BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi ekonomi dan kedatangan era perubahan dalam menghadapi perdagangan bebas merupakan tantangan serius bagi para eksekutif dalam mengelola organisasi. Dalam menghadapi perubahan, harus diperlukan kehati-hatian untuk dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan dan sekaligus menjaga kelangsungan organisasi agar mampu bertahan hidup. Menurut Moeljono, dalam era keterbukaan, batas-batas geografis bukanlah merupakan hambatan bagi kemungkinan persaingan yang timbul. Oleh karena itu, diharapkan perusahaan yang ada di dalam negeri dapat mempersiapkan diri untuk membina organisasinya, terutama sumber daya manusia dan sistem, untuk mampu menghadapi kedatangan pesaingnya, baik dalam industri yang sejenis maupun industri lain.[1]

Pada saat persaingan antar perusahaan semakin tinggi, seperti pada era globalisasi saat ini, perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) agar dapat memenangkan persaingan, minimal untuk mempertahankan operasi perusahaan. Salah satu keunggulan kompetitif yang paling penting bagi perusahaan adalah karyawan. Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan atau organisasi. Mereka menjadi

---

[1] http://puslit.petra.ac.id/ puslit/journals "*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja*

perencana, pelaksanaan, dan pengendalian yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan atau organisasi. Karyawan adalah pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Sikap-sikap yang positif harus dibina dan sikap-sikap yang negatif harus disingkirkan sedini mungkin. Tetapi karyawan juga manusia dengan latar belakang yang berbeda-beda dimana memiliki sifat, sikap, perilaku, nilai-nilai dan persepsi yang dianut oleh masing-masing individu. Bukan suatu hal yang mudah untuk menyatukan perbedaan tersebut menjadi sebuah visi dan misi perusahaan. Hal tersebut mengakibatkan efek negatif bagi kelangsungan hubungan antar karyawan bila perbedaan tersebut diangkat menjadi sebuah masalah di kalangan karyawan perusahaan. Bisa jadi karena perbedaan itulah yang nantinya akan menimbulkan masalah intern perusahaan yang sebetulnya tidak perlu terjadi. Faktor kesalahan dari dalam justru dapat menghambat perusahaan berkompetisi dengan dunia luar. Bila masalah tersebut tidak segera diatasi maka hasil akhir yang didapat bukanlah keberhasilan melainkan krisis dalam perusahaan. Yang menjadi pertanyaan adalah, mampukah mereka yang beragam tadi bersama mencapai tujuan perusahaan dengan cara saling memahami, membantu, dan mengerti satu sama lain? Jawabannya pasti bisa, tentu saja harus dengan cara yang tepat. Keahlian, kreativitas, kecerdasan maupun motivasi yang tinggi dari karyawan memang merupakan unsur kredibilitas yang harus dimiliki oleh karyawan agar perusahaan dapat mencapai sukses. Namun unsur-unsur tadi menjadi belum maksimal manfaatnya bila setiap ka

memiliki satu budaya yang sama. Satu budaya yang sama maksudnya adalah sebuah pola pikir yang membuat mereka memiliki persepsi yang sama tentang nilai, dan kepercayaan yang dapat membantu mereka untuk memahami tentang bagaimana seharusnya berperilaku kerja pada perusahaan dimana mereka bekerja sekarang. Kebersamaan dalam menganut budaya atau nilai-nilai yang sama menciptakan rasa kesatuan dan percaya dari masing-masing karyawan. Kesatuan budaya yang dianut itulah yang secara tidak langsung menjadi sebuah budaya organisasi.

Perusahaan memiliki budaya organisasi yang dianut sejak kepemimpinan lama tapi budaya organisasi juga bisa tumbuh karena kondisi-kondisi tertentu yang mendukung penciptaan budaya baru. Seperti masalah yang telah dikemukakan di atas. Bisa jadi perusahaan mengganti budaya organisasinya yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan saat ini.

Budaya organisasi dapat membantu perusahaan mencapai sukses.[2] Untuk dapat memanfaatkan budaya organisasi dengan maksimal, maka perusahaan perlu menanamkan nilai-nilai yang sama pada setiap karyawannya. Nilai-nilai budaya yang diterapkan akan melekat pada setiap anggota organisasi, sehingga budaya organisasi ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap karyawan.

Hatch telah mengemukakan bahwa budaya organisasi seharusnya tidak bersifat statis melainkan lebih bersifat dinamis yang terus menerus menyesuaikan

---

[2] http://www.[illegible]consultants.com/html/artical.html, "*Memanfaatkan Budaya Perusahaan*" 5 Januari

diri dengan lingkungan internal maupun eksternalnya.[3] Hal ini berarti bahwa budaya organisasi bukan tidak mungkin untuk diubah. Namun pada kenyatannya dalam praktek seringkali berbeda. Pada umumnya para manajer dan pimpinan sering menghadapi kesulitan ketika hendak merubah budaya organisasi seolah-olah budaya tersebut tidak bisa diubah sama sekali. Hal semacam itu bisa dipahami sebab seperti halnya budaya yang berkembang dalam masyarakat, sekali budaya organisasi terinternalisasi kedalam diri para anggotanya dan terkristalisasi kedalam sistem organisasi yang mereka bangun bersama, para anggota cenderung mempertahankannya tanpa memperdulikan apakah budaya tersebut berguna atau tidak berguna terhadap perusahaan. Hal seperti itulah yang menyebabkan timbulnya masalah-masalah di lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Oleh sebab itu jika lingkungan menghendaki budaya sebuah perusahaan berubah, maka suka atau tidak suka perusahaan atau instansi harus merubahnya. Namun perubahan tersebut harus dilakukan secara hati-hati dan memerlukan strategi yang tepat agar di satu sisi perusahaan tidak kehilangan identitas, karena budaya organisasi biasanya dianggap sebagai cerminan identitas perusahaan, dan di sisi lain perusahaan tetap bisa beradaptasi dengan lingkungannya.

Pada bulan Desember 2004, Pemerintah Propinsi (Pemprop) DIY telah merumuskan nilai-nilai budaya organisasi. Nilai-nilai budaya tersebut dijadikan sebagai budaya organisasi di lingkungan Pemprop DIY. Langkah awal yang

---

[3] Sobirin, Achmad, "*Strategi Perubahan Budaya Organisasi*," Jurnal Kajian Bisnis No.25. Januari – April 2002. Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia, 2002, hal 56

dilakukan oleh Pemprop DIY adalah bekerja sama dengan COCD (*Center Of Organisasional Culture Development*), yaitu sebuah lembaga yang menangani proyek pengembangan budaya pemerintahan, untuk mencari dan merumuskan nilai-nilai budaya di Pemprop DIY yang nantinya akan diterapkan kepada seluruh karyawan perusahaan. Nilai-nilai budaya itu diperoleh dari nilai-nilai, perilaku-perilaku, dan cara berpikir seluruh pegawai Pemerintah Propinsi DIY. Latar belakang Pemprop DIY merumuskan nilai-nilai budaya ini dikarenakan adanya permintaan dari Gubernur DIY, Sri Sultan Hamengkubuwono X yang menganggap bahwa kinerja pegawai Pemprop DIY mengalami penurunan. Hal tersebut disampaikan dalam surat pemberitaan Biro Informasi Daerah (BID) tanggal 4 Juli 2004 pukul 00:33:59 WIB. Dalam surat tersebut Gubernur Sri Sultan HB X menginginkan ada perubahan pola pikir, sikap mental, dan budaya pegawai Pemprop DIY. Beliau menyampaikan:[4]

> "Dalam waktu 2 tahun ini (2004 hingga akhir 2005), Gubernur DIY, Sri Sultan Hamengku Buwono X akan melakukan berbagai pembenahan dan perubahan secara bertahap di Pemerintah Propinsi DIY utamanya yaitu untuk membangun *Corporate Culture* atau budaya baru bagi seluruh pegawai di lingkungan Pemerintah Propinsi DIY agar dapat berubah pola pikirnya, sikap mental/perilaku, maupun budaya kerjanya".

Permintaan tersebut segera ditindaklanjuti oleh Pemerintah Propinsi DIY dengan membentuk suatu budaya organisasi yang sesuai dengan karakter pegawainya yang diberi nama "Si Sapta". Adapun isi dari budaya organisasi "Si Sapta" adalah

[4] http://pemda.diy.go.id/berita, versi cetak dari Pemprop DIY, 4 Juli 2004

Selaras, Ahli, Pelayanan Prima, Teladan, Akal Budi Luhur. Pada bulan Desember 2005 sosialisasi budaya organisasi tersebut telah selesai dilaksanakan.

Pemprop DIY mensosialisasikan budaya organisasi tersebut kepada seluruh pegawai Pemprop DIY yang terbagi dalam beberapa instansi dan mempunyai kantor atau gedung yang terpisah-pisah. Adapun instansi-instansi yang ada di Pemerintah Propinsi DIY adalah sebagai berikut: Instansi Arsip Daerah (Arsipda), Biro Kerjasama, Bapeda, Bapedalda, Badan Pengawas Daerah (Bawasda), Biro Informasi Daerah (BID), Biro Hukum, Biro Kepegawaian, Biro Kerjasama, Biro Organisasi, Biro Pariwisata, Biro Tata Pemerintahan, Badan Pemeriksa Keuangan Daerah (BPKD), Dinas Kebudayaan, Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan, Dinas Perhubungan, Dinas Pertanian, Dinas Sosial, Dinas Kehutanan dan Perkebunan (Dishutbun), Dinas Perikanan dan Kelautan (Diskanla), Diskimpraswil, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi (Disnakertrans), Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi (Disperindagkop), Dinas Ketentraman dan Ketertiban Umum (Distrantibum), Kaperda, Sekretariat KPU, Pemberdayaan Perempuan, Perpustakaan Daerah (Perpusda), dan Sekretariat DPRD.

Mengingat banyaknya instansi yang ada di Pemprop DIY dan kompleksitas serta pluralitas pegawainya maka peneliti mengambil salah satu instansi yaitu Biro Tata Pemerintahan sebagai fokus penelitian proses sosialisasi budaya organisasi "Si Sapta" ini. Biro Tata Pemerintahan adalah salah satu instansi di lingkungan Pemprop DIY yang mempunyai wewenang untuk mengkoordinasi instansi vetikal dan juga mengkoordinasi hubungan antara pemerintah daerah dengan

kemasyarakatan, organisasi sosial politik, dan lembaga kemasyarakatan lainnya. Berdasarkan wewenang tersebut tentunya sangat penting bagi Biro Tata Pemerintahan untuk memperbaiki kinerja dengan menerapkan nilai-nilai budaya organisasi "Si Sapta". Dalam pelaksanaan wewenangnya, pengaruh dari masalah-masalah yang dihadapi di Pemprop DIY sangat berdampak pada kinerja Biro Tata Pemerintahan karena pada instansi ini pegawai banyak melakukan koordinasi baik kedalam maupun keluar organisasi dibandingkan dengan instansi lain. Untuk itu Biro Tata Pemerintahan tidak terlepas dari nilai-nilai budaya organisasi yang ditanamkan dan mempersepsikan nilai-nilai tersebut sehingga mampu mengubah sikap dan perilaku pegawai khususnya di Biro Tata Pemerintahan guna menghadapi tantangan masa depan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana proses sosialisasi budaya organisasi "Si Sapta" pada pegawai Biro Tata Pemerintahan Pemprop DIY?
2. Apa yang menjadi faktor pendukung dan faktor penghambat proses sosialisasi budaya organisasi "Si Sapta" pada pegawai Biro Tata Pemerintahan Pemprop

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui bagaimana proses sosialisasi budaya organisasi " Si Sapta" pada pegawai Biro Tata Pemerintahan Pemprop DIY.
2. Untuk mengetahui apa yang menjadi faktor pendukung dan faktor penghambat proses sosialisasi budaya organisasi " Si Sapta" pada pegawai Biro Tata Pemerintahan Pemprop DIY.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti, untuk menambah wawasan tentang bagaimana proses sosialisasi budaya organisasi.
2. Bagi UMY, sebagai sumbangan berupa tambahan koleksi bahan pustaka bagi mahasiswa UMY pada umumnya dan bagi mahasiswa Ilmu Komunikasi pada khususnya.
3. Bagi kantor Biro Tata Pemerintahan Pemerintah Propinsi DIY, sebagai materi untuk evaluasi penerapan program sosialisasi budaya perusahaan. Dari sini, pihak Biro Tata Pemerintahan Pemprop DIY dapat mengkaji lebih dalam mengenai hambatan dalam penerapan budaya perusahaan, langkah-langkah untuk lebih mengefektifkan penerapan budaya perusahaan.

E. Kerangka Teori

1. Budaya Organisasi

Dalam beberapa literatur, pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki pengertian yang sama.

Definisi menurut Schein (1992):[5]

> "Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal. Pola yang berhasil dan dianggap sah cenderung akan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir, dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut".

Definisi menurut Robbins (1998: 248):[6]

> "Budaya organisasi (*organization culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain." Lebih lanjut, Robbins (1998: 248) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (*"a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values"*).

Sedangkan kesimpulan yang ditarik Djokosantoso Moeljono:[7]

> "Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan

---

[5] *Ibid*, hlm. 11

[6] http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals, Soedjono, "*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Terminal Penumpang Umum di Surabaya*", 5 Januari 2006

[7] Moeljono, Djokosantoso, "*Budaya Korporat dan Keunggulan Kompetisi*," Jakarta: PT Elex Media

secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan"

Gambaran dari definisi yang telah dikemukakan di atas tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri atas nilai-nlai yang dijadikan sebagai pedoman untuk membentuk cara bagaimana seluruh anggota organisasi dalam bertindak, berperilaku, dan berorientasi serta menjadi landasan bagi setiap hubungan baik hubungan internal maupun hubungan eksternal organisasi.

Budaya organisasi mempunyai karakteristik didalamnya. Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:[8]

a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
b. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperhatikan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian terhadap hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut

d. Berorientasi pada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

e. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.

f. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.

g. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dalam pertumbuhan.

Robbins berpendapat tentang fungsi budaya organisasi, bahwa budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi antara lain :

a. Budaya organisasi mempunyai suatu peran pembeda, hal ini berarti bahwa budaya organisasi menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi satu dengan organisasi yang lain.

b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, maksudnya adalah budaya organisasi menjadi ciri khas sebuah organisasi sehingga anggota organisasi merasa mempunyai identitas dari

c. Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.

d. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi, dengan memberikan standar-standar yang tepat bagi karyawan.

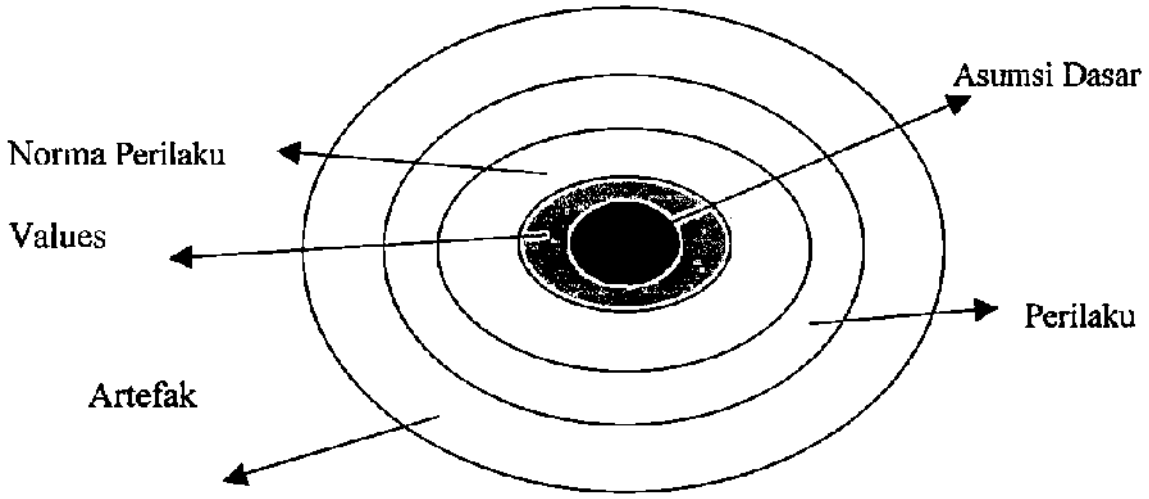
Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan sehingga tercapainya tujuan organisasi.

Elemen Budaya Organisasi

Dari pengertian budaya organisasi seperti tersebut di atas, maka bisa dikatakan bahwa budaya organisasi paling tidak terdiri dari dua elemen utama yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat behavioral (Jocano, 1988, 1990) yang oleh Hofstede (1997) disebut sebagai *organizational values* - nilai-nilai organisasi dan praktik-praktik manajemen. *Organizational values* sering disebut sebagai *core of culture* karena disanalah inti budaya organisasi bersumber, sedangkan praktik-praktik manajemen merupakan realisasi dari

values.[9] Praktik-praktik manajemen inilah yang sering disebut elemen budaya yang muncul ke permukaan dan mudah diakses oleh orang diluar organisasi. Rousseau (1990)[10] membagi elemen budaya organisasi menjadi lima elemen, yaitu: asumsi dasar, nilai-nilai organisasi, norma aturan, perilaku, dan artefak. Elemen tersebut oleh Rousseau diibaratkan layaknya bawang yang berlapis-lapis. Pada lapisan paling luar – artefak merupakan lapisan yang paling mudah diakses orang luar dan paling mudah mengelupas. Artinya artefak merupakan lapisan yang paling mudah berubah. Semakin kedalam, elemen budaya semakin susah untuk diakses dan semakin sukar berubah. Jadi yang paling sukar diakses dan paling sukar berubah dengan demikian adalah asumsi dasar.

Gambar 1[11]
Lapisan Budaya

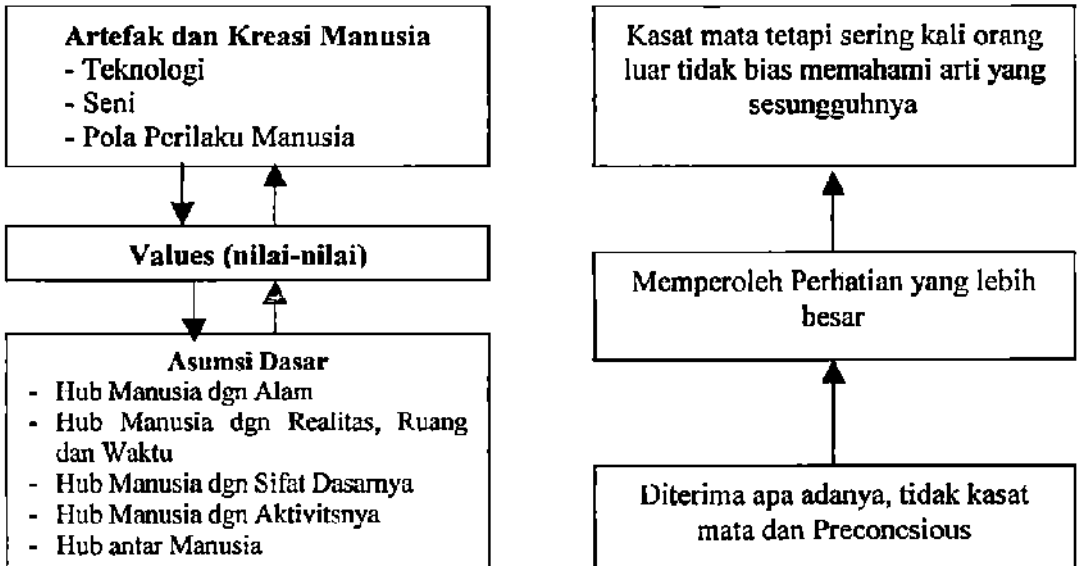


Sumber: Denisse Rousseau

Sedangkan Edgar Schein menyempitkan elemen budaya organisasi menjadi tiga, yaitu, asumsi dasar, nilai-nilai organisasi, dan artefak. Schein mengatakan bahwa elemen-elemen budaya organisasi bukan merupakan elemen yang terpisah satu dengan yang lainnya., tetapi masing-masing mempunyai keterkaitan. Arah panah yang saling berlawanan pada sisi kiri menunjukkan keterkaitan elemen-elemen budaya organisasi. Artefak bisa mempengaruhi *values* dan sebaliknya *values* juga bisa mempengaruhi artefak. Hubungan yang sama juga terjadi antara *values* dengan asumsi dasar. Sedangkan arah panah pada sisi kanan gambar menunjukkan tingkat *observability* dari elemen-elemen budaya yang dimulai dari elemen yang paling sulit diobservasi sampai yang paling mudah untuk diobservasi. Hal tersebut sebagaimana dijelaskan pada gambar 2.

Gambar 2.[12]

Elemen-elemen Budaya Organisasi dan Hubungan diantaranya



Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan budaya organisasi umumnya diawali dengan adanya krisis organisasi yakni ketika sebuah organisasi mencoba mengatasi masalah yang dihadapinya. Masalah-masalah tersebut bisa bersifat internal atau eksternal atau bahkan keduanya. Dalam interaksi organisasi (sebagai sistem terbuka) dengan lingkungannya/eksternal, organisasi menghadapi berbagai persoalan terutama jika lingkungannya tidak stabil dan terus berkembang. Terhadap lingkungan yang berubah-ubah ini, organisasi perlu menyesuaikan diri dengan menjawab atau mengatasi masalah-masalahnya. Disamping itu, pada saat yang sama organisasi juga menghadapi masalah-masalah internal, yang mengharuskan organisasi mengatasinya sehingga tetap terjadi suatu keterpaduan dalam fungsi organisasi. Mengatasi masalah-masalah eksternal dan internal tersebut, organisasi perlu membentuk suatu budaya organisasi yang kuat dan sehat, bila ingin mempertahankan diri, bahkan jika ingin terus tumbuh.

Sejak berdirinya organisasi, secara sadar atau tidak, pendiri meletakkan dasar bagi budaya organisasi yang didirikan. Pertumbuhan organisasi, sebagai hasil interaksi organisasi dengan lingkungannya juga dalam mengusahakan pengembangan organisasinya, secara sadar nilai-nilai pokok tertentu perlu mengalami perubahan. Budaya organisasi perlu juga menyesuaikan diri terhadap pertumbuhan organisasi

Adanya perubahan budaya organisasi yang sebelumnya sudah diterapkan dalam sebuah organisasi tentunya akan menimbulkan banyak

anggotanya. Reaksi anggota organisasi terhadap perubahan budaya organisasi sangat bervariasi mulai dari reaksi yang positif *(active accaptance),* yaitu menerima perubahan apa adanya, sampai dengan reaksi negatif *(active rejective),* serta merta menolak perubahan budaya. Dalam hal ini, jika anggota menganggap bahwa budaya lama sudah tidak lagi kondusif untuk menjalankan kegiatan perusahaan maka perubahan budaya akan ditanggapi dengan antusiasme sebagai upaya perbaikan budaya dan secara berturut-turut diharapkan bisa memperbaiki perubahan lingkungan kerja. Sebaliknya, jika anggota menganggap bahwa budaya lama sudah menjadi bagian dari hidup mereka yang tidak perlu diubah maka diperkenalkannya budaya baru akan ditanggapi secara negatif. Diantara dua reaksi tersebut, ada juga anggota yang bimbang antara menerima dan menolak, ada juga yang sebetulnya mau menerima perubahan tetapi tidak tahu yang mana yang harus dirubah, dan ada juga yang seolah-olah mau menerima perubahan padahal intinya masih ingin mempertahankan budaya lama.

Tabel 1[13]

Bentuk-bentuk reaksi karyawan terhadap perubahan budaya organisasi

BENTUK TANGGAPAN KARYAWAN	PENJELASAN
1. *Active Acceptance*	- Karyawan menerima apa adanya perubahan budaya.
2. *Selective reinvention*	- Secara selektif, karyawan mencoba mendaur ulang beberapa eleman budaya lama (seolah-olah) menjadi budaya baru meski esensinya tidak ada perubahan, beberapa artefak misalnya diberi label baru.

3. *Reinvention*	- Secara umum karyawan enggan melakukan perubahan. Budaya lama, bukan hanya beberapa elemen, didaur ulang seolah-olah membentuk budaya baru.
4. *General acceptance*	- Secara umum karyawan mau menerima perubahan meski tidak sepenuhnya seperti pada *active acceptance*. Ada beberapa perubahan yang ditolak dengan asumsi budaya lama masih ada yang cocok.
5. *Dissonance*	- Karyawan mengalami keraguan antara menerima dan meolak perubahan. Hal ini ditandai dengan perilaku karyawan yang tidak konsisten.
6. *General rejection*	- Secara umum karyawan menolak perubahan meski kemungkinan perubahan masih diterima dengan alasan budaya lama tidak lagi kondusif dengan lingkungan baru.
7. *Reinterpretation*	- Secara umum karyawan mencoba menginterpretasikan perubahan dan menyesuaikan diri, secara *behavioral*, dengan perubahan tersebut.
8.*Selective reinterpretation*	- Karyawan menginterpretasikan kembali beberapa komponen budaya dan menolak sebagian komponen yang lain.
9. *Active rejection*	- Karyawan serta merta menolak perubahan budaya.

Sumber: Achmad Sobirin

Budaya suatu organisasi tidak muncul begitu saja dari suatu kehampaan. Beberapa unsur budaya organisasi yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa hal (Atmosoeprapto):[14]

a. Lingkungan usaha, lingkungan di tempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan untuk mencapai keberhasilan.

b. Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi

[14] [illegible] "[illegible]" Jakarta: PT Elex Media

c. Panutan atau keteladanan, orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.

d. Upacara-upacara *(rites and ritual)*, acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.

e. *Network*, jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya organisasi.

Perubahan suatu budaya organisasi tentunya tidak akan sampai kepada karyawan apabila perubahan tersebut tidak diinformasikan. Cara yang tepat untuk menginformasikannya adalah melalui sosialisasi. Melalui sosialisasi, karyawan mengadari adanya perubahan budaya organisasi lama menjadi budaya organisasi baru. Tindakan selanjutnya yang diharapkan adalah karyawan memahami nilai-nilai budaya yang disosialisasikan tersebut kemudian menerapkan dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari.

2. Organisasi Formal

Organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri.[15] Pengertian lain tentang organisasi yaitu suatu kelompok individu yang terbentuk

[15] Gibson, Ivancevic, Donnely, *"Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses"*, Edisi Kedelapan, Jakarta:

oleh kegiatan-kegiatan spesialisasi dan tingkat-tingkat wewenang guna mencapai secara efektif tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran.[16]

Organisasi berdasarkan keresmiannya dibagi menjadi dua yakni organisasi sosial dan organisasi formal. Namun yang akan dibahas dalam penelitian ini hanyalah organisasi formal. Hal ini dikarenakan, berdasarkan pengertian dan ciri-cirinya, badan pemerintahan termasuk dalam kategori organisasi formal.

Menurut para penulis teori organisasi klasik, organisasi formal adalah sistem kegiatan yang terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan dibawah kekuasaan dan kepemimpinan.[17] Organisasi formal ini merupakan organisasi yang dengan sengaja direncanakan dan strukturnya secara tegas disusun.

Ciri-ciri organisasi formal antara lain:

a. Suatu organisasi terdiri dari hubungan-hubungan yang ditetapkan antar jabatan-jabatan.
b. Tujuan atau rencana organisasi terbagi kedalam tugas-tugas; tugas-tugas organisasi disalurkan di antara berbagai jabatan sebagai kewajiban resmi.
c. Kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan kepada jabatan.
d. Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hierarkis.

[16] Kossen, Stan, "*Aspek Manusiawi dalam Organisasi*", Edisi Ketiga, Jakarta: Erlangga, 1993, hal. 11

e. Suatu sistem aturan dan regulasi yang umum tetapi tegas, yang ditetapkan secara formal, mengatur tindakan-tindakan dan fungsi-fungsi jabatan dalam organisasi.

f. Prosedur dalam organisasi bersifat formal dan impersonal—yakni, peraturan-peraturan organisasi berlaku bagi setiap orang.

g. Suatu sikap dan prosedur untuk menerapkan suatu sistem disiplin merupakan bagian dalam organisasi.

h. Anggota organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi.

i. Pegawai dipilih untuk bekerja dalam organisasi berdasarkan kualifikasi teknis, alih-alih koneksi politis, koneksi keluarga, atau koneksi lainnya.

j. Meskipun pekerjaan dalam birokrasi berdasarkan kecakapan teknis, kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja.

3. Sosialisasi Budaya Organisasi

Teori sosialisasi diidentifikasikan secara luas dimana sosialisasi sebagai suatu mekanisme penyampaian kebijakan kepada publik dan sosialisasi sebagai suatu proses dimana warga masyarakat dididik untuk mengenal, memahami, mentaati, dan menghargai norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat.

Sosialisasi dalam sebuah organisasi adalah proses dimana anggota dapat mempelajari nilai-nilai kultural, norma, keyakinan, dan perilaku

sehingga memungkinkan mereka memberikan kontribusi efektif bagi organisasi.[18] Pengertian lain mengenai sosialisasi yaitu proses melalui mana individu akhirnya menghargai nilai-nilai, kemampuan, perilaku yang diharapkan, dan pengetahuan sosial yang penting untuk memikul peran organisasi dan berpartisipasi sebagai anggota organisasi.[19]

Aliran Informasi Formal

Guetzkow menyatakan bahwa aliran informasi formal dalam suatu organisasi dapat terjadi dalam tiga cara, yaitu serentak, berurutan, atau kombinasi dari kedua cara ini.[20]

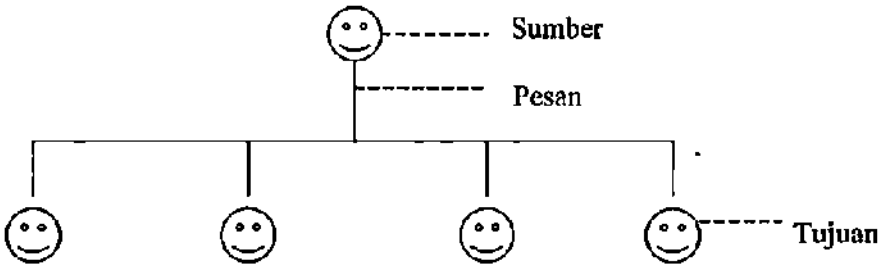
a. Penyebaran pesan secara serentak, bila semua anggota organisasi, departemen, atau bagian-bagian lain menerima suatu informasi dalam waktu bersamaan. Bila pesan yang sama harus tiba di beberapa tempat yang berbeda dalam waktu yang bersamaan, harus dibuat rencana untuk menggunakan strategi atau teknik penyebaran secara serentak. Memo merupakan media tertulis sedangkan pertemuan adalah bentuk lisan, atau media tatap muka.

---

[18] Gibson, Ivancevic, Donnely, *Op.cit*, hal. 21
[19] *Ibid*, hal. 205
[20] Pace, Wayne & Faules, Don, "Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan"

Gambar 3. 1

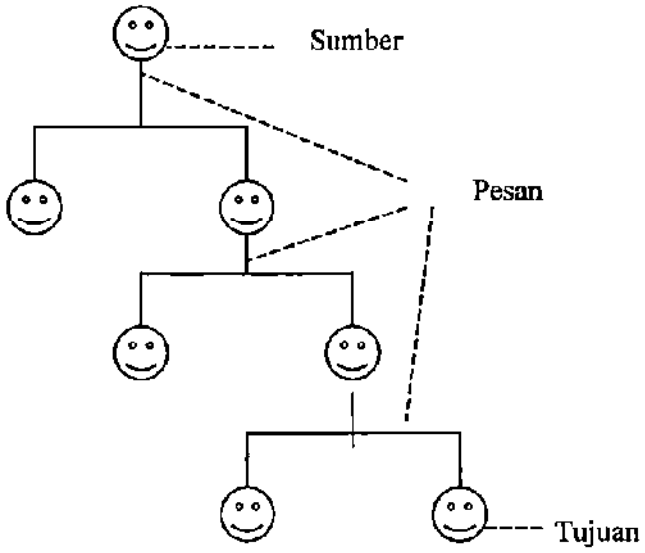
Penyebaran Pesan Serentak



b. Penyebaran pesan secara beruntun. Haney mengemukakan bahwa penyampaian pesan berurutan merupakan bentuk komunikasi yang utama, yang pasti terjadi dalam organisasi. Penyebaran informasi ini meliputi perluasan bentuk penyebaran diadik, jadi pesan disampaikan dari Si A kepada Si B, Si C, Si C, Si D, Si E dalam serangkaian transaksi dua orang, dalam hal ini setiap individu kecuali orang pertama (sumber pesan), mula-mula menginterpretasikan pesan yang diterimanya kepada orang berikutnya dalam rangkaian tersebut. Penyebaran informasi berlangsung dalam waktu yang tidak beraturan, jadi informasi tersebut tiba di tempat yang berbeda

Gambar 3. 2

Penyebaran Pesan Secara Berurutan



c. Kombinasi dari kedua cara, penyebaran informasi dengan cara serentak dan beruntun. Selain menyebarkan informasi pada saat bersamaan, sumber juga melakukan penyebaran secara berurutan hingga pesan tersebut sampai pada orang yang dimaksud.

Dari ketiga aliran informasi tersebut, media organisasi formal yang digunakan dapat berupa surat, memo, undangan, telepon, interkom, tatap muka seperti wawancara, rapat-rapat, ceramah, temu wicara dan lain-lain. Media-media tersebut digunakan sebagai alat untuk menyampaikan informasi dari individu atau organisasi yang ditujukan kepada pihak lain. Misalnya akan diadakan rapat, pemberitahuannya disampaikan melalui memo, undangan, surat, atau telepon.

temu wicara, interkom biasanya digunakan untuk sarana *sharing* atau konfirmasi mengenai suatu kegiatan yang ada di lingkungan organisasi.

Aliran Informasi Informal

Aliran informasi informal cenderung mempunyai arah aliran informasi yang kurang stabil. Karena informasi informal ini muncul dari interaksi diantara orang-orang, informasi ini mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga-duga, dan jaringannya digolongkan sebagai selentingan (*grapevine*). Menurut Stein[21], selentingan digambarkan sebagai "metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa.

Sifat-sifat selentingan menurut W. L. Davis dan O'Connor[22] adalah sebagai berikut:

1. Selentingan berjalan terutama dari mulut ke mulut, misalnya Si A melakukan pembicaraan dengan Si B kemudian oleh Si B diteruskan lewat lisan kepada Si C dan seterusnya.
2. Selentingan umumnya bebas dari kendala-kendala organisasi dan posisi.
3. Selentingan menyebarkan informasi dengan cepat.
4. Jaringan kerja selentingan digambarkan sebagai suatu "rantai kelompok" [illegible] orang menyampaikan selentingan cenderung

mengabarkannya kepada sekelompok orang daripada hanya kepada satu orang.

5. Para peserta dalam jaringan kerja selentingancenderung menjalankan satu dari tiga peranan berikut: penghubung, penyendiri, atau pengakhir (*dead-enders*)-mereka yang biasanya tidak melanjutkan informasi.
6. Selentingan cenderung lebih merupakan produk suatu situasi daripada produk orang-orang dalam organisasi tersebut.
7. Semakin cepat seseorang mengetahui suatu peristiwa yang baru saja terjadi, semakin besar kemungkinan ia menceritakannya kepada orang-orang lainnya.
8. Bila suatu informasi yang disampaikan pada seseorang menyangkut sesuatu yang menarik perhatiannya, semakin besar kemungkinan ia menyampaikan informasi tersebut kepada orang-orang lainya.
9. Aliran utama informasi dalam selentingan cenderung terjadi dalam kelompok-kelompok tersebut.
10. Umumnya, 75% - 90% dari rincian pesan yang disampaikan oleh selentingan adalah cermat; namun, seperti dikemukakan Keith Davis "orang-orang cenderung beranggapan bahwa selentingan kurang cermat daripada yang sebenarnya karena kesalahan-kesalahannya lebih dramatik dan akibatnya lebih berkesan dalam ingatan daripada kecermatan rutin sehari-harinya. Selanjutnya, bagian-bagian yang tidak cermat seringkali

11. Informasi selentingan biasanya tidak lengkap, menghasilkan kesalahan interpretasi bahkan bila rinciannya cermat.
12. Selentingan cenderung mempengaruhi organisasi, apakah untuk kebaikan atau keburukan; jadi pemahaman mengenai selentingan dan bagaimana selentingan ini dapat memberi andil positif atau negatif kepada organisasi merupakan hal yang penting.

Dalam upaya pembentukan budaya organisasi, dilakukan proses adaptasi atau penyesuaian yang dikenal dengan istilah sosialisasi. Menurut Goldhar dan Barnet,[23] sosialisasi yaitu proses yang mengadaptasi para karyawan pada budaya organisasi.

Sosialisasi budaya organisasi kepada karyawan dapat dilaksanakan dengan beberapa cara yang dinilai berhasil, yaitu melalui:[24]

a. 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;
b. Ritual. Merupakan deretan berulang kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling

[23] [illegible] "Budaya Organisasi dalam Tantangan", Jakarta: PT Elex Media

penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan;

c. Lambang Materi. Lambang materi mengantarkan kepada para karyawan siapa yang penting, sejauh mana legaliteralisme yang diinginkan oleh eksekutif puncak, dan jenis perilaku yang dimunculkan (misalnya, pengambilan resiko, konservatif, otoriter, partisipasif, individualistis, sosial) yang tepat;

d. 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.

Sedangkan menurut White, budaya organisasi dapat disampaikan melalui beberapa cara, antara lain:

a. Melalui lingkungan kerja. Perusahaan yang tidak peduli pada lingkungan kerjanya akan membuat karyawan merasa tidak diperhatikan oleh pihak manajemen. Hal ini akan mengakibatkan karyawan tidak termotivasi dalam bekerja dan tidak produktif. Namun pihak manajemen yang memperhatikan lingkungan kerja karyawannya akan selalu menjaga 'alur

senang dan termotivasi. Hal ini pun akan memudahkan penyampaian budaya organisasi di kalangan karyawan.

b. Melalui tanda dan simbol dalam lingkungan kerja. Penggunaan tanda dan simbol yang baik akan memudahkan tamu perusahaan dalam memasuki wilayah kerja perusahaan dan juga memperjelas karyawan dari suatu ruangan.

c. Melalui artefak yang digunakan atau diproduksi oleh perusahaan. Artefak juga mengekspresikan budaya organisasi. Artefak disini meliputi perabotan kantor, peralatan tulis yang khas dan sebagainya. Semuanya ini memunculkan suatu pernyataan mengenai organisasi dan nilai-nilai yang dimuatnya. Artefak dapat juga digunakan untuk membangun loyalitas diantara karyawan perusahaan.

d. Melalui ritual. Termasuk dalam ritual adalah upacara dan acara-acara yang berhubungan dengan tahapan kerja yang dilalui oleh karyawan, seprti acara kenaikan jabatan atau pensiun.

e. Melalui bahasa. Pihak manajemen perusahaan menggunakan bahasa untuk memberi instruksi, memotivasi dan mempersuasi karyawan. Penggunaan singkatan-singkatan, frase, dan istilah teknis tertentu akan menimbulkan nuansa tersendiri dikalangan karyawan. Pihak manajemen perusahaan dapat menyampaikan budaya organisasinya kepada karyawan

Salah satu cara untuk menerangkan kegiatan sosialisasi ialah dengan menjawab pertanyaan 5W dan 1H, yaitu:

a. *Who*, yaitu menjawab siapa yang menjadi subyek dalam kegiatan sosialisasi. Dalam hal ini, subyeknya adalah pegawai di lingkungan Biro Tata Pemerintahan Pemprop DIY.

b. *What*, yaitu menjawab apa yang disampaikan dalam kegiatan sosialisasi. Hal yang disampaikan adalah budaya organisasi "Si Sapta".

c. *Where*, menjelaskan dimana sosialisasi dilakukan. Kegiatan sosialisasi dilakukan di lingkungan Biro Tata Pemerintahan Pemprop DIY.

d. *Why*, menjelaskan alasan mengapa kegiatan sosialisasi tersebut dilakukan. Adanya budaya organisasi di lingkungan Biro Tata Pemerintahan Pemprop DIY karena ingin mengefektifkan kinerja organisasi.

e. *Whom*, menjelaskan tentang obyek kegiatan sosialisasi. Obyek dari sosialisasi ini adalah semua pegawai di pegawai di lingkungan Biro Tata Pemerintahan Pemprop DIY.

f. *How*, menerangkan tentang bagaimana proses sosialisasi dilakukan.

Beragamnya proses sosialisasi budaya organisasi akan membantu pihak manajeman dalam memutuskan bagaimana suatu budaya organisasi akan dismpaikan kepada karyawan. Oleh karena itu, dengan sosialisasi yang tepat dalam mengembangkan dan mengkomunikasikan budaya organisasi di kalangan karyawan akan sangat berpengaruh sekali bagi kesuksesan organisasi.

F. Metodologi Penelitian

1. Jenis dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif hanyalah memaparkan situasi atau peristiwa. Penelitian ini tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi.[25] Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian dalam bentuk penjabaran kata-kata terhadap permasalahan yang ada secara sistematis.[26]

Penelitian deskriptif adalah penelitian untuk menggambarkan atau memaparkan obyek penelitian, menjelaskan segala peristiwa, perubahan dan perkembangan yang terjadi didalam obyek penelitian yang diteliti kemudian disusun secara sistematis sesuai dengan langkah-langkah manajemen yang telah dilakukan di lokasi penelitian. Pembahasan akan dilakukan dengan

---

[25] Rakhmat, Jalaluddin, Drs, "*Metode Penelitian Komunikasi*", Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001, hal. 24

[26] [illegible] "*Metode Penelitian Kualitatif*", Yogyakarta: PT Raka Sarasih, 19[illegible]

mengumpulkan data dari instansi terkait (Biro Tata Pemerintahan), melacak dan mencari data dengan menggambarkan serta melukiskan fakta secara sistematis yaitu bagaimana proses sosialisasi budaya organisasi "Si Sapta" pada pegawai Biro Tata Pemerintahan Pemprop DIY.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor Biro Tata Pemerintahan Pemerintah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, komplek Kepatihan Jalan Slamet Riyadi Malioboro Yogyakarta.

3. Teknik Pengambilan Data.

Teknik pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan dalam beberapa cara, yaitu:

a. Wawancara atau *interview*

Wawancara atau *interview* adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara (pengumpul data) kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam dengan alat perekam (*tape recorder*). Daftar pertanyaan untuk wawancara ini disebut sebagai *interview schedule*, sedangkan cacatan garis besar tentang pokok-pokok yang akan ditanyakan disebut sebagai pedoman wawancara atau *interview guide*.[27] Teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab terhadap pihak-pihak yang terkait terhadap penelitian ini yaitu

[27] Irawan, Suehartono, "*Metode Penelitian Sosial : Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan*

Kepala Biro Tata Pemerintahan Pemprop DIY, Staff Biro Tata Pemerintahan Pemprop DIY, dan pegawai Biro Tata Pemerintahan Pemprop DIY

b. Observasi.

Observasi adalah pengamatan dengan menggunakan indera penglihatan, yang berarti tidak mengajukan pertanyan-pertanyaan.[28] Teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung untuk mengumpulkan data-data mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kegiatan pelaksanaan sosialisasi budaya organisasi "Si Sapta" pada pegawai Biro Tata Pemerintahan Pemprop DIY.

Observasi yang dilakukan adalah observasi partisipan pasif. Peneliti atau penyelidik tidak dapat bertindak untuk mengendalikan jalannya situasi. Baik sebagai partisipan, maupun sebagai *observer*, dia adalah orang yang didikte oleh arus jalannya situasi. Tiap-tiap situasi berjalan diatas kondisi-kondisi yang ada diluar kendali peneliti. Sebagai partisipan peneliti turut dalam arus dinamika dan perkembangan situasi dan sebagai "peninjau" dia berdiri diluar dinamika dan perkembangan itu[29].

c. Studi Dokumentasi.

Schatzman dan Strauss menegaskan bahwa studi dokumentasi merupakan cara pengambilan dan pengumpulan data dalam penelitian

[28] *Ibid*, hal. 69
[29] Hadi, Sutrisno, "*Metodologi Research Untuk Penulisan Paper, Skripsi, Thesis, dan Disertasi*", Jilid 2, Yogyakarta: Andi Offset, 1994, hal. 14

kualitatif[30]. Cara pengumpulan data yang diperoleh dari buku, literatur-literatur kamus, majalah, surat kabar, catatan trankrip, notulen rapat, agenda dan berbagai sumber lain yang memuat informasi yang mendukung dan relevan untuk digunakan dalam melaksanakan proses sosialisasi budaya organisasi "Si Sapta". Oleh karena itu data yang didapat tidak hanya dari hasil wawancara saja, tetapi juga dari sumber lain, dalam hal ini adalah apa yang disebut diatas.

4. Teknik Analisis Data

Patton mendefinisikan analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar.[31] Sedangkan menurut Noeng Muhadjir,[32] analisis data adalah suatu upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara, dan lain-lainnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain.

Dalam penelitian ini, data-data yang diperoleh dari lapangan akan dianalisis secara kualitatif. Bogdan dan Taylor mendifinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data diskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat

---

[30] Mulyana, Deddy, *"Metodologi Penelitian Kualitatif : Paradigma Baru dan Ilmu Sosial Lainnya"*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2001, hal. 195

[31] *Ibid*, hal. 103

diamati.[33] Data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka melainkan berupa gambar, kata-kata, tulisan, literatur dan lain sebagainya. Hal ini disebabkan oleh adanya penerapan metode deskriptif kualitatif kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti.

5. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.

Teknik yang digunakan adalah triangulasi sumber yaitu teknik pemeriksaan data dari sumber yang sama tetapi menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda.[34] Hal ini dapat dicapai dengan jalan :

a. Membandingkan data hasil pengamatan di lokasi penelitian dengan data hasil wawancara.
b. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi.
c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatannya sepanjang waktu.
d. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti : rakyat biasa, orang-orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan, dan sebagainya.

---

[33] Moleong, Lexy J., *"Metode Penelitian Kualitatif"*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000, hal. 3.
[34]. Sugiyono, Prof. Dr., *Memahami Penelitian Kulalitatif, Dilengkapi Contoh Propos*

e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

G. Sistematika Penulisan

Guna memperoleh gambaran tentang masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, maka dalam sistematika pembahasan diperlukan uraian yang sistematis yaitu dengan menyajikan sistem perbab. Dalam penyusunan ini digunakan sistematika penulisan yang terdiri dari empat bab, yaitu: Bab I, Pendahuluan. Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, manfaat penelitian, tujuan penelitian, kerangka teori yang telah ada dan berhubungan dengan permasalahan penelitian, metode penelitian, dan sistematika penulisan. Bab II, Gambaran Perusahaan. Bab ini berisi tentang sejarah dan perkembangan perusahaan, visi dan misi, filosofi organisasi, serta struktur organisasi. Bab III, Pembahasan. Bab ini berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan dari data yang telah diperoleh dan dianalisa sehingga dapat dihasilkan sutau kesimpulan. Bab IV, Kesimpulan dan Saran. Bab ini berisi kesimpulan yang menyimpulkan semua pembahasan dari karya ilmiah ini, serta akan dikemukakan pula saran-saran yang ditujukan untuk dijadikan [illegible] perbaikan dimasa yang akan datang.