasarkan kejadian sehari-hari. Sistem, prosedur dan kebijakan tersebut merupakan perhatian dan prioritas dalam suatu organisasi, yaitu bagaimana struktur organisasi, sistem promosi, rewards, tipe orang-orang yang dipekerjakan dan bagaimana mereka belajar tentang organisasi, prioritas organisasi serta apa yang diharapkan organisasi dari mereka sebagai karyawan baru.

4. *Written and Unwritten Norms and Procedures.*

Budaya dapat juga diciptakan berdasarkan norma-norma dan prosedur yang tidak tertulis maupun yang tertulis. Terkadang ada perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi namun tidak ada pernyataan tertulis yang menegaskan hal tersebut, misalnya pada banyak organisasi, pegawai diharapkan bekerja sampai larut dan tidak pulang sebelum pimpinan pulang.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Jacalyn Sherriton & James L. Stern, *Corporate Culture/Team Culture : Removing The Hidden Barries To Team Success*, (New York : Amacon, 1997), hal.26.



**Gambar II.2. A DEFINITION OF CORPORATE CULTURE**

Sumber : Jacalyn Sherriton & James L. Stern, *Corporate Culture/Team Culture : Removing The Hidden Barries To Team Success*, New York : Amacon, 1997, hal.27.

### 2.3. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sangat penting dalam menunjang keberhasilan organisasi, karena itu budaya menjalankan sejumlah fungsi dalam sebuah organisasi. Fungsi-fungsi budaya organisasi, antara lain :

1. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas ini terbentuk oleh berbagai faktor seperti sejarah, kondisi dan sisi geografis, sistem-sistem sosial, politik dan ekonomi, dan perubahan nilai-nilai di dalam masyarakat.
2. Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan (*sharing*) adalah faktor pengikat yang kuat seluruh anggota masyarakat.
3. Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumber daya.

4. Sebagai kekuatan penggerak. Karena (jika) budaya terbentuk melalui proses belajar-mengajar (*learning process*) maka budaya itu dinamis, resilient, tidak statis, tidak kaku.
5. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah.
6. Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial
7. Sebagai warisan. Budaya disosialisasikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya.
8. Sebagai substitusi (pengganti) formalisasi.
9. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan. Dilihat dari sudut ini, pembangunan seharusnya merupakan proses budaya.
10. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation-state*.<sup>25</sup>

Menurut L.Smircich (1983) dalam Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (1998) sebuah budaya organisasi memenuhi empat fungsi, yaitu :

1. Memberikan anggotanya suatu identitas organisasional, misalnya dengan memberikn penghargaan kepada karyawan yang inovatif.
2. Komitmen bersama; dimana karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, yang dengan demikian akan menghasilkan tingkat *turn over* yang rendah.
3. Stabilitas sistem sosial ; yang mencerminkan lingkungan kerja diterima sebagai sesuatu yang positif, dimana konflik dan perubahan dalam organisasi dikelola dengan efektif.

---

<sup>25</sup> Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta : PT RinekaCipta, 1997), hal.45.

4. Membentuk perilaku dengan membantu karyawan memahami keadaan sekelilingnya ; memahami mengapa perusahaan melakukan apa yang harus dilakukan serta bagaimana hal tersebut dimaksudkan untuk mencapai tujuan jangka panjang.<sup>26</sup>

Sedangkan menurut Robbins fungsi-fungsi budaya sebagai berikut :

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan, yaitu budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi terhadap organisasi-organisasi yang lain.
2. Budaya mengandung jati diri (*A sense of Identity*) bagi anggota-anggota organisasi yang bersangkutan; budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasinya.
3. Budaya memudahkan bangkitnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada sekedar kepentingan pribadi.
4. Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya salah satu perekat sosial yang menopang kesatuan organisasi dengan memberikan standar-standar yang memadai mengenai apa yang seharusnya dikatakan dan dikerjakan oleh para pegawai.
5. Budaya berfungsi sebagai *sense making and control mechanism* yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku para pegawai.<sup>27</sup>

Budaya dapat dipahami dan diterima oleh anggota organisasi dengan mudah dan baik karena pada dasarnya budaya organisasi memiliki tingkatan dan elemen yang terkandung didalamnya.

---

<sup>26</sup> Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, 4th Ed.,( New York : Mc Graw Hill, 1998), hal. 62-63.

<sup>27</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 2, (Jakarta:PT Prenhallindo, 2002), Hal. 247.

## 2.4. Tingkatan Budaya Organisasi

Budaya Organisasi dalam perwujudannya, Menurut Schein, terdiri dari 3 (tiga) tingkatan. Tingkatan budaya Schein tersebut membentuk pengertian dasar mengenai budaya organisasi, seperti tampak pada gambar II.2 yaitu :

### 1. *Artifacts*

Pada tingkat ini perwujudan budaya bersifat paling terlihat dan diamati melalui prinsip-prinsip yang berlaku sehari-hari sebagai pedoman perilaku anggota kelompok antar organisasi.

### 2. *Value*

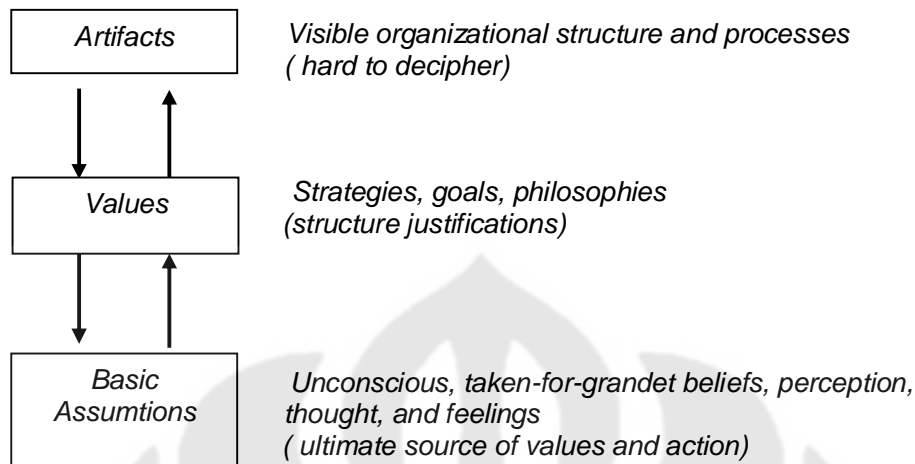
Biasanya pendiri suatu kelompok jika menghadapi masalah akan memecahkannya berdasarkan suatu keyakinan tertentu. Apabila cara ini menunjukkan keberhasilan, maka cara pemecahan tersebut akan diyakini oleh orang lain yang merupakan anggota kelompok tersebut. Melalui proses yang demikian ini, cara-cara tersebut lama-lama menjadi nilai – nilai yaitu manakala kelompok memiliki suatu persepsi yang sama tentang keberhasilan.

### 3. *Basic Assumption*

Pada tingkatan ini merupakan bagian yang sangat penting dari budaya organisasi, dimana budaya diterima begitu saja, tidak dapat dilihat secara mata telanjang (*invisible*) dan tidak disadari. Asumsi ini merupakan reaksi yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung. Apabila asumsi tersebut diterima, kesadaran menjadi tersisih, dengan lain kata perbedaan antara asumsi dengan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterima seperti apa adanya atau tidak.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> *Ibid.*, hal. 16-48.



**Gambar II.3. TINGKATAN BUDAYA**

Sumber : Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, San Francisco, Jossey Bass Publishing, 1992, hal.17.

## 2.5. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

Terbentuknya budaya organisasi tidak dalam sekejap, tidak bisa dikarbid. Pembentukan budaya memerlukan waktu bertahun bahkan bahkan puluhan dan ratusan tahun. Pembentukan budaya diawali oleh (para) pendiri (founder) melalui tahapan berikut :

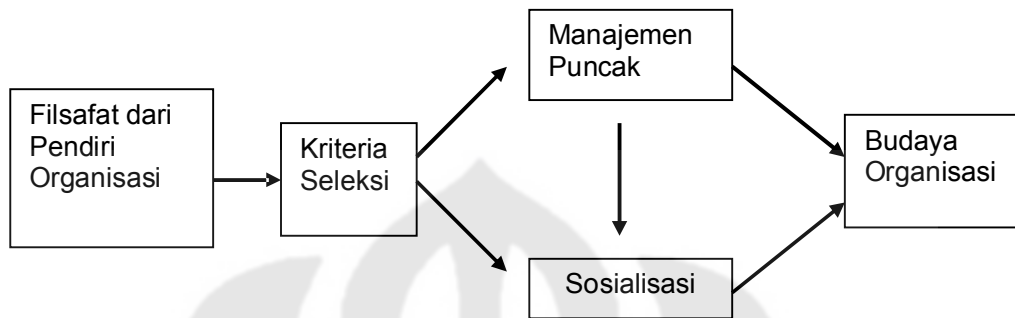
1. Seseorang mempunyai gagasan untuk mendirikan sebuah organisasi ataupun perusahaan.
2. Ia menggali dan mengerahkan sumber-sumber, baik orang yang sepaham dan setuju dengan (SDM), biaya, teknologi, dan sebagainya.
3. Meletakkan dasar organisasi, berupa susunan organisasi dan tatakerja.<sup>29</sup>

Setiap mulainya kegiatan dari sebuah perusahaan adalah menetapkan sejumlah filosofi, aturan, tujuan-tujuan, dan sistem keorganisasian yang dibangun oleh para pengagas, pendiri, dan pemilik perusahaan. Filosofi lainnya tersebut

<sup>29</sup> Taliziduhu Ndraha , *Op cit.*, hal.76.



merupakan asumsi dasar yang dijadikan pedoman perilaku organisasional-budaya.<sup>30</sup>



#### **Gambar II.4. BAGAIMANA TERBENTUKNYA BUDAYA ORGANISASI**

Sumber : Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 2, Edisi 8, Jakarta, Prenhallindo, hal.262.

Budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan dari manajemen puncak akan menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan yang tidak. Keberhasilan proses sosialisasi budaya organisasi akan tergantung baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam proses seleksi, maupun pada preferensi manajemen akan metode-metode sosialisasi. Setelah budaya organisasi terbentuk, selanjutnya yang harus dilakukan adalah mempertahankan budaya yang ada.

Lebih lanjut Schein (1992) menambahkan bahwa pada organisasi bisnis, proses pembentukan budaya biasanya akan melibatkan beberapa versi pada tahapan-tahapan berikut :

1. Untuk perusahaan baru, ide berasal dari pendiri seorang diri
2. Pendiri melibatkan satu orang atau lebih dan menciptakan kelompok inti yang bersama-sama dengan pendiri membuat visi dan tujuan bersama. Mereka

<sup>30</sup> Poerwanto, *Budaya Perusahaan*, (Jakarta : Pustaka Penerbit, 2007), hal.23.

semua percaya bahwa ide yang baik, bisa dikerjakan, memiliki nilai untuk menghadapi risiko, dan investasi yang berguna bagi waktu, uang, dan energi yang dibutuhkan.

3. Kelompok pendiri memulai bertindak bersama-sama untuk menciptakan organisasi melalui pengumpulan dana, kegiatan nyata, pembentukan perusahaan, menentukan lokasi usaha, dan sebagainya.
4. Melibatkan orang-orang dan pihak lain ke dalam organisasi, dan cerita sebenarnya dimulai. Jika kelompok pendiri tetap bekerja dan belajar dari pengalaman bersama secara signifikan, hal tersebut secara bertahap akan membangun asumsi-asumsi tentang kelompoknya, lingkungannya, dan bagaimana mereka bekerja untuk tumbuh dan bertahan.<sup>31</sup>

Terdapat tiga kekuatan yang memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu :

- a. Seleksi. Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses didalam organisasi.
- b. Manajemen puncak. Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Melalui apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, manajemen puncak menegakkan norma-norma yang merembes ke bawah sepanjang organisasi, misalnya, apakah pengambilan risiko yang diinginkan atau berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka.

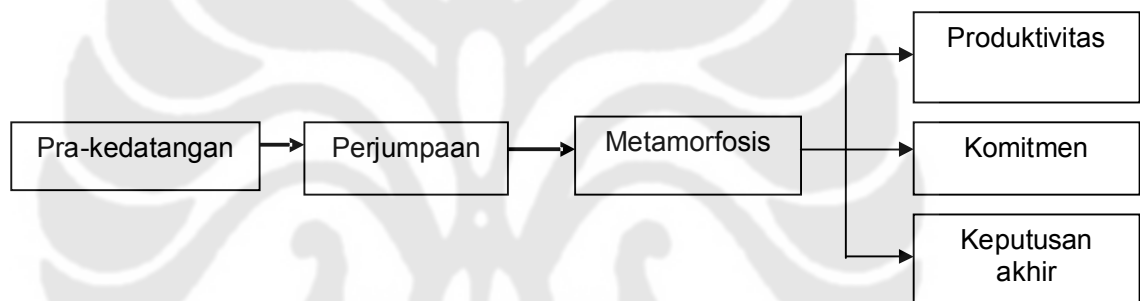
---

<sup>31</sup> Edgar H. Schein, *Op Cit.*, hal. 212.

- c. Sosialisasi. Sosialisasi menjadi bagian penting dalam proses mempertahankan suatu budaya, yang merupakan tahap penyesuaian dari seluruh anggota organisasi dengan budaya.<sup>32</sup>

## 2.6. Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Proses sosialisasi dapat dikonsepsikan sebagai suatu proses yang terdiri dari tiga tahap, antara lain: pra-kedatangan, pertemuan, dan metamorfosis. Berikut tahap yang menggambarkan model sosialisasi suatu budaya organisasi.



**Gambar II.5. MODEL SOSIALISASI**

Sumber : Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 2, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, Jakarta, Prehalindo, 2001, hal. 300.

### 1. Tahap Prakedatangan

Tahap prakedatangan merupakan tahap pertama yang meliputi semua pembelajaran yang terjadi sebelum anggota baru bergabung dengan organisasi itu. Anggota baru yang berada pada suatu lingkungan baru dihadapkan pada seperangkat nilai, sikap, dan harapan, yang mencakup juga pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi itu. Tahap ini biasanya terdiri dari proses pengenalan yang digunakan dalam organisasi secara luas

<sup>32</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jilid 2, (Jakarta : Prenhallindo, 2001), hal.297-299.

untuk memberitahu calon karyawan mengenai organisasi itu secara keseluruhan.

## 2. Tahap Perjumpaan

Pada tahap kedua ini karyawan baru melihat seperti apakah organisasi itu sebenarnya dan menghadapi kemungkinan harapan dan kenyataan yang berbeda. Pada tahap perjumpaan ini anggota baru menghadapi dikotomi (percabangan) pekerjaan antara harapannya yakni mengenai pekerjaan, rekan sekerja, pimpinan dan organisasi itu secara umum, serta kenyataan yang dihadapi sebenarnya. Dalam tahap ini, anggota baru harus menyelesaikan setiap masalah yang dijumpai dalam tahap perjumpaan.

## 3. Tahap Metamorfosis

Pada tahap ketiga ini, perubahan yang relatif tahan lama akan terjadi. Karyawan baru itu menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya, dengan berhasil melakukan perannya dan melakukan penyesuaian kepada nilai dan norma kelompok kerjanya. Proses tiga tahap ini berdampak pada produktifitas kerja, komitmen pada tujuan organisasi dan keputusan bersama organisasi itu. Proses sosialisasi pada tahap metamorfosis ini selesai bila anggota baru itu telah merasa nyaman dengan organisasi dan pekerjaannya. Anggota baru itu telah merasakan diterima baik oleh rekan sekerjanya sebagai seorang individu yang dipercayai dan dihargai, merasa yakin bahwa karyawan itu mempunyai kompetensi untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sukses dan memahami sistem, aturan, prosedur dan praktik-praktik yang diterima baik secara informal.

Proses sosialisasi yang baik akan menghasilkan budaya yang kuat dalam organisasi. Suatu budaya dapat tumbuh menjadi kuat, apabila terdapat banyak

nilai, pola perilaku dan praktek bersama, serta bila tingkatan budaya terkait satu sama lain dengan erat. Kotter dan Heskett mengatakan bahwa semua perusahaan memiliki budaya, walaupun ada yang memiliki budaya yang kuat daripada yang lain, budaya ini dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, khususnya dalam lingkungan bersaing.<sup>33</sup>

Para pegawai dapat mempelajari budaya organisasi dengan berbagai cara yang dinilai paling berhasil, yaitu melalui :

1. Cerita.

Cerita-cerita ini khususnya berisi dongeng suatu perilaku mengenai pendiri organisasi, pelanggaran aturan, sukses dari miskin ke kaya, pengurangan angkatan kerja, lokasi karyawan, reaksi terhadap kesalahan masa lalu, dan mengatasi masalah organisasi.

2. Ritual.

Ritual merupakan deretan berulang dari 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.

3. Lambang material.

Lambang materi menghantarkan kepada para karyawan siapa yang penting, sejauh mana egalitarianisme yang diinginkan oleh eksekutif puncak, dan jenis perilaku (misalnya, pengambilan resiko, konservatif, otoriter, partisipatif, individualistis, sosial) yang tepat.

4. Bahasa.

---

<sup>33</sup> John P. Kotter dan James L. Heskett, *Op Cit.*, hal.10.

Banyak organisasi dan unit di dalam organisasi menggunakan bahasa sebagai suatu cara untuk mengidentifikasi anggota suatu budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, anggota membuktikan penerimaan mereka akan budaya itu dan dengan berbuat seperti itu, hal ini akan melestarikannya.<sup>34</sup>

Deal & Kennedy menyatakan bahwa budaya yang kuat adalah media yang kuat untuk menuntun perilaku dan membantu organisasi agar dapat bekerja dengan lebih baik.<sup>35</sup> Komitmen seluruh pegawai dimulai dari pimpinan puncak hingga pegawai lapis terbawah salah satu syarat mutlak untuk tetap terpeliharanya budaya perusahaan. Komitmen tidak sekedar berkaitan secara fisik tapi juga secara mental.<sup>36</sup> Komitmen yang kuat terhadap pelaksanaan budaya organisasi, memudahkan untuk budaya tersebut berkembang di dalam organisasi.

### **C Operasionalisasi Konsep**

Operasionalisasi konsep adalah proses pemberian definisi operasional atau indikator pada sebuah variabel. Dalam suatu rencana penelitian penjabaran variabel dan indikator penelitian dibuat dalam bagan operasionalisasi konsep. Dengan membaca definisi operasionalisasi, seorang peneliti akan mengetahui baik atau buruknya pengukuran tersebut. Operasionalisasi konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

---

<sup>34</sup>Stephen P. Robbins, *Op cit.*, hal. 302-304.

<sup>35</sup>Deal & Kennedy, *Corporate Culture: The Rites and Ritual of Corporate Life*, (New York: Addison Wexley Publishing Company, 1992), hal.15.

<sup>36</sup>Djokosantoso Moeljono, *Budaya Korporat & Keunggulan Korporasi*, (Jakarta, PT Elex Media Komputindo, 2003), Hal. 25.

**Tabel II.1**  
**OPERASIONALISASI KONSEP**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Budaya Organisasi	Inisiatif Individual	Karyawan memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal
		Inisiatif pegawai dalam mengerjakan tugas dihargai	
		Karyawan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan	
	Toleransi terhadap tindakan beresiko	Perusahaan mendorong pegawai untuk menemukan cara yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan	
		Perusahaan mendorong karyawan untuk melaksanakan gagasan baru meskipun risikonya cukup besar	
	Dukungan Manajemen	Pimpinan memberikan dukungan fasilitas yang optimal kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	
		Atasan memberi dorongan dan arahan terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya	
	Integrasi Pekerjaan	Perusahaan mendorong terciptanya integrasi antar unit-unit dalam organisasi	
		Unit kerja yang ada terkoordinasi dengan baik	
	Identitas Organisasi	Kebanggaan dapat menjadi bagian dari perusahaan	
		Perusahaan memiliki identitas yang khas dalam bentuk logo, symbol dan warna-warna tertentu	
	Kontrol	Kesungguhan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diawasi maupun tidak	
		Peraturan dan kebijakan perusahaan diketahui dengan jelas oleh pegawai	
		Adanya <i>reward and punishment</i> yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan	
	sistem imbalan	Perusahaan memberikan peluang untuk mendapatkan promosi berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja	
		Besarnya imbalan didasarkan atas prestasi karyawan	
	Toleransi terhadap konflik	Penyelesaian masalah/konflik diselesaikan dengan musyawarah	
		Konflik yang ada dikemukakan secara terbuka	
	Arah organisasi	Karyawan mengetahui dengan jelas visi dan misi perusahaan	
		Karyawan mempunyai keinginan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan	
Pola komunikasi	Karyawan dapat memberikan saran dan kritik kepada atasan		
	Komunikasi antara pimpinan dan karyawan berlangsung dua arah		

Sumber : Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi : Struktur, Desain, Aplikasi*, Alih Bahasa, Jusuf Udaya, Jakarta, Arcan, 1994, hal.480.

## **D. Metode Penelitian**

Metode penelitian merupakan cara-cara yang dipergunakan peneliti untuk menemukan, meneliti, merumuskan dan menarik kesimpulan dari apa yang telah dan sedang dalam penelitian. Selain itu metode penelitian juga bagian yang penting dalam suatu proses penelitian, oleh karena itu harus diperhatikan dan ditetapkan sebaik mungkin.

Metode yang digunakan dalam penelitian terdiri dari :

### **1. Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu bagaimana cara kita untuk melihat dan mempelajari suatu gejala atau realitas sosial, yang semuanya didasari pada asumsi dasar dari ilmu sosial.<sup>37</sup> . Kemudian Teori itu didedukasikan menjadi suatu Hipotesis dan asumsi-asumsi suatu kerangka pemikiran yang terjabarkan dalam sebuah model analisis yang terdiri dari variable-variabel yang akan mengarah kepada operasionalisasi konsep.

Adapun metode penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok <sup>38</sup> Kuesioner adalah tehnik pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar lembar pertanyaan yang sudah ada alternatif jawaban dan diberikan secara tertulis kepada responden untuk memperoleh data dan informasi ataupun keterangan-keterangan yang akurat dengan masalah yang diteliti. Dalam mengolah data dari setiap jawaban kuesioner yang disusun berdasarkan Skala Likert.

---

<sup>37</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah , *Ibid.*, hal.26

<sup>38</sup> Masri Singarimbun, *Metode dan Proses Penelitian, Metode Penelitian Survei*, (Jakarta : LP3ES, 1989), hal.127



Adapun alasan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif adalah karena pendekatan ini bertujuan untuk membantu peneliti dalam mengevaluasi sejauh mana data yang dihasilkan melalui metode tertentu valid dan benar-benar merefleksikan realita yang ada, melalui tanggapan dan jawaban yang diberikan oleh sampel.

## 2. Jenis Penelitian

(a) Jenis Penelitian berdasarkan tujuan penelitian :

Penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif, karena bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena. Hasil akhir dari penelitian ini biasanya berupa tipologi atau pola-pola mengenai fenomena yang sedang dibahas.<sup>39</sup> Secara harfiah, penelitian deskriptif adalah penelitian yang bermaksud untuk membuat pencandraan (deskripsi) mengenai situasi – situasi atau kejadian– kejadian.<sup>40</sup>

(b) Jenis Penelitian berdasarkan manfaat penelitian :

Penelitian ini merupakan jenis penelitian terapan karena penelitian-penelitian yang menganalisis persepsi karyawan tentang budaya organisasi sudah cukup banyak dilakukan. Selain itu, penelitian terapan biasanya dilakukan untuk memecahkan masalah yang ada sehingga hasil penelitian dapat segera diaplikasikan.

(c) Jenis Penelitian berdasarkan dimensi waktu :

---

<sup>39</sup>Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op Cit* ., hal 42

<sup>40</sup>Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian Edisi Pertama*, (Jakarta: CV Rajawali, 1983), hal. 19

Penelitian ini berdasarkan dimensi waktu adalah penelitian *cross sectional*, yaitu penelitian yang dilakukan dalam satu waktu tertentu. Penelitian ini hanya digunakan dalam waktu yang tertentu dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan.<sup>41</sup>

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dapat memenuhi kebutuhan penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data penelitian kuantitatif melalui penelitian survei, yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian.<sup>42</sup> Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, dengan menggunakan teknik:

#### 1. Studi lapangan

Data primer diperoleh dengan menggunakan metode studi lapangan yaitu penulis turun langsung ke lapangan untuk melakukan pengumpulan data perusahaan. Menurut Marzuki data primer merupakan semua keterangan yang untuk pertama kalinya dicatat oleh penelitian.<sup>43</sup> Data primer dalam penelitian ini, penulis menggunakan instrumen :

- Kuesioner, digunakan sebagai instrumen penelitian. Kuesioner merupakan lembaran yang berisi beberapa pertanyaan dengan struktur yang baku.

---

<sup>41</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op.Cit.* ,hal.45

<sup>42</sup> *Ibid.*, hal. 49

<sup>43</sup> Marzuki, *Metodologi Riset*, (Yogyakarta: BPFE-UI, 2002), hal. 10

- wawancara mendalam, dilakukan untuk mendapatkan informasi pendahuluan dan melengkapi data-data atau informasi yang tidak dapat diperoleh dengan menggunakan kuesioner dengan pedoman wawancara

## 2. Studi Kepustakaan

Data sekunder diperoleh dengan melakukan studi kepustakaan. Studi kepustakaan bersumber pada literatur, dokumen-dokumen, arsip, jurnal, perundangan atau informasi tertulis lainnya yang ada kaitannya dengan permasalahan penelitian yang dilakukan. Penelitian dengan cara ini dilaksanakan untuk mendapatkan berbagai teori, sehingga dapat memberikan pengertian teoritis secara mendalam tentang masalah yang dibahas dalam penelitian ini, selain itu melalui studi kepustakaan kita dapat lebih memahami dan lebih mendalami, memperluas pengetahuan kita mengenai budaya organisasi pada khususnya dan sumber daya manusia pada umumnya.

## 4. Populasi dan sampel penelitian

Dalam menyebarkan kuesioner untuk mendapatkan informasi, peneliti perlu menentukan responden yang akan menjadi sumber informasi dengan menentukan populasi dan sampel.

### a. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan objek yang karakteristiknya hendak peneliti uji.<sup>44</sup> atau populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.<sup>45</sup> Populasi yang dipilih dalam

---

<sup>44</sup>Suliyanto, *Metode Riset Bisnis*, (Yogyakarta:CV.Andi Offset, 2006), hal.90

<sup>45</sup>Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama,2005),hal.107

penelitian ini adalah karyawan Chevron Geothermal Indonesia, Ltd pada Divisi Facilities Engineering yang berlokasi di Jl. Asia Afrika, Jakarta.

#### b. Sampel

Sampel adalah bagian atau satuan dari keseluruhan objek penelitian (populasi).<sup>46</sup> Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah penarikan sampel non probabilitas. Teknik penarikan sampel non probabilitas adalah suatu teknik penarikan sampel yang berdasarkan pada setiap anggota populasi tidak memiliki kesempatan yang sama.<sup>47</sup>

Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Total Sampling atau Sampling Jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relative kecil yaitu seluruh karyawan non manajerial pada divisi Facilities Engineering di Chevron Geothermal Indonesia, Ltd yang berjumlah 30 karyawan.

### 5. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan menganalisis karakteristik, hubungan, pola atau pengaruh yang sering terdapat pada suatu fenomena atau gejala yang telah, sering atau akan terjadi. Pada penelitian ini menggunakan skala ordinal. Skala ordinal menurut Iqbal yaitu skala yang sifatnya yang menyatakan tingkat dengan jarak/rentang yang tidak harus sama.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup>Selo Manase, *Metode Penelitian Sosial*,( Jakarta : PAU Ilmu Sosial UI, 1986), hal.90

<sup>47</sup>Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op.Cit.* , hal 122-123

<sup>48</sup>M. Iqbal Hasan, *Pokok-Pokok Materi Metodologi dan Aplikasinya*, (Jakarta : Ghalia Indonesia,2002), hal.69

Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data primer adalah kuesioner yang dibuat dalam berdasarkan skala likert. Skala likert ini mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu objek. Skala likert yang banyak digunakan dalam menggunakan metode survei untuk mengukur sikap karyawan, persepsi karyawan, tingkat kepuasan karyawan, atau mengukur perasaan karyawan yang lain.<sup>49</sup>

Dalam penelitian ini, skala likert yang digunakan adalah untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi karyawan tentang budaya organisasi. Pengukuran dengan skala likert dipakai dengan menunjukkan tingkat setuju atau tidak setuju responden. Untuk itu, alternatif jawaban yang tersedia dalam kuesioner akan terdiri dari 5 tingkatan antara lain sebagai berikut.

Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Ragu – Ragu (RR)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Pengkategorian persepsi responden dibentuk berdasarkan nilai indeks tertinggi dan nilai indeks terendah dari jawaban responden. Nilai indeks didapatkan dari hasil perkalian bobot nilai jawaban tertinggi dan terendah dikalikan banyaknya indikator yang digunakan. Pada kedua nilai indeks tersebut, peneliti membentuk 5 (lima) kategori persepsi karyawan berdasarkan rentang skala yang ada. Rentang skala didapatkan dengan rumus, sebagai berikut:

---

<sup>49</sup>Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), hal.81

$$RS = \frac{N(m-1)}{m}$$

Dimana: n = jumlah sampel

m = jumlah alternative jawaban tiap item<sup>50</sup>

Jenis data yang terdapat didalam penelitian ini, diantaranya adalah data nominal dan data ordinal. Didalam data nominal, setiap observasi harus dimasukkan hanya pada satu kategori saja, tidak boleh lebih; dengan kata lain, antara kategori yang satu dengan lainnya harus saling bebas (tidak tumpang tindih).<sup>51</sup> Berdasarkan pernyataan tersebut, maka yang termasuk kedalam data ini diantaranya mencakup karakteristik responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, status pegawai, pendidikan dan masa kerja. Data ordinal merupakan data yang dapat digolongkan dalam kategori tertentu, dimana angka atau huruf yang diberikan disini mengandung tingkatan sehingga dari kelompok yang terbentuk dapat dibuat peringkat yang menyatakan hubungan lebih dari atau kurang dari menurut aturan penataan tertentu.<sup>52</sup> Termasuk kedalam kategori data ini adalah data hasil pengolahan kuesioner

Data yang diperoleh dari hasil wawancara dan kusioner kemudian dianalisis dengan uraian deskriptif. Kemudian dihitung nilai tertinggi dan terendah dari nilai-nilai yang didapat rata-rata responden. Peneliti menggunakan perhitungan ini agar lebih mudah melakukan penilaian tanggapan dari responden mengenai dimensi-dimensi yang ditampilkan pada variabel budaya organisasi. Analisis data

---

<sup>50</sup> Husein Umar, *Op. Cit.*, hal. 255

<sup>51</sup> Dergibson Siagian dan Sugiarto, *Metode Statistika untuk Bisnis dan Ekonomi*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2000), hal. 20

<sup>52</sup> *Ibid.*,

dengan menggunakan skor nilai tertinggi dan terendah dijelaskan sebagai berikut.

1. Menentukan skor minimum dan skor maksimum

Skor minimum = nilai minimum x jumlah pernyataan x jumlah responden

Skor maksimum = nilai maksimum x jumlah pernyataan x jumlah responden

2. *Range data*

Range data = skor maksimum - skor minimum

3. Menentukan lebar kelas untuk setiap interval

Lebar kelas = range ; 5

4. Membuat tabel interval

Tabel interval terdiri dari 5 kelas sesuai data awal yang berbentuk skala likert.

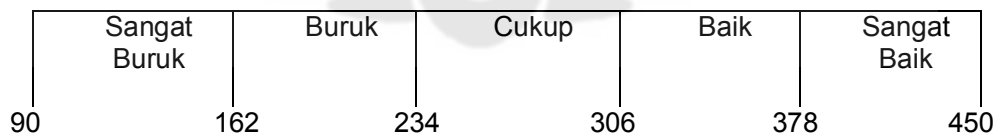
Berikut ini adalah contoh dimensi Inisiatif karyawan yang terdiri dari atas 3 pernyataan dengan jumlah responden 30 orang, yakni:

**Tabel II.2**  
**CONTOH JAWABAN RESPONDEN UNTUK DIMENSI INISIATIF INDIVIDU**

No	Pernyataan	Kategori Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Karyawan memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan caranya sendiri	2 (6.70%)	3 (10%)	5 (16.70%)	14 (46.70%)	6 (20%)
2	Inisiatif pegawai dalam mengerjakan tugas dihargai oleh perusahaan	0	0	4 (13.30%)	14 (46.70%)	12 (40%)
3	Karyawan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan tanpa harus bergantung dengan orang lain	2 (6.70%)	6 (20%)	8 (26.70%)	10 (33.30%)	4 (13.30%)
Skor jawaban responden		335				
Skor maksimum		450				
Skor minimum		90				
Persentase		$\frac{335}{450} \times 100\% = 74.4\%$				

**Contoh Skala Jawaban Responden Untuk Dimensi Inisiatif Individu**

$$\begin{aligned} \text{Nilai min} &= 1 \times 3 \times 30 = 90 \\ \text{Nilai max} &= 5 \times 3 \times 30 = 450 \\ \text{Range data} &= 450 - 90 = 360 \\ \text{Lebar kelas} &= 360/5 = 72 \end{aligned}$$



**Keterangan :**

- Skor nilai 90 - 162 = Sangat buruk
- Skor nilai 163 - 234 = Buruk
- Skor nilai 235 - 306 = Cukup
- Skor nilai 307 - 378 = Baik
- Skor nilai 379 - 450 = Sangat Baik



Dari hasil perhitungan skor total jawaban responden untuk dimensi inisiatif responden diperoleh angka 335 yang berada pada interval baik.

## **6. Pembatasan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini penulis berupaya mengikuti metodologi dan sistematika penelitian ilmiah, agar dapat diperoleh data yang objektif, valid, dan memiliki bias yang tidak terlalu besar. Walaupun demikian penelitian ini tetap memiliki keterbatasan dalam pengumpulan data dan proses interpretasi. Hal ini disebabkan hasil dari penelitian ini tidak dapat digunakan untuk mengeneralisasi keseluruhan populasi karyawan Chevron Geothermal Indonesia Ltd dan pada penelitian ini juga tidak dilakukan analisa yang lebih mendalam. Akan tetapi penulis tetap berupaya mengikuti aturan-aturan dan metode ilmiah supaya hasil penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan.