

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Pustaka

Penulis menyertakan tinjauan pustaka pada laporan penelitian ini dengan tujuan untuk menghindari terjadi replikasi melalui identifikasi karya ilmiah lainnya yang memiliki gagasan sama, mirip atau sejalan.¹³ Karya ilmiah mengenai budaya organisasi telah diangkat melalui beberapa penelitian sebelumnya.

Dalam karya skripsi Antonius dengan judul Budaya Organisasi pada PT. Astrindo Senaputra tahun 2005. Dikemukakan bahwa masalah-masalah yang terjadi di dalam perusahaan. Salah satunya yaitu pencampuran dua budaya, antara budaya peran dan budaya prestasi. Dimana pencampuran tersebut mengakibatkan hambatan dan kendala dalam hal pemerataan pemberian *reward* dan kesulitan dalam melakukan regenerasi sumber daya manusia dan dapat berdampak tidak berkembangnya budaya organisasi. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa budaya campuran yang ada tidak hanya memberikan pengaruh yang cenderung kurang mendukung, namun juga dapat memberikan pengaruh yang sifatnya positif bagi perkembangan PT. Astrindo Senaputra itu sendiri yang tentunya masih dibatasi oleh kendala-kendala dan hambatan-hambatan yang ada dalam budaya organisasi tersebut.¹⁴

Penelitian lain juga dilakukan oleh Ayudya Fajri dalam skripsinya yang berjudul "Analisis Budaya Organisasi: Studi Tentang Formalisasi Dalam

¹³ Gunawan Wiradi, *Etika Penulisan Karya Ilmiah*, (Bandung: Yayasan Akatiga, 1996), hal 20-21

¹⁴ Antonius, *Budaya Organisasi pada PT. Astrindo Senaputra*, (Jakarta: FISIP-UI 2005), hal 142-143

Pengelolaan Produk Jasa pada Rakata Adventure Jakarta”.¹⁵ Pada penelitian tersebut mengangkat tentang budaya organisasi dalam tubuh Rakata Adventure Jakarta. Bahwa budaya organisasi mengalami sejumlah pergeseran yang disebabkan beberapa faktor dan menimbulkan permasalahan yaitu terganggunya kualitas produk jasa, karena hal tersebut membutuhkan sumber daya yang kompeten.¹⁶ Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi akan dapat berjalan jika fungsi kepemimpinan berjalan dengan baik.

Budaya Organisasi juga dibahas dalam penelitian yang diambil oleh Dini Prafitri yang berjudul Analisis Peranan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BNI (Persero) Tbk Kantor Cabang Universitas Indonesia, Depok. Pada penelitian tersebut, Budaya Organisasi mendapat tanggapan positif dari para responden BNI. BNI memiliki budaya organisasi yang kuat dan diinternalisasikan melalui pemberian kebebasan dalam inisiatif terhadap karyawan, mentolerir dalam mengerjakan pekerjaan yang mengandung resiko tinggi dan tidak membebani karyawan.¹⁷ Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Bersumber dari ketiga penelitian diatas, dapat diketahui bahwa terdapat hal positif dari budaya organisasi untuk perusahaan. Untuk itu pada penelitian ini penulis akan membahas lebih lanjut mengenai proses sosialisasi budaya organisasi antar top manajemen dengan staf pengajar Kinderfield. Perbedaan penelitian ini dengan ketiga penelitian diatas adalah, penelitian ini dilakukan

¹⁵ Ayudya Fajri, *Analisis Budaya Organisasi: Studi Tentang Formalisasi Dalam Pengelolaan Produk Jasa Pada Rakata Adventure*, (Jakarta: FISIP UI, 2005), tidak diterbitkan.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Dini Prafitri, *Analisis Peranan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang Universitas Indonesia. Depok* (Jakarta: FISIP UI, 2006), tidak diterbitkan.

didalam lembaga pendidikan dan membahas tentang sosialisasi budaya secara lebih dalam.

B. Kerangka Pemikiran

B.1. Budaya Organisasi

B.1.1. Definisi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi menurut Stephen P. Robbins adalah mengacu ke sistem makna bersama yang dibantu oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.¹⁸

Menurut Edgar H. Schein, Budaya Organisasi adalah suatu pola asumsi dasar bersama yang diperoleh dari hasil belajar organisasi dalam menyelesaikan permasalahan menghadapi adaptasi lingkungan eksternal dan integrasi lingkungan internalnya, yang telah berfungsi dengan baik sehingga dianggap sesuai dan oleh karena itu, diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai suatu cara yang benar untuk dipahami, dipikirkan dan dirasakan dalam hubungannya dengan permasalahan-permasalahan tersebut.

*(a pattern of shared a basic assumptions that the group learned as it solver 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).*¹⁹

Budaya organisasi merupakan pola dasar asumsi untuk menciptakan, menemukan atau pengembangan kelompok dengan belajar untuk mengadaptasi dari luar serta mengintegrasikannya ke dalam organisasi, apa yang akan dikerjakan secara baik serta konsisten dan valid, dan juga sebagai acuan bagi

¹⁸ Robbins, *Op.Cit.*, hal 721

¹⁹ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, second edition, (San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1992), hal 12

karyawan baru untuk mengoreksi sebagai penerimaan, pikiran dan perasaannya di dalam hubungannya dengan semua permasalahan secara rinci dan detail.²⁰

Budaya yang terbentuk secara naluri akan dapat menjalur mengikuti tindakan-tindakan yang akan dilakukan oleh setiap anggota organisasi. Kondisi seperti inilah yang menggambarkan suatu budaya dalam organisasi, baik itu organisasi bisnis, produksi atau jasa, yang disebut sebagai budaya perusahaan (*corporate culture*). Demikian juga di dalam organisasi sosial dan organisasi yang menyangkut kemasyarakatan serta organisasi kenegaraan yang umumnya dikatakan sebagai kebudayaan.²¹

Riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.²²

Setiap karakteristik tersebut berada pada kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan

²⁰ Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian (Organizational Behavior)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), hal 188

²¹ *Ibid.*, hal 173

²² Robbins, *Op.Cit.*, hal 721

diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi itu. Gambaran itu menjadi dasar bagi perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, cara penyelesaian didalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

B.1.2. Nilai Inti (*Core Value*) Budaya Organisasi

Pada umumnya, didalam suatu organisasi yang menjadi budaya penentu yang memberi nilai utama (*core value*) adalah budaya yang dominant dari seluruh budaya yang dimiliki karyawannya.²³ Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi itu. Bila kita bicara mengenai budaya organisasi, kita mengacu ke budaya dominannya. Jika organisasi tidak mempunyai budaya dominan dan tersusun sepenuhnya dari sangat banyak sub-budaya, nilai budaya organisasi sebagai variabel independen akan sangat berkurang karena tidak akan ada penafsiran yang seragam atas apa yang merupakan perilaku yang tepat dan tidak tepat. Aspek “makna bersama” dari budaya menjadi peranti yang ampuh untuk memandu dan membentuk perilaku itu. Tetapi tidak dapat diabaikan realitas bahwa banyak organisasi juga mempunyai sub-budaya yang dapat mempengaruhi perilaku anggota-anggotanya.

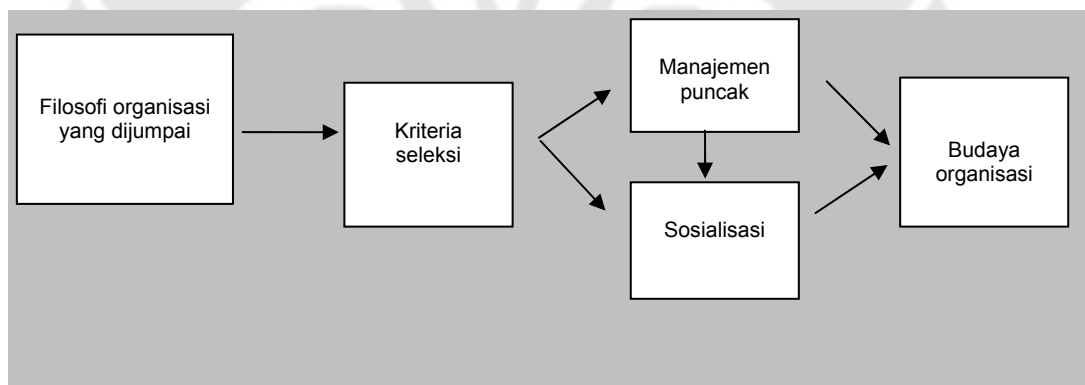
B.1.3. Kepercayaan (*Beliefs*) Budaya Organisasi

Selain membentuk asumsi dasar bersama dan nilai inti, proses belajar organisasi juga membentuk kepercayaan organisasi. Sama halnya dengan nilai ini, kepercayaan termasuk dalam elemen *espoused value* dari budaya organisasi. Kepercayaan terbentuk karena dua permasalahan besar yang

²³ Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian (Organizational Behavior)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), hal 178

dihadapi oleh organisasi, merupakan kondisi berulang yang terus dihadapi oleh organisasi dan menghasilkan permasalahan yang terstruktur dan tidak terstruktur, dimana dalam menghadapi permasalahan tersebut terjadi pembaruan antara proses belajar dengan asumsi dasar bersama dan nilai inti budaya organisasi. Pembaruan yang menghasilkan kepercayaan tersebut dapat berdampak positif atau tergantung pada kemampuan organisasi dalam menyelesaikan masalah, karena kepercayaan memiliki persepsi individu terhadap realitas, maka kemudian kepercayaan bersifat tidak stabil.²⁴

B.1.4. Pembentukan Budaya



Sumber: Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, Tenth Edition, (Jakarta: PT. Indeks gramedia, 2006), hal 734

Gambar II.1

Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan karyawan. Tindakan manajemen puncak dewasa ini menentukan iklim umum

²⁴ I Nyoman Tjager. Et. Al, *Corporate Governance*, (Jakarta: PT. Prenhallindo. 2003), Hal 65

perilaku yang dapat diterima dan yang tidak. Bagaimana cara mensosialisasikan karyawan akan tergantung, pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi dan juga pada kelebihan-sukaan manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.²⁵

Budaya akan dibentuk oleh setiap organisasi untuk menghadapi kekuatan-kekuatan yang ada, seberapa besar pun organisasinya atau semodern apapun organisasinya. Baik organisasi laba (*profit*) ataupun nirlaba (*nonprofit*), tetap akan melakukan pendekatan-pendekatan didalam menghadapi kekuatan yang ada dan akan dihadapi didalam organisasi melalui budaya. Ada tiga alasan kenapa manajemen memilih pendekatan yang paling ideal didalam pembentukan budaya, yaitu:

1. Motivasi secara alamiah, merupakan motivasi kerja yang akan menghasilkan penghasilan yang dapat digunakan memenuhi kebutuhan dan keinginan.
2. Sistem membutuhkan aturan main yang membuat manajemen berusaha mendorong orang melakukan sesuatu didalam merespon simbol yang ada.
3. Mereka akan melihat simbol yang ditetapkan manajemen, menggunakan bahasa dalam bercerita, serta didalam melakukan upacara penghormatan (*rite*), dan kebutuhan didalam melakukan koordinasi.
4. Top manajemen harus mampu mengelola budaya yang ada (*intrinsik*) melalui pemilihan "misi" dari organisasi, selanjutnya memilih "misi budaya" melalui penilaian terhadap pemanfaatan teknologi internal, institusi, kebutuhan kesehatan dan proses seleksi (rekrutmen, penggajian dan promosi) pada setiap orang didalam organisasi.²⁶

Sebuah proses pembentukan budaya organisasi menurut Sobirin adalah:

1. Untuk para pendiri dan pemimpin lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai-nilai, perpektif, kedalam organisasi, dan menanamkannya kepada para karyawan.

²⁵ Robbins, *Op.Cit.*, hal 734

²⁶ Tampubolon, *Op.Cit.*, hal 199

2. Budaya muncul ketika pada organisasi berinteraksi satu sama lain untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi yakni masalah integrasi internal dan masalah adaptasi internal.
3. Cara perorangan, banyaknya anggota organisasi boleh jadi pencipta gaya baru (*culture creator*) dengan mengembangkan berbagai cara penyelesaian persoalan-persoalan, integritas diri, kontrol, pemenuhan kebutuhan, serta bagaimana budaya organisasi diajarkan kepada karyawan.²⁷

B.1.5. Proses Mempertahankan Budaya Organisasi

Budaya Organisasi tidak muncul begitu saja dari kehampaan. Setelah terbentuk, jarang budaya itu berangsur padam. Kekuatan apakah yang mempengaruhi penciptaan budaya?

Setelah suatu budaya terbentuk, praktik-praktik di dalam organisasi bertindak mempertahankannya dengan memberikan kepada para karyawannya seperangkat pengalaman yang serupa.²⁸ Proses seleksi, kriteria evaluasi kinerja, praktik pemberian imbalan kegiatan pelatihan dan pengembangan karir dan prosedur promosi memastikan bahwa mereka yang dipekerjakan cocok dengan budaya itu, menghargai mereka yang mendukungnya, dan menghukum (dan bahkan memecat) mereka yang menentangnya.²⁹ Tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan budaya: praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi.

a. Seleksi

Proses seleksi memberikan informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu. Para calon belajar mengenai organisasi itu dan jika mereka merasakan konflik antara nilai mereka dan nilai organisasi, mereka dapat menyeleksi diri kemudian keluar dari kumpulan pelamar. Oleh karena itu, seleksi menjadi jalan dua

²⁷ Achmad Sobirin, *Konsep Budaya Organisasi*. Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi, Cetakan pertama (Unit penerbit dan percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN: 2007), hal 102

²⁸ *Ibid*, hal 730

²⁹ *Ibid*.

arah, memungkinkan pemberi kerja atau pelamar memutuskan perkawinan jika tampaknya ada ketidakcocokan. Dengan cara ini, proses seleksi mendukung budaya organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang mungkin menyerang atau menghancurkan nilai-nilai intinya.

b. Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang mengalir ke bawah sepanjang organisasi, misalnya, apakah pengambilan risiko diinginkan; berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka; pakaian apakah yang pantas; dan tindakan apakah yang akan dihargai dalam kenaikan upah, promosi, dan imbalan lain.

c. Sosialisasi

Tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan organisasi itu dalam perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya terindoktrinasi oleh budaya organisasi itu. Mungkin yang paling penting, karena mereka tidak kenal baik dengan budaya organisasi, karyawan baru justru mengganggu keyakinan dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu, organisasi akan membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya.³⁰

B.1.6. Peran dan Fungsi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi memainkan peranan yang sangat penting di dalam suatu organisasi, mengutip tulisan Willy Susilo, hal tersebut dikarenakan:

“Membangun organisasi tanpa landasan budaya ibarat mendirikan sebuah bangunan tanpa pondasi. Bangunan itu tidak kokoh. Anggota organisasi boleh pintar secara rasional. Namun bila kecerdasan intelektual tidak diimbangi dengan kecerdasan emosional dan kebiasaan positif maka intelektualitas semata tidak dapat menimbulkan masalah bagi organisasi”.³¹

³⁰ *Ibid.*

³¹ Willy Susilo. *Audit SDM: Panduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen Sumber Daya manusia Serta Pimpinan Organisasi/Perusahaan*. Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: PT. Vorexistatama Binamega, 2002), hal 18-19

Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi, antara lain: pertama, budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. Kedua, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. Keempat, budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.³²

B.1.7. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi yang dapat dikemukakan sebagai kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Karyawan yang inovatif memperhitungkan resiko
2. Karyawan memberi perhatian kepada setiap masalah yang ada secara detail.
3. Karyawan berorientasi kepada hasil yang akan dicapai.
4. Karyawan berorientasi kepada semua kepentingan karyawan.
5. Karyawan agresif didalam bekerja.
6. Karyawan menjaga dan mempertahankan stabilitas kerja.³³

³² Robbins, *Op.Cit.*, hal 726

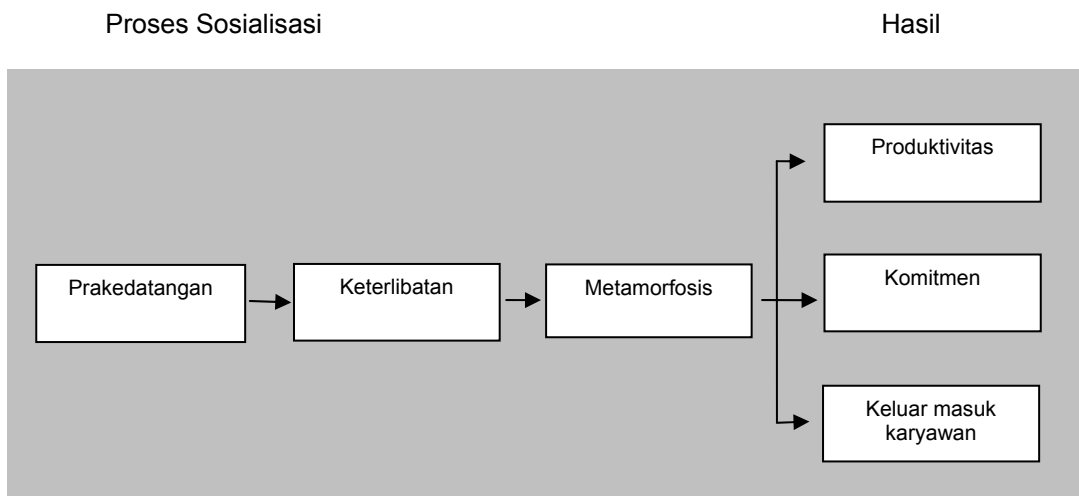
³³ Tampubolon, *Op.Cit.*, hal 191

B.1.8. Transfer Nilai Budaya Kepada Karyawan dan Proses Pelestarian Budaya

Budaya diteruskan kepada para karyawan dalam sejumlah bentuk, yang paling ampuh adalah cerita, ritual, lambang-lambang yang bersifat kebendaan, dan bahasa.

1. Cerita.
Banyak cerita beredar dalam organisasi. Cerita-cerita ini biasanya berisi dongeng peristiwa mengenai pendiri organisasi, pelanggaran aturan, sukses dari miskin ke kaya, pengurangan angkatan kerja, alokasi karyawan, reaksi terhadap kesalahan masa lalu, dan cara mengatasi masalah organisasi. Cerita-cerita ini menautkan masa kini ke masa lampau dan memberikan penjelasan dan pengesahan praktik-praktik dewasa ini.
2. Ritual.
Merupakan deretan kegiatan berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, saran apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting, dan mana yang dapat dikorbankan.
3. Lambang Kebendaan.
Lambang kebendaan ini menyampaikan kepada para karyawan siapa yang penting, sejauh mana egalitarianisme yang diinginkan oleh eksekutif puncak, dan jenis perilaku (misalnya, pengambilan risiko, konservatif, otoriter, partisipatif, individualistis, sosial) yang tepat
4. Bahasa.
Banyak organisasi dan unit di dalam organisasi menggunakan bahasa sebagai cara mengidentifikasi anggota budaya atau sub-budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, anggota membuktikan penerimaan mereka akan budaya itu, dan dengan berbuat seperti itu, membantu melestarikannya.³⁴

³⁴ *Ibid.*, hal 735-738



Sumber: Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, Tenth Edition, (Jakarta: PT. Indeks Gramedia, 2006), hal 732

Gambar II.2
Model Sosialisasi

Bentuk dan isi dari proses sosialisasi organisasi bervariasi antar satu organisasi dengan organisasi lainnya. Bahkan pada organisasi yang sama, berbagai individu mengalami sosialisasi yang berbeda, sebagai contoh, tahap akomodasi dari seorang karyawan manajemen baru, lulusan universitas cukup berbeda dengan orang yang dibayar rendah dalam organisasi. Proses sosialisasi tidak hanya sangat penting untuk membentuk individu yang memasuki organisasi, namun juga sangat berbeda antara satu situasi dengan situasi lainnya. Variasi ini entah mencerminkan kurangnya perhatian dari pihak manajemen terhadap proses penting atau adanya keunikan terhadap dengan individu. Kedua penjelasan menimbulkan kesan bahwa walaupun keunikan tampak jelas, beberapa prinsip umum dapat diimplementasikan dalam sosialisasi

Budaya organisasi disosialisasikan atau didifusikan dan diajarkan kepada setiap organisasi baru. Visi budaya organisasi dikenalkan, diajarkan dan

diterapkan dalam kegiatan organisasi. Mereka yang ingin menjadi anggota organisasi wajib memahami, merasa memiliki, dan menerapkannya dalam perilakunya. Anggota organisasi yang melanggarnya dikenai sangksi misalnya anggota organisasi wajib melaksanakan kode etik organisasi. Agar setiap anggota organisasi melaksanakan norma.

Praktek tahapan sosialisasi;

1. Sosialisasi antisipasi:
 - a. rekrutmen menggunakan ulasan pekerjaan yang realistis.
 - b. pemilihan dan penempatan menggunakan jalur karir yang realistis.
2. Sosialisasi akomodasi:
 - a. program orientasi yang dibuat secara khusus dan individual
 - b. perhatian sosial dan juga keterampilan social
 - c. umpan balik yang mendukung dan akurat,
 - d. penugasan pekerjaan yang menantang
 - e. supervisor yang menuntut tapi adil.
3. Sosialisasi manajemen peran:
 - a. penempatan (provision)
 - a. konseling professional
 - b. penugasan yang adaptif dan fleksibel
 - c. manajer yang tulus dan berorientasi pada karyawan³⁵

Sosialisasi budaya menurut Poerwanto, terdiri dari dua tahap pokok, yaitu:

1. Tahap pembelajaran.
Waktu dimana karyawan mempelajari pola kehidupan organisasi. Karyawan mempelajari berbagai aturan dan pelaksanaan tugas serta pola perilaku organisasional.
2. Tahap adaptasi
merupakan waktu dimana karyawan sudah penyesuaian terhadap keorganisasian – merupakan sebuah proses adaptasi karyawan melalui berbagai cara: keteladanan dari para pemimpin; penokohan – cerita para pendahulu dalam membesarkan perusahaan: rutinitas, simbol, kredo.³⁶

³⁵ John. M. Ivancevich. *Perilaku Dalam Manajemen Organisasi*, Edisi ketujuh (Jakarta: Erlangga, 2002), hal 213

³⁶ Poerwanto, *Budaya Perusahaan*, (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2008), hal 40

Melestarikan budaya organisasi secara formal dimulai pada saat perusahaan merekrut karyawan baru. Pada pimpinan organisasi atau para manajernya, tentu tidak mau mengambil resiko dan berspekulasi untuk merekrut karyawan yang tidak mereka ketahui asal usul dan latar belakangnya. Demikian juga mereka tidak mau merekrut karyawan yang dianggap tidak cocok dengan kondisi dan lingkungan perusahaan. Rekrutmen dengan demikian bukan sekedar masuknya orang baru kedalam perusahaan melainkan juga mengawinkan latar belakang nilai-nilai individual dan kepribadian orang tersebut dengan nilai-nilai budaya sebuah organisasi. Semua ini dilakukan dalam rangka mempermudah organisasi dalam mengolah karyawan dan menjaga kelestarian budaya yang telah dibangun dengan susah payah. Itulah sebabnya saling mengerti diantara kedua belah pihak yaitu antara calon karyawan dan calon majikan sangat diperlukan. Artinya sebelum bergabung dengan perusahaan, calon karyawan diharapkan terlebih dahulu mengetahui kondisi kultural perusahaan tersebut. Demikian pula dengan mekanisme *interview*, perusahaan bisa memahami kultural calon karyawannya. Dengan pemahaman sejak awal diantara kedua belah pihak, memberikan calon pencari kerja dan calon pemberi kerja suatu kontrak psikologis (*psychological contract*). Arti sederhana yang dimaksudkan dengan kontrak psikologis adalah suatu kewajiban bersama dan janji tidak tertulis antara pencari kerja (*employees*) dan pemberi kerja (*employer*) yang dipersepsikan oleh pencari kerja. Kontrak psikologis dengan demikian merupakan kesepakatan masing-masing pihak yang sedapat mungkin terjalin demi terpenuhi kedua belah pihak menjalin kontrak kerja secara formal. Meski kontrak tersebut tidak tertulis, dampaknya terhadap proses pelestarian budaya sangat besar karena pengingkaran atau tidak dipenuhi janji salah satu pihak,

khususnya karyawan baru, hanya akan berupaya memenuhi kepentingan dirinya bukannya organisasi secara keseluruhan.

Pada perusahaan yang relatif lebih besar secara organisasional lebih mapan karena telah memiliki seperangkat alat organisasi, pola rekrutmen pada umumnya sudah lebih terbuka, dalam pengertian tidak dibutuhkan lagi prasyarat bahwa orang yang direkrut harus sudah dikenal sebelumnya. Hal ini bisa diartikan pula bahwa karyawan baru tidak harus berasal dari keluarga dekat para petinggi organisasi, keluarga dekat, tetangga atau teman dekat karyawan yang telah lebih dahulu bekerja.

Proses sosialisasi karyawan secara formal terdiri dari beberapa tahapan, diantaranya yaitu:

Tahap pertama:

Pada tahap ini dilakukan seleksi awal untuk menentukan calon karyawan yang patut diterima dan calon yang harus ditolak. Diterima atau tidaknya seorang calon karyawan tidak ditentukan berdasarkan alasan subjektif melainkan melalui prosedur seleksi dan kriteria-kriteria yang ditetapkan perusahaan. Hal tersebut dilakukan tidak hanya dimaksudkan untuk mengukur ketat atau longgarnya seleksi tapi untuk menentukan karakteristik karyawan yang layak diterima sesuai dengan harapan perusahaan. Oleh karena itu jika ada calon karyawan yang tidak memenuhi kriteria bukan karena mereka tidak mampu tapi karena mereka tidak cocok dengan harapan perusahaan. Sedangkan bila dia memenuhi persyaratan, tentunya karyawan tersebut bisa memberikan kepuasan kepada perusahaan dan membuktikan kepada perusahaan bahwa mereka adalah orang yang pantas bergabung dengan perusahaan. Kriteria tersebut juga diharapkan bisa menunjukkan bahwa calon yang diterima merasa bangga bisa bergabung dengan perusahaan sehingga mereka juga bangga dan bisa menghargai perusahaan yang menerimanya. Rasa bangga yang dimiliki terhadap perusahaan ini, penting agar untuk selanjutnya bisa dilakukan lebih mudah.

Tahap kedua:

Melalui tahap seleksi awal, calon yang diterima mulai melakukan orientasi awal. Keterlibatan karyawan baru dengan perusahaan merupakan titik awal calon karyawan

“*learn the ropes*” melalui keterlibatan langsung didalam perusahaan, yang sebelumnya barangkali hanya dibayangkan belaka, agar memberi pengalaman baru terhadap kehidupan riil perusahaan berkaitan dengan tata cara perusahaan, kegiatan, norma-norma perilaku yang ditentukan dan nilai-nilai yang diajarkan. Pengalaman baru tersebut, dibandingkan dengan pengalaman yang telah mereka peroleh sebelumnya diperusahaan lain, diharapkan dapat membuka pikiran karyawan untuk akhirnya bisa mengikuti norma dan tatanan dalam perusahaan.

Tahap ketiga:

Jika tahap pertama dimaksudkan untuk mendapatkan karyawan yang cocok, tahap kedua membuka pikiran karyawan terhadap norma-norma dan nilai-nilai yang dipertahankan oleh perusahaan, tahapan ketiga merupakan tahapan untuk melakukan pemahaman karyawan terhadap kondisi perusahaan yang telah mereka peroleh pada tahap orientasi awal. Cara yang paling efektif pula dengan memperbanyak pengalaman mereka diberbagai bidang kegiatan. semua ini dimaksudkan agar karyawan menyadari bahwa bagian tempat mereka bekerja hanyalah salah satu bagian yang tidak berdiri sendiri. Dengan pemahaman seperti itu, mereka juga diharapkan memiliki rasa empati terhadap perasaan fungsi-fungsi organisasi lain dan disisi lain mereka juga sadar bahwa karir mereka tidak bisa melangkah begitu saja tapi juga ditentukan oleh bagian-bagian lain.

Tahap keempat:

Pada tahap ini karyawan diberi pemahaman secara detail tentang model pengukuran kinerja dan sistem *reward* yang akan mereka terima. Tujuannya agar karyawan memperoleh kejelasan tentang apa yang harus mereka kerjakan dan apa konsekuensinya. Karyawan dengan demikian tidak akan tersosialisasi secara informal dan memungkinkan jawabannya boleh jadi tidak sesuai dengan apa yang ditentukan perusahaan. Ketidakjelasan aturan bisa merusak semangat karyawan yang telah dibangun pada tahap sebelumnya.

Tahap kelima:

Pada tahap ini karyawan kembali diyakinkan agar menjiwai dan mempraktekan nilai-nilai transendental perusahaan. Jika upaya ini berhasil, karyawan akan dengan sukarela mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai perusahaan, sebab hanya dengan cara ini (mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai perusahaan) karyawan baru bisa diterima sepenuhnya sebagai bagian dari perusahaan. Diantara tahap-tahap sosialisasi, tahap ini bisa dikatakan sebagai

tahap paling penting karena dengan diterimanya karyawan sebagai bagian perusahaan maka sudah tercipta saling kepercayaan (*trust*) antara perusahaan dengan karyawan.

Tahap keenam:

Setelah karyawan menjiwai dan memperhatikan nilai-nilai perusahaan bukan berarti upaya memperkokoh nilai-nilai perusahaan berhenti. Sebaliknya upaya ini akan terus dilakukan misalnya melalui *folklore* yang menceritakan tentang legenda yang menyejarah di perusahaan. Folklore akan berfungsi sebagai alat validasi berkembangnya budaya perusahaan disamping sebagai *code of conduct* yang mana harusnya karyawan melakukan segala sesuatunya di perusahaan ini.

Tahap tujuh:

Pada tahap ini sebagai tahap akhir sosialisasi, harus tercipta *role model* dan perilaku yang konsisten, diantara pimpinan perusahaan harus maupun teman kerja yang lebih senior. Akulturasi dimulai dan budaya perusahaan diperkenalkan kepada karyawan baru. Tahap inilah karyawan baru secara tidak langsung akan belajar dari tingkah laku keseharian para senior. Bagaimana menangani konflik dan menyelesaikan berbagai masalah dalam perusahaan. Jika pimpinan dan para senior mampu berkomunikasi dengan bawahan dan sharing nilai, maka upaya untuk melestarikan nilai-nilai perusahaan dan budayanya yang telah diadakan sebelumnya akan bisa berjalan dengan baik, demikian sebaliknya. *Role model* dengan demikian berfungsi agar karyawan baru tidak kehilangan arah dan kehilangan pegangan. Atau dengan kata lain semua *role model* inilah yang bisa disebut "*training program*" dalam upayanya melestarikan budaya perusahaan.

Pada cara melestarikan budaya dengan mekanisme informal, tidak ada standar baku bagaimana pelestarian budaya harus dilakukan. Pelestarian budaya secara informal bisa dikatakan dapat jauh lebih efektif. Penyebabnya tidak lain karena dengan mekanisme informal, karyawan merasa tidak dipaksa melakukan akulturasi terhadap budaya yang berjalan (*existing culture*), melainkan karyawan secara persuasif bertahap memahami, menjiwai dan memperhatikan budaya yang sedang berjalan. Memang harus diakui pula mekanisme formal akan jauh lebih efektif jika prosesnya dilakukan secara

berulang-ulang dengan proses akulturasi seolah-olah datang dari para karyawan baru. Tahap enam dan tahap tujuh pada model sosialisasi formal bisa dikatakan sebagai bentuk melestarikan budaya secara informal. Secara informal berarti menggunakan media yang bersifat simbolik, seperti cerita rakyat (*folklore*) yang sudah diuraikan diatas, beberapa media lain yang bisa digunakan dalam pelestarian budaya dengan cara informal adalah cerita sukses perusahaan (*story*), *rites* dan *ritual*, penokohan seseorang (*heroes*), baik orang yang masih hidup ataupun yang sudah meninggal, menggunakan slogan, kredo (*credo*), humor, acara keagamaan, piknik keluarga, pertemuan-pertemuan seperti arisan dan sebagainya.

B.2 Pengertian Organisasi

Organisasi menurut Poerwadarminta adalah susunan dan aturan dasar berbagai-bagai bagian (orang, dsb) sehingga merupakan kesatuan yang teratur.³⁷ Menurut Harry Lubis dan Martani Huseini, Organisasi adalah suatu kesatuan sosial dari sekelompok orang yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga tiap anggota punya fungsi dan tugas masing-masing", yang sebagian suatu kesatuan punya tujuan tertentu dan punya batas-batas yang jelas, sehingga dapat dipisahkan secara jelas dari lingkungan.³⁸

Ada beberapa persyaratan pokok dalam mendirikan organisasi. Persyaratan-persyaratan pokok tersebut adalah:

1. Orang harus mempunyai kebutuhan atau tujuan yang mereka tidak dapat memenuhi sendiri.

³⁷ W.J.S. Poerwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1989), hal 688

³⁸ Hari Lubis dan Martani Huseini, *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*, (Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia, 1987), hal 1

2. Mereka harus memiliki sesuatu yang dapat disumbangkan ke dalam organisasi.
3. Adanya suatu tempat dimana mereka berkumpul
4. Keterkaitan antara orang, sesuatu yang disumbangkan, dan tempat dimana organisasi itu akan dibentuk.³⁹

C. Hipotesis Kerja

Hipotesis kerja penelitian ini adalah apakah benar bahwa sosialisasi budaya yang berlangsung di Kinderfield sudah berjalan dengan baik. Apakah benar terjadi hambatan dan kendala dalam proses sosialisasi budaya yang berlangsung yang mengakibatkan terganggunya proses akulturasi budaya.

D. Pendekatan Penelitian

D.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang bersifat naturalistik sebab lebih menekankan pada aspek pemahaman (makna) keadaan sebenarnya di lapangan (alami) dari pada generalisasi. Penelitian kualitatif memiliki proses atau siklus dari yang bersifat umum dan makin lama makin fokus⁴⁰. Data-data yang dikumpulkan dalam penelitian ini melalui observasi, wawancara, dokumentasi dan kepustakaan, selanjutnya mengilhami untuk melakukan deskripsi secara menyeluruh dan menyajikannya secara objektif sebagaimana kenyataan subjek sesungguhnya.⁴¹

D.2. Jenis/ Tipe Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam pembahasan permasalahan yang timbul yaitu penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif

³⁹ Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian (Organizational Behavior)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), hal 12

⁴⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2002), hal 12

⁴¹ Erna Widodo dan Mukhtar, *Konstruksi ke Arah Penelitian Destriptif*, (Yogyakarta: avyrouz, 2000), hal 2

merupakan penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat suatu perbandingan, atau menggabungkan suatu variabel yang lain.⁴² Sehingga penulis mendapat suatu gambaran yang menyeluruh mengenai sosialisasi budaya organisasi pada Kinderfield (*Preschool & Kindergarten*). Tujuan penelitian ini adalah menggambarkan mekanisme sebuah proses dan penciptaan seperangkat atau pola.⁴³

D.3. Metode dan Strategi Penelitian

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik pengumpulan data kualitatif, yang umumnya berupa data non angka, seperti kalimat-kalimat, catatan foto, rekaman suara dan gambar⁴⁴. Metode kualitatif dipilih penulis dikarenakan penelitian yang dilakukan bertujuan untuk memperoleh gambaran lebih dalam tentang sosialisasi budaya pada Kinderfield (*Preschool & Kindergarten*) dimana pada penelitian kualitatif ini penggalan aspek-aspek budaya dan sosialisasinya dapat dilakukan lebih dalam.

Teknik pengumpulan data kualitatif terbagi dalam dua jenis bentuk data, yang pertama yaitu data primer yakni data yang diambil langsung oleh peneliti kepada sumbernya.⁴⁵ Dan data sekunder yakni data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya biasanya melalui dokumen-dokumen yang sudah ada.⁴⁶

Usaha untuk menganalisa tersebut dengan cara:

⁴² Sugiyono, *Op.Cit.*,hal.6

⁴³ Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005), hal 42

⁴⁴ Erna Eidodo dan Mukhtar, *Konstruksi ke Arah Penelitian Deskriptif* (Yogyakarta: Avyrouz, 2000), hal 30

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ *Ibid.*

1. Studi Lapangan, tujuan dilakukannya studi tersebut adalah untuk mendapatkan data-data primer mengenai pelaksanaan proses sosialisasi budaya organisasi dalam Kinderfield yang dilakukan oleh pihak *top manajemen* terhadap para pengajar. Data primer diperoleh secara langsung dari sejumlah informan melalui teknik wawancara tidak berstruktur. Dengan teknik ini penulis menyiapkan terlebih dahulu pedoman wawancara yang hendak digunakan.
2. Studi Literatur, melalui cara ini peneliti akan memperoleh data primer dan juga data sekunder yang akan menunjang data yang diperoleh dari studi lapangan. Bentuk studi literatur dapat berupa jurnal-jurnal, buku, dokumen atau buletin yang memuat keterangan tema penelitian.

D.4. Teknik Pengumpulan Data

Beberapa teknik pengumpulan data yang penulis lakukan yaitu:

- a. Studi Kepustakaan

Data yang diperoleh merupakan data-data yang telah ada di perpustakaan yang digunakan sebagai bahan referensi penulisan.

- b. Pengamatan dan wawancara mendalam (observasi)

Pada penelitian ini, penulis tidak menjadi partisipan. Data yang akan diambil merupakan hasil dari wawancara langsung yang penulis lakukan terhadap *top manajemen* dan para pengajar Kinderfield (Preschool & Kindergarten). Selain itu penulis juga mengadakan pengamatan terhadap perusahaan secara langsung dengan melakukan observasi di lapangan.

D.5. Narasumber atau Informan

Narasumber dalam penelitian ini adalah pada posisi top manajemen Kinderfield, koordinator pengajar dan para pengajar, karena diharapkan mampu memberikan informasi mengenai hal-hal mengenai budaya organisasi dan proses sosialisasinya dalam tubuh Kinderfield. Serta pegawai atau staf lain yang memiliki konektifitas dalam melakukan pekerjaan. Narasumber yang dipilih dalam penelitian ini diambil dikarenakan bahwa narasumber tersebut adalah pihak-pihak yang terlibat langsung dalam proses sosialisasi yang berjalan didalam Kinderfield.

D.6. Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini penulis menggunakan wawancara mendalam terhadap pihak top manajemen Kinderfield dalam hal ini adalah *Principal* (kepala sekolah), serta *Class Manager* selaku koordinator pengajar dan pengajar Kinderfield itu sendiri. Wawancara dilakukan untuk mengetahui sejauh mana proses sosialisasi budaya organisasi di implementasikan dan apakah terdapat hambatan-hambatan dan kendala dalam proses tersebut.

D.7 Penentuan Site Penelitian

Penulis tertarik membahas mengenai budaya organisasi dan proses sosialisasi yang terjadi antara atasan kepada bawahan, karena jarang sekali penelitian tentang tema ini dilakukan di dalam sebuah organisasi pendidikan dan hal ini dipilih dengan alasan karena peneliti memiliki rasa ingin tahu yang besar tentang budaya yang berkembang di dalam Kinderfield. Sehingga mendorong penulis untuk mengetahui lebih jauh tentang bagaimana proses sosialisasi budaya organisasi yang terjadi didalam Kinderfield (*Preschool & Kindergarten*)

dan peran serta *Class Manager* dalam menjembatani proses sosialisasi tersebut yang membuat para pengajar selaku bawahan menjadi lebih terbuka dalam menghadapi kendala yang dihadapi.

D.8 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan beberapa keterbatasan, diantaranya adalah kesulitan dalam melakukan pertemuan untuk wawancara dengan baik oleh pihak *principal* maupun pihak pengajar, dikarenakan kesibukan mereka menjelang kepindahan lokasi Kinderfield ke lokasi baru di daerah Jalan Soepomo.

