

**Budaya Organisasi CV. Living Space Concept Store & Cafe**

**JURNAL**



**Ditulis Oleh:**

Nama : Gilang Unggul Sasmito  
Nomor Mahasiswa : 11311692  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2019**

Budaya Organisasi CV. Living Space Concept Store & Cafe

Nama : Gilang Unggul Sasmito

Nomor Mahasiswa : 11311692

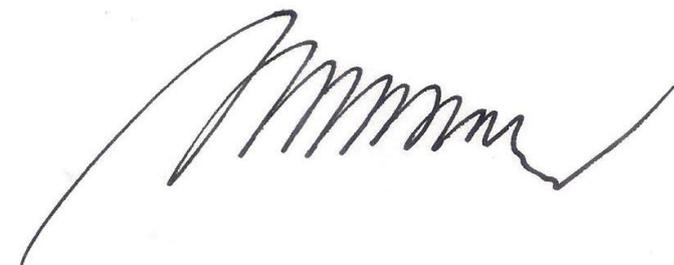
Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 25 Januari 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'A. Sobirin', written in a cursive style.

Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak

## **ABSTRAK**

### **BUDAYA ORGANISASI CV. LIVING SPACE CONCEPT STORE & CAFE**

Oleh :

Gilang Unggul Sasmito

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Email : [gilangunggul@gmail.com](mailto:gilangunggul@gmail.com)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana gambaran dari proses terbentuknya budaya organisasi di CV. Living Space Concept Store & Cafe, bagaimana budaya disana berkembang, dan juga seberapa kuat budaya yang telah terbentuk. Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Informan dalam penelitian ini sebanyak 3 orang, yaitu pendiri yang sekaligus menjadi pimpinan dari CV. Living Space Concept Store & Cafe, head bar, dan shop keeper. Pengumpulan data dengan metode wawancara, observasi, dan kajian dokumen.

Berdasarkan hasil wawancara, budaya organisasi CV. Living Space Concept Store & Cafe sebenarnya sudah terbentuk sejak pertama kali perusahaan ini didirikan. Pendiri perusahaan telah menanamkan nilai-nilai dan norma yang berlaku kepada seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku. Keberhasilan penerapan budaya organisasi diikuti dengan proses sosialisasi budaya melalui pelatihan yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau oleh orang-orang yang mempunyai banyak pengalaman cukup lama sebagai anggota organisasi. Pelatihan diberikan kepada karyawan sejak seorang karyawan baru mulai bekerja, yaitu dengan menanamkan nilai-nilai serta menceritakan budaya yang ada pada organisasi, sehingga sejak menjadi karyawan baru, nilai-nilai dan norma yang berlaku sudah menjadi pedoman karyawan tersebut dalam berperilaku. Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di CV. Living Space Concept Store & Cafe sudah berjalan cukup baik dengan adanya nilai-nilai yang ada pada budaya organisasi seperti nilai saling percaya, integritas, peduli, dan pembelajar.

**Kata Kunci: Budaya Organisasi, Organisasi**

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to find out an overview of how the process of forming organizational culture in the CV. Living Space Concept Store & Cafe, how the culture developed there, and also how strong the culture that has been formed. This research is descriptive with a qualitative approach. Informants in this study were 3 persons, they are the founder who was also the leader of the CV. Living Space Concept Store & Cafe, head bar, and shop keeper. Data collection using interview, observation, and document review methods.

Based on the results of interviews, the organizational culture of CV. Living Space Concept Store & Cafe has actually been formed since the first time the company was founded. The founder of the company has instilled the values and norms that apply to all members of the organization as the guidelines for behavior. The success of implementing an organizational culture is followed by a process of cultural socialization by training that is conducted by a leader or by people who have a lot of long experience as members of the organization. Training is given to employees since a new employee starts work, by instilling values and telling the culture that exists in the organization, so that since becoming a new employee, the applied values and norms have become guidelines for the employee in behaving. In the end it can be concluded that the organizational culture in CV. Living Space Concept Store & Cafe has run quite well with the existence of values in organizational culture such as the values of mutual trust, integrity, caring, and learning.

**Keywords: Organizational Culture, Organization**

## PENDAHULUAN

Manusia sejatinya ialah makhluk sosial yang tentu saja tidak akan bisa terlepas dari proses komunikasi. Proses komunikasi yang terjadi diantara manusia ini, melahirkan berbagai kesepakatan-kesepakatan. Dari berbagai bentuk kesepakatan tersebut, seiring berjalanya waktu kesepakatan-kesepakatan itu berubah menjadi nilai, norma, ritual, ide, gagasan, adat, dan kebiasaan-kebiasaan manusia dalam suatu kelompok tertentu. Nilai, norma, ritual, ide, gagasan, adat, dan sebuah kebiasaan-kebiasaan inilah yang kemudian kita sebut dengan budaya.

Suatu kelompok masyarakat atau organisasi, tentu saja ada memiliki sebuah budaya di dalamnya . Kita hidup di dalam suatu masyarakat yang memiliki budaya yang berbeda dengan budaya masyarakat yang lainnya. Sebagai contohnya kebudayaan orang-orang Indonesia adalah ramah tamah, suka menyapa dan suka berbasa-basi sebelum memulai percakapan, dan orang Indonesia selalu menjunjung tinggi nilai-nilai kebersamaan atau bergotong-royong. Lain halnya dengan orang luar/orang barat yang tidak suka berbasa-basi dan memiliki sifat individualis. Kebudayaan tersebut secara sadar atau tidak, sebenarnya telah mempengaruhi kita dalam bersikap dan berperilaku di dalam berbagai aspek kehidupan.

Demikian juga dengan budaya organisasi, yang merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang terdapat dalam isi budaya organisasi dan dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007:10).

CV Living Space Concept Store & Café (yang selanjutnya di sebut Living Space) adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Perusahaan ini terletak di Jl. Demangan Baru No. 1B Catur Tunggal, Sleman – Yogyakarta. Living Space adalah salah satu toko fashion retail yang menampung 100% merek lokal Indonesia. Sejak dibuka pada tanggal 20 Mei 2016 di Yogyakarta, Living Space berkembang pesat dan mendapat apresiasi positif melalui produk yang ditawarkan antara lain *ready-to-wear clothing*, aksesoris, *unique homeware*, dan berbagai produk *lifestyle* lainnya. Living Space juga telah meluncurkan Living Space Cafe yaitu suatu inovasi lingkungan ritail terbaru di Yogyakarta dimana Living Space memberikan nuansa cafe dan bar yang menyajikan berbagai makanan dan minuman. Jadi, para pengunjung bisa merasakan *shopping* dan makan di satu tempat yang sama.

Sang kreator yaitu Calvin Gunawan S.E. yang merupakan sarjana ekonomi lulusan fakultas ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Ia mendapatkan inspirasi untuk membuat Living Space adalah berdasarkan dari pengalaman pribadinya yang pernah bekerja di sebuah perusahaan retail yaitu AFFAIRS Store, ia pernah bekerja di perusahaan tersebut kurang lebih satu tahun. Di perusahaan tersebut, ia bekerja di posisi Head Marketing, dimana ia banyak belajar tentang perusahaan retail. Dari pengalamannya selama bekerja di AFFAIRS Store, ia mendapatkan sebuah inspirasi dimana ia ingin menambahkan sebuah konsep baru dalam perusahaan retail, yaitu dengan menambahkan sebuah café didalamnya. Lalu dari tempat ia bekerja, ia banyak mendapat relasi baru dan rekan kerja yang mana ia jadikan untuk tempat bertukar

pikiran tentang dunia fashion. Dari pengalaman pribadinya tersebut lah, akhirnya ia memutuskan untuk membuat Living Space.

Meskipun Living Space baru berjalan selama 2 tahun, namun di lihat dari perkembangan bisnisnya tampak sangat maju. Sama halnya dengan beberapa perusahaan besar di Indonesia yang telah peneliti sebutkan diatas, yang mana perusahaan besar tersebut menerapkan budaya organisasi secara baik dan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Ada kemungkinan bahwa Living Space juga menerapkan budaya organisasi di dalam perusahaan sebagai tata cara untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, dan budaya organisasi di jadikan pedoman bagi seluruh karyawan dalam beraktivitas sehari-hari. Hal tersebut menjadi alasan mendasar bagi peneliti untuk meneliti tentang budaya organisasi yang ada di Living Space.

Penulis telah melakukan kegiatan pra penelitian dengan melakukan wawancara kepada pendiri sekaligus pemimpin perusahaan CV.Living Space, yaitu Calvin Gunawan S.E. Dari pra penelitian yang dilakukan, penulis mendapatkan sebuah jawaban yang memperkuat alasan penulis mengapa memilih untuk meneliti tentang budaya organisasi yang ada di CV. Living Space. Budaya organisasi pada CV. Living Space telah membudayakan kebiasaan baik, contohnya seperti budaya disiplin, lalu menjunjung tinggi nilai kejujuran dan integritas, dan sebuah budaya yang berkaitan dengan komunikasi atau pergaulan yang professional, baik pergaulan antar karyawan maupun pergaulan dengan karyawan pada perusahaan lain. Setiap karyawan yang menjadi bagian dari CV. Living Space berkewajiban saling berbagi informasi dan pengetahuan di tempat kerja sebagai wahana pembelajar atau *continues Learning* untuk bersama, supaya menghasilkan inovasi dan pengambilan keputusan yang lebih baik dan juga cepat.

Budaya organisasi dapat dilaksanakan dengan baik, jika seorang pemimpin mampu menjalankan fungsi sesuai dengan peranannya, maksudnya adalah peranan pemimpin dapat mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan bawahan agar berperilaku sesuai dengan aturan-aturan perusahaan yang telah ditetapkan yang akan memiliki dampak pada terbentuknya budaya organisasi. CV. Living Space dalam melakukan aktivitasnya berharap dapat melaksanakan produktivitas secara efisien, dan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pentingnya peran pemimpin dalam membentuk sebuah budaya yang diterapkan pada CV. Living Space, maka penulis melakukan penelitian ini dengan harapan untuk menjawab masalah gambaran budaya organisasi yang dikembangkan oleh pemimpin CV. Living Space dan bagaimana budaya organisasi dapat membentuk perusahaan menjadi kuat melalui penanaman nilai-nilai budaya di dalam perusahaan, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah di tetapkan.

Sesuai Visi dari Living Space yaitu Memajukan usaha berbasis kreativitas produk lokal sebagai cara untuk bersaing dengan industri fashion nasional maupun internasional. Dan Misinya adalah Menyeleksi setiap barang-barang yang dihasilkan oleh designer (vendor lokal /*supplier*), Menciptakan kondisi perusahaan yang fleksibel, tidak baku namun tetap mengarah kepada nilai-nilai kepemimpinan dan aturan perusahaan, Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan suasana kerja yang kondusif serta kooperatif untuk mewujudkan kepuasan kerja dan kesejahteraan

karyawan, Memberikan kepuasan kepada konsumen dengan terfokus kepada variasi & kualitas produk serta pelayanan yang berkualitas. Visi dan misi ini diyakini dapat memberi arah ke segenap jajaran anggota Living Space untuk mencapai pertumbuhan yang lebih optimal, sehat dan berkelanjutan. Sehingga, kinerja dari karyawannya pun akan dikembangkan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

## **LANDASAN TEORI**

**Definisi Budaya Organisasi.** Schein (1992:16), dalam bukunya yang berjudul “Organizational Culture and Leadership” telah banyak menjadi referensi dalam penulisan mengenai budaya organisasi, mendefinisikan dengan lebih luas bahwa budaya ialah: “*A pattern of shared basic assumption that the group learns as it solves 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 these problems*”. Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa kebudayaan ialah “suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut”. Schein juga menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya untuk membedakan suatu organisasi terhadap organisasi lain. Schein menjelaskan adanya unsur-unsur budaya, yaitu: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat-istiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/pewarisan, dan juga masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Selanjutnya Schein menyatakan bahwa budaya terdiri dari tiga lapisan atau tingkatan, yaitu:

- a. *Artefacts* “tingkat pertama/atas dimana kegiatan atau bentuk organisasi terlihat seperti struktur organisasi maupun proses, lingkungan fisik organisasi dan produk-produk yang dihasilkan”.
- b. *Espoused Values* “tingkat kedua adalah nilai-nilai yang didukung, terdiri dari strategi, tujuan, dan filosofi organisasi. Tingkat ini mempunyai arti penting dalam kepemimpinan, nilai-nilai ini harus ditanamkan pada tiap-tiap anggota organisasi”.
- c. *Underlying Assumption* “asumsi yang mendasari, yaitu suatu keyakinan yang dianggap sudah harus ada dalam diri tiap-tiap anggota mengenai organisasi yang meliputi aspek keyakinan, pemikiran dan keterikatan perasaan terhadap organisasi”.

Schein melihat budaya organisasi terdiri dari tiga variable dimensi budaya organisasi, yaitu dimensi adaptasi eksternal (external adaptation tasks), dimensi integrasi internal (internal intergration tasks) dan dimensi asumsi-asumsi dasar (basic underlying assumptions), yang lebih lanjut akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Dimensi Adaptasi Eksternal (External Adaptation Tasks) “Sesuai teori Schein, maka untuk mengetahui variable Dimensi Adaptasi Eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi bussines/private

yang berorientasi pada profit, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager, karyawan, masyarakat, pemerintah dan konsumen”.

2. Dimensi Integrasi Internal (Internal Intergration Tasks) “dimensi Integrasi Internal, indikator-indikator yang akan diteliti, yaitu: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/ kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur”.
3. Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (Basic Underlying Assumptions) “indikator-indikator yang untuk mengetahui variable dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas”.

Ogbonna dan Harris dalam (Sobirin, 2007:132), menyatakan bahwa budaya organisasi ialah keyakinan, tata nilai, makna, dan asumsi-asumsi yang secara kolektif di-shared oleh sebuah kelompok sosial agar mempertegas cara mereka saling berinteraksi dan mempertegas mereka dalam merespon lingkungan.

Peter F. Druiker dalam (Riani, 2011:7), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah yang ada di dalam organisasi. Budaya organisasi erat kaitannya dengan lingkungan kerja dan tingkah laku individu, lebih jelasnya lagi mengenai bagaimana perbedaan pandangan anggota terhadap organisasi berpengaruh pada sikap dan perilaku mereka dalam menjalankan pekerjaan.

## **METODE PENELITIAN**

**Pendekatan Penelitian.** Pendekatan penelitian yang dilakukan oleh penulis menggunakan metode kualitatif. Creswell (2013:4) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah social atau kemanusiaan. Proses kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema khusus ke tema-tema umum, dan menafsirkan makna data.

Bogdan dan Taylor (1975:5) dalam buku Moleong (2004:4) mengemukakan bahwa metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang – orang dan perilaku yang dapat diamati. Jenis penelitian deskriptif kualitatif yang digunakan pada penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi mengenai Budaya Organisasi pada perusahaan CV. Living Space Concept Store & Café secara mendalam dan komprehensif. Selain itu, dengan pendekatan kualitatif diharapkan dapat diungkapkan situasi dan permasalahan yang dihadapi pemimpin dalam menerapkan budaya organisasi di CV. Living Space Concept Store & Café.

**Lokasi Penelitian.** CV. Living Space Concept Store & Café yang terletak di Jl. Demangan Baru No. 1B Catur Tunggal, Sleman – Yogyakarta.

**Jenis Data Penelitian.** Dalam penelitian ini penulis hanya menggunakan data primer. Menurut Sumarsono (2004:69) data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari objeknya. Dalam pengumpulan data primer, penghayatan peneliti terhadap objek yang diteliti merupakan faktor yang sangat penting, terutama untuk memperoleh informasi kualitatif yang melatarbelakangi data yang diperoleh.

**Instrumen Penelitian.** Dalam penelitian kualitatif, peneliti sebagai instrumen kunci (*researcher as key instrument*); para peneliti kialutatif mengumpulkan sendiri data melalui dokumentasi, observasi pelaku, atau wawancara dengan para partisipan. Mereka bisa saja menggunakan protokol (sejenis instrument untuk mengumpulkan data) tetapi diri merekalah yang menjadi satu-satunya instrument dalam mengumpulkan informasi. Mereka, pada umumnya tidak menggunakan kuesioner atau instrument yang dibuat oleh peneliti lain (Creswell, 2013:261). Penelitian kualitatif merupakan penelitian interpretatif, yang di dalamnya peneliti terlibat dalam pengalaman yang berkelanjutan dan terus menerus dengan para partisipan. Keterlibatan inilah yang nantinya memunculkan isu-isu strategis, etis, dan personal dalam proses penelitian kualitatif (Locke et al., 2007) dalam buku Creswell (2013:264). Dengan keterlibatannya dalam *concern* seperti ini, peneliti kualitatif berperan untuk mengidentifikasi bias-bias, nilai-nilai, dan latar belakang pribadinya secara refleksif, seperti gender, sejarah, kebudayaan, dan sttus social ekonominya, yang bisa saja turut membentuk interpretasi mereka selama penelitian. Selain itu, para peneliti kualitatif juga berperan memperoleh entri dalam lokasi penelitian dan masalah-masalah etis yang bisa saja muncul tiba-tiba. Adapun masalah yang akan diteliti adalah proses terbentuknya dan perkembangan budaya organisasi di CV. Living Space Concept Store & Café dan juga seberapa kuat budaya yang telah terbentuk disana.

**Metode Pengumpulan Data.** Metode pengumpulan data untuk penilaian ini adalah:

**Wawancara.** Dalam penelitian kualitatif, wawancara terjadi ketika peneliti menanyakan berbagai pertanyaan terbuka (*open-ended question*) umum kepada seorang partisipan atau lebih dan mencatat jawaban mereka. Peneliti kemudian mentransipkan dan mengetikkan datanya ke dalam file computer untuk di analisis (Creswell, 2015:429). Dalam wawancara kualitatif, peneliti dapat melakukan *face-to-face interview* (wawancara berhadap-hadapan) dengan partisipan, mewawancarai mereka dengan telepon, atau terlibat dalam *focus group interview* (interview dalam kelompok tertentu). Wawancara-wawancara seperti ini tentu saja memerlukan pertanyaan-pertanyaan yang secara umum tidak terstruktur (*unstructured*) dan bersifat terbuka (*open ended*) yang dirancang untuk memunculkan pandangan dan opini dari para partisipan (Creswell, 2013:267). Wawancara yang penulis lakukan menggunakan waktu kurang lebih sepuluh hari dalam pengumpulan data informasi dari semua narasumber. Dalam penelitian ini peneliti melakukan percakapan langsung dengan narasumber dengan mengajukan pertanyaan kepada narasumber. Wawancara dilakukan dengan menggunakan *voice recorder*, dan beberapa catatan.

**Observasi.** Observasi kualitatif merupakan observasi yang di dalamnya peneliti langsung turun ke lapangan untuk mengamati perilaku dan aktivitas individu-individu

di lokasi penelitian. Dalam pengamatan ini, peneliti merekam/mencatat baik dengan cara terstruktur maupun semiterstruktur (misalnya, dengan mengajukan sejumlah pertanyaan yang memang ingin di ketahui oleh peneliti) aktivitas-aktivitas dalam lokasi penelitian. Para peneliti kualitatif juga dapat terlibat dalam peran-peran yang beragam, mulai dari non-partisipan hingga partisipan utuh (Creswell, 2013:267). Selain melalui wawancara, informasi juga dapat diperoleh melalui fakta yang tersimpan dalam bentuk arsip foto. Proses dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data-data misalnya profil perusahaan, letak perusahaan dan data lainnya yang berhubungan dengan judul penelitian. Dengan teknik observasi peneliti dapat memperoleh data sesuai dengan apa yang diinginkan.

**Teknik Analisis Data.** Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model interaktif yang dikemukakan oleh Miles & Huberman (1992:16), yaitu di mulai dari tahapan pengumpulan data dilanjutkan dengan reduksi data, display data dan tahapan terakhir yaitu penarikan kesimpulan. Di mulai dari pengumpulan data, yaitu peneliti berusaha mendapatkan data-data yang relevan dari narasumber untuk dapat dijadikan sebagai landasan dalam meneliti tentang tema yang sudah ditentukan oleh peneliti sebelum penelitian dimulai. Lalu, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Mengenai ketiga alur tersebut secara lebih lengkapnya adalah sebagai berikut:

**Data Reduction (Reduksi Data)** Reduksi data menurut Miles & Huberman (1992:16), diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus-menerus selama proyek yang berorientasi penelitian kualitatif berlangsung. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, membuat memo). Reduksi data/transformasi ini berlanjut terus selama penelitian di lapangan, sampai laporan akhir tersusun lengkap. Dalam melakukan reduksi data penulis merangkum dengan menggunakan transkrip wawancara dari *voice recorder*, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dicari tema dan polanya. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah pada temuan. Maka menemukan segala sesuatu yang dipandang asing, tidak dikenal dan belum memiliki pola justru itulah yang harus dijadikan perhatian peneliti dalam melakukan reduksi data. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan

**Data Display (Penyajian Data)** Miles & Huberman membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Mereka meyakini bahwa penyajian-penyajian yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid, yang meliputi: berbagai jenis matrik, grafik, jaringan dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih. Dengan demikian seorang penganalisis dapat melihat apa yang sedang terjadi, dan menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar atautkah terus melangkah melakukan analisis yang menurut saran yang dikisahkan oleh penyajian

sebagai sesuatu yang mungkin berguna. Dalam penelitian ini, peneliti mengolah data setengah jadi yang sudah seragam dalam bentuk tulisan dan sudah memiliki alur tema yang jelas ke dalam matriks yang selanjutnya akan di gunakan untuk menarik suatu kesimpulan.

#### **Keabsahan Data.**

##### **Uji Kredibilitas.**

**Triangulasi.** Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Uji keabsahan data melalui triangulasi dilakukan karena dalam penelitian kualitatif data tidak dapat dilakukan dengan alat uji statistik. Triangulasi terbagi dalam tiga teknik, yaitu:

**Triangulasi sumber** untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dalam penelitian ini penulis melakukan pengujian data yang dilakukan dengan wawancara kepada pemimpin perusahaan CV. Living Space Concept Store & Café yaitu Calvin Gunawan triangulasinya yaitu Fauzan, Fauzan triangulasinya yaitu Anggita. Data yang dianalisis oleh peneliti dari narasumber menghasilkan suatu kesimpulan yang selanjutnya dimintakan kesepakatan (member check) dengan karyawan yang dilibatkan.

**Triangulasi Teknik.** Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh dari hasil wawancara di cek dengan observasi dan dokumentasi kepada beberapa narasumber hingga data yang diperoleh menghasilkan data yang sama.

**Triangulasi Waktu.** Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Dalam penelitian ini, pengujian kredibilitas data dilakukan dengan wawancara yang dilakukan di tiap waktu dan situasi yang berbeda disesuaikan dengan waktu yang dimiliki narasumber.

**Mengadakan Member Check.** Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan member check adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut valid, sehingga semakin dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Dalam penelitian ini member check dilakukan dengan cara mendiskusikan hasil penelitian pada sumber-sumber data yang telah memberikan data yaitu pemilik perusahaan dan beberapa karyawan.

#### **PEMBAHASAN**

**Proses Terbentuknya Budaya CV.Living Space.** Pada CV. Living Space, sebenarnya budaya terbentuk sejak pertama kali organisasi didirikan, dari hasil wawancara dengan karyawan senior yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang ada di CV. Living Space sudah ada sejak perusahaan ini di dirikan, lalu diteruskan hingga sekarang. Proses terbentuknya budaya organisasi pada CV.Living Space yaitu menganut beberapa nilai-nilai budaya yang ditanamkan oleh seorang pemimpin perusahaan kepada seluruh

anggota organisasi. Nilai-nilai yang dianut mempunyai makna bahwa dalam membangun lingkungan kerja yang nyaman adalah saling percaya, integritas yang tinggi, peduli terhadap sesama, dan pembelajaran. Perwujudan nilai saling percaya dapat dilihat dengan adanya koordinasi bersama antara atasan dan bawahan maupun dengan rekan kerja serta untuk menjaga nilai kepercayaan diperlukan komunikasi yang baik dan berusaha menjalankan pekerjaan sesuai kapasitas ruang lingkup pekerjaan. Nilai integritas dapat dilihat dari karyawan yang bekerja sesuai dengan target dan peraturan yang berlaku pada perusahaan, misalnya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, tidak menunda-nunda pekerjaan dan datang tepat waktu atau tidak terlambat. Nilai peduli diwujudkan dengan peduli terhadap karyawan sebagai anggota organisasi, yang biasa mereka lakukan untuk mewujudkan budaya peduli terhadap sesama teman yaitu dengan menjenguk teman yang sedang sakit atau membantu mengerjakan pekerjaan teman yang sedang sakit dan saling tolong menolong. Nilai pembelajar diwujudkan dengan banyak belajar dari karyawan-karyawan lain yang lebih berpengalaman dan lebih banyak mengupdate pengetahuan melalui training, melalui training yang dapat diikuti oleh pekerja-pekerja diharapkan dapat memperbaiki dan mengembangkan kinerja mereka. Cara lain yaitu dengan mencari alternative belajar dengan menggunakan media online seperti browsing.

**Sosialisasi Budaya Organisasi.** Keberhasilan penerapan budaya organisasi diikuti dengan proses sosialisasi budaya melalui pelatihan yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau oleh orang-orang yang mempunyai banyak pengalaman cukup lama sebagai anggota organisasi sehingga terdapat banyak pengetahuan dan cerita tentang budaya yang ada pada CV. Living Space. Pelatihan merupakan bagian dari sosialisasi budaya, pelatihan diberikan kepada karyawan sejak seorang karyawan baru mulai bekerja, yaitu dengan menanamkan nilai-nilai serta menceritakan budaya yang ada pada organisasi, sehingga sejak menjadi karyawan baru, nilai-nilai dan norma yang berlaku sudah menjadi pedoman karyawan tersebut dalam berperilaku. Adanya hukuman atau punishment yang sudah menjadi kesepakatan bersama dan disosialisasikan dengan baik agar dapat mengurangi jumlah karyawan yang datang terlambat. Ketika suatu peraturan di sosialisasikan dengan baik, maka jika ada seorang karyawan yang melanggar akan mendapatkan hukuman yang sudah di sepakati bersama dan karena dengan adanya peraturan yang sudah di bentuk bersama, maka ada perasaan malu jika apa yang sudah disepakati kemudian dilanggar sendiri dan akan menerima kerugian secara material karena menjalankan hukuman. Lalu adanya *reward* yang diberikan apabila seorang karyawan mencapai target penjualan, rajin (tidak pernah bolos), dan tidak pernah terlambat datang kerja. Adanya sebuah *reward* tentu saja sangat memotivasi para karyawan supaya bekerja lebih giat untuk mendapatkan *reward*. Selain itu juga pemberian *reward* akan memberikan kepuasan tersendiri bagi seorang karyawan yang mendapatkannya, karena kerja kerasnya di akui dan di berikan apresiasi oleh perusahaan.

**Perkembangan Budaya Organisasi CV. Living Space.** Pengenalan dan sosialisasi budaya organisasi dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan tentang budaya organisasi yang digunakan untuk mengetahui bagaimana perkembangan budaya yang ada dan juga anggota organisasi bisa mengenal elemen-elemen budaya yang ada pada

organisasinya melalui pengetahuan anggota organisasi tentang artefak seperti ritual-ritual, bahasa sehari-hari, makna logo perusahaan, teknologi yang berkembang, serta produk lain yang diproduksi oleh organisasi. Selain artefak terdapat nilai-nilai yang menjadi pedoman perilaku dan asumsi dasar yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengambil keputusan. Perkembangan budaya organisasi dapat dilihat dari pemahaman semua anggota organisasi tentang benda-benda budaya yang ada seperti logo perusahaan, rancangan gedung, produk yang dihasilkan oleh organisasi, dan bahasa sehari-hari yang digunakan untuk berkomunikasi.

**Budaya yang ada di Living Space.** Untuk memastikan budaya organisasi memberikan manfaat dari beragam gagasan, budaya, dan pemikiran tenaga kerja dengan melakukan kegiatan rapat secara berkala. Kegiatan tersebut dievaluasi secara berkala untuk melihat efektivitas, dan hasil digunakan untuk peningkatan komunikasi, inovasi dan perbaikan untuk meningkatkan kinerja, dengan demikian Living Space mempunyai cara untuk memperkuat budaya organisasi yang berkinerja tinggi, keterikatan, dan kepuasan yaitu dengan sistem manajemen kinerja yang meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan siklus perencanaan, pemantauan, dan penilaian dan meningkatkan keterikatan dan kepuasan karyawan melalui pemberian *reward* dan kriteria talenta sebagai kenaikan karir. Living Space membangun dan mengelola hubungan dengan pelanggan untuk memenuhi dan melampaui ekspektasi dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Living Space membina hubungan secara formal dan informal serta melakukan evaluasi melalui survey kepuasan pelanggan. Hubungan formal dibina melalui rapat dan komunikasi bisnis yang secara rutin dilaksanakan, lalu hubungan informal dibina melalui kunjungan ke pelanggan. Untuk meningkatkan loyalitas pelanggan dan citra positif, Living Space melakukan usaha untuk memenuhi persyaratan produk dan layanan. Berpedoman pada nilai-nilai budaya organisasi, Living Space membangun budaya fokus pada pelanggan guna memastikan pengalaman pelanggan yang positif dan konsisten berkontribusi bagi pelanggan. Melalui peranan dari budaya organisasi, suatu organisasi dapat mendorong terciptanya stabilitas sistem sosial, karena budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan. CV. Living Space mempunyai penilaian tersendiri tentang peran budaya yang ada pada perusahaannya terutama yang dirasakan oleh karyawannya. Falsafah Living Space yang telah memperlihatkan fungsi penciptaan nilai, harus diimplementasikan dengan konsisten. Peran pemimpin memulai penciptaan nilai dengan tanggung jawab dan kemampuan untuk menjaga keseimbangan di antara berbagai kepentingan perusahaan. Pemimpin harus mengukur keberhasilan perusahaan tidak hanya dengan pendekatan finansial, tetapi juga harus mengupayakan semaksimal mungkin penciptaan nilai bagi kepuasan pelanggan, mitra bisnis, kesejahteraan anggota perusahaan, dan kesejahteraan masyarakat pada umumnya. Penerapan budaya organisasi dari tahun ke tahun tentu akan mengalami perubahan. Perubahan budaya organisasi diperlukan untuk lebih memenuhi kepuasan pelanggan, dengan berpedoman kepada nilai-nilai budaya organisasi, CV. Living Space membangun fokus pada pelanggan yang positif dan konsisten berkontribusi bagi pelanggan. Guna terciptanya budaya fokus pada pelanggan, CV. Living Space menerapkan sistem manajemen

kinerja karyawan, yang memperkuat budaya tersebut dengan cara menetapkan kapabilitas *Customer Service Orientation*, *Continuous Learning*, dan Integritas.

**Keterkaitan Seorang Pemimpin dengan Budaya di Living Space.** Budaya yang sedang berkembang di CV. Living Space saat ini sebenarnya lahir dari sebuah pemikiran seorang pendiri CV. Living Space yaitu Calvin Gunawan. Sebagai seorang kreator ia memanfaatkan pengalaman-pengalaman hidupnya selama ia bekerja di sebuah perusahaan retail, dan ia banyak mempelajari tentang kehidupan di dalam organisasi, termasuk budaya. Hal ini yang akhirnya membuat ia mendapatkan sebuah filosofi untuk membuat sebuah konsep baru dalam perusahaan retail, yaitu dengan menambahkan sebuah café didalamnya. Suatu inovasi lingkungan ritail terbaru di Yogyakarta dimana Living Space memberikan nuansa cafe dan bar yang menyajikan berbagai makanan dan minuman. Jadi, para pengunjung bisa merasakan *shopping* dan makan di satu tempat yang sama. Filosofi yang lahir dari pemikirannya tertuang dalam sebuah bentuk gambar, yaitu logo CV. Living Space. Logo tersebut memiliki makna bahwa logo CV. Living Space dilihat dari 2 garis yang membentuk sebuah kotak yang berada di luar tulisan “Living Space”, Kedua garis itu yang sebenarnya mewakili filosofi Living Space. Dua garis yang membentuk sebuah kotak yang dapat diartikan menjadi sebuah ruang, yang mana di dalamnya kita bisa hidup, sesuai dengan namanya “Living Space” atau “Ruang Hidup”, dan juga slogan khas Living Space yaitu “Dress Well & Eat Well”. Dari penelitian yang dilakukan oleh penulis tentang filosofi logo CV. Living Space, penulis menemukan sebuah intisari dari pemikiran Calvin Gunawan sebagai seorang pendiri perusahaan yaitu pendiri ingin membuat sebuah ruang, dimana ruang tersebut bisa dijadikan sebuah ruang untuk hidup, belajar dan juga berkreasi di dalamnya. Hal ini sesuai dengan ciri khas budaya yang dimiliki CV. Living Space yang dapat memberikan keleluasaan untuk anggota organisasi dalam memberikan pemikiran-pemikiran untuk kegiatan-kegiatan yang dapat membangun organisasi menjadi organisasi yang diterima dengan baik oleh pelanggan maupun mitra kerja serta bagi anggota organisasinya sendiri. Budaya organisasi memberi manfaat dari beragam gagasan dan pemikiran seluruh anggota organisasi melalui kegiatan-kegiatan organisasi yang dapat diikuti oleh seluruh karyawan, seperti kegiatan forum diskusi, dan kegiatan-kegiatan lain yang bermanfaat bagi kemajuan CV. Living Space. Calvin Gunawan sebagai seorang pendiri CV. Living Space telah menanamkan nilai-nilai dan norma yang berlaku kepada seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku sejak CV. Living Space didirikan. Nilai-nilai itu seperti nilai kedisiplinan, integritas, nilai saling peduli dan nilai pembelajar. Lalu adanya asumsi dasar yang merupakan solusi paling dipercaya dalam menghadapi suatu masalah dan dipakai oleh pemimpin dalam menyelesaikan suatu masalah melalui forum diskusi dan mendiskusikan masalah bersama-sama. Dari nilai-nilai dan asumsi dasar tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa CV. Living Space memiliki tipe budaya terbuka dan partisipatif. Hal ini dapat dilihat dari adanya kepercayaan satu sama lain, komunikasi terbuka, kepemimpinan yang penuh pertimbangan dan suportif, pemecahan masalah secara kelompok, tukar menukar informasi dan tujuan-tujuan dengan keluaran yang berkualitas.

**Seberapa Kuat Budaya yang Terbentuk di CV. Living Space.** Seberapa kuatnya budaya yang telah terbentuk di dalam perusahaan dapat dilihat dari keberhasilan penerapan budaya organisasi yang diikuti dengan proses sosialisasi budaya melalui pelatihan yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau oleh orang-orang yang mempunyai banyak pengalaman cukup lama sebagai anggota organisasi sehingga terdapat banyak pengetahuan dan cerita tentang budaya yang ada pada CV. Living Space. Pelatihan merupakan bagian dari sosialisasi budaya, pelatihan diberikan kepada karyawan sejak seorang karyawan baru mulai bekerja, yaitu dengan menanamkan nilai-nilai serta menceritakan budaya yang ada pada organisasi, sehingga sejak menjadi karyawan baru, nilai-nilai dan norma yang berlaku sudah menjadi pedoman karyawan tersebut dalam berperilaku. Proses sosialisasi memberikan manfaat dalam menerapkan budaya organisasi yang terkandung dalam nilai-nilai budaya sebagai pedoman perilaku bagi setiap anggota organisasi. Manfaat yang terkandung adalah proses pembentukan budaya organisasi yang akan berjalan dengan baik karena melalui diskusi bersama pada saat evaluasi dan seluruh anggota berkomitmen untuk menjaga, menjalankan dan menjadikan nilai-nilai budaya sebagai dasar dari seorang karyawan dalam berperilaku. Pengenalan dan sosialisasi budaya organisasi dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan tentang budaya organisasi yang digunakan untuk mengetahui bagaimana perkembangan budaya yang ada dan juga anggota organisasi bisa mengenal elemen-elemen budaya yang ada pada organisasinya melalui pengetahuan anggota organisasi tentang artefak seperti ritual-ritual, bahasa sehari-hari, makna logo perusahaan, teknologi yang berkembang, serta produk lain yang diproduksi oleh organisasi. Selain artefak terdapat nilai-nilai yang menjadi pedoman perilaku dan asumsi dasar yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengambil keputusan. Untuk memastikan budaya organisasi memberikan manfaat dari beragam gagasan, budaya, dan pemikiran tenaga kerja dengan melakukan kegiatan rapat secara berkala. Kegiatan tersebut dievaluasi secara berkala untuk melihat efektivitas, dan hasil digunakan untuk peningkatan komunikasi, inovasi dan perbaikan untuk meningkatkan kinerja, dengan demikian CV. Living Space mempunyai cara untuk memperkuat budaya organisasi yang berkinerja tinggi, keterikatan, dan kepuasan yaitu dengan sistem manajemen kinerja yang meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan siklus perencanaan, pemantauan, dan penilaian dan meningkatkan keterikatan dan kepuasan karyawan melalui pemberian *reward* dan kriteria talenta sebagai kenaikan karir.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Dari wawancara penelitian yang dilakukan oleh penulis, terlihat bahwa proses terbentuknya budaya organisasi CV. Living Space, sebenarnya sudah terbentuk sejak pertama kali perusahaan ini didirikan. Calvin Gunawan sebagai seorang pendiri CV. Living Space telah menanamkan nilai-nilai dan norma yang berlaku kepada seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku sejak CV. Living Space didirikan. Nilai-nilai itu seperti nilai kedisiplinan, integritas, nilai saling peduli dan nilai pembelajar.

Keberhasilan penerapan budaya organisasi diikuti dengan proses sosialisasi budaya melalui pelatihan yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau oleh orang-orang yang

mempunyai banyak pengalaman cukup lama sebagai anggota organisasi sehingga terdapat banyak pengetahuan dan cerita tentang budaya yang ada pada CV. Living Space. Pelatihan diberikan kepada karyawan sejak seorang karyawan baru mulai bekerja, yaitu dengan menanamkan nilai-nilai serta menceritakan budaya yang ada pada organisasi, sehingga sejak menjadi karyawan baru, nilai-nilai dan norma yang berlaku sudah menjadi pedoman karyawan tersebut dalam berperilaku. CV. Living Space memiliki tipe budaya terbuka dan partisipatif. Hal ini dapat dilihat dari adanya kepercayaan satu sama lain, komunikasi terbuka, kepemimpinan yang penuh pertimbangan dan suportif, pemecahan masalah secara kelompok, tukar menukar informasi dan tujuan-tujuan dengan keluaran yang berkualitas.

CV. Living Space memastikan budaya organisasi memberikan manfaat dari beragam gagasan, budaya, dan pemikiran tenaga kerja dengan melakukan kegiatan rapat secara berkala. Kegiatan tersebut dievaluasi secara berkala untuk melihat efektivitas, dan hasil digunakan untuk peningkatan komunikasi, inovasi dan perbaikan untuk meningkatkan kinerja, dengan demikian CV. Living Space mempunyai cara untuk memperkuat budaya organisasi yang berkinerja tinggi, keterikatan, dan kepuasan yaitu dengan sistem manajemen kinerja yang meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan siklus perencanaan, pemantauan, dan penilaian dan meningkatkan keterikatan dan kepuasan karyawan melalui pemberian *reward* dan kriteria talenta sebagai kenaikan karir.

#### **Saran**

Nilai-nilai budaya yang sudah di terapkan di CV. Living Space sudah cukup baik, dan hendaknya dilestarikan atau bila perlu lebih di tingkatkan lagi agar budaya yang sudah terbentuk tetap menjadi pedoman bagi seluruh anggota CV. Living Space dalam berperilaku, sehingga budaya organisasi tetap tumbuh menjadi budaya baik yang dapat memberikan motivasi bagi peningkatan kinerja karyawan agar tetap fokus pada tujuan-tujuan yang telah di tetapkan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Achilles Armenakis, Steven Brown dan Anju Mehta, (2011), *Organizational Culture: Assessment and Transformation. Emerald Group Publishing, Limited, United Kingdom.*
- Creswell, J.W, (2013), *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Edisi Ketiga.
- Creswell, J.W, (2015), *Riset Pendidikan Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif & Kuantitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Edisi Kelima.
- David D. Van Fleet & Ricky W. Griffin, (2015), *Dysfunctional organization culture : The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. Emerald Group Publishing, Limited, United Kingdom.*
- David Giles & Russell Yates, (2014), *Enabling educational leaders : qualitatively surveying an organization's culture. Emerald Group Publishing, Limited, United Kingdom.*
- Karel De Witte & Jaap J. van Muijen, (2010), *Organizational Culture. European Journal of Work and Organizational Psychology.*
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, (2005), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat. Edisi Kelima
- Luthans, Fred, (2006), *Perilaku organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: PT. Andi.

- Moleong, Lexy. J, (2004), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Miles, B. Mathew dan Michael Huberman, (1992), *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UIP.
- Muchlas, Makmuri, (2008), *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Munandar, Ashar Sunyoto, (2008), *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Tika, Pabundu (2010), *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, cetakan ke-3*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Riani, Asri Laksmi, (2011), *Budaya Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu. Edisi Pertama.
- Roy K. Smollan & Janet G. Sayers, (2009), *Organizational Culture, Change and Emotions : A Qualitative Study*. Emerald Group Publishing, Limited, United Kingdom.
- Schein, Edgar H, (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H, (2010), *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sobirin, Achmad, (2007), *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*, Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.
- Sugiyono, (2004), *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, Sonny, (2004), *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Wirawan, (2007), *Budaya & Iklim Organisasi. Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat.