

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

**SKRIPSI**



**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

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna  
memperoleh gelar sarjana strata- 1 di Jurusan Manajemen,

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Gilang Unggul Sasmito

Nomor Mahasiswa : 11311692

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 25 Januari 2019

Penulis,



Gilang Unggul Sasmito

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

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,



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

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

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

Disusun Oleh : **GILANG UNGGUL SASMITO**

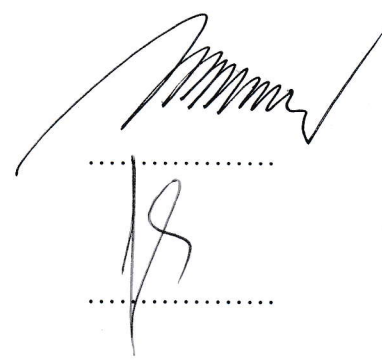
Nomor Mahasiswa : **11311692**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Kamis, tanggal: 14 Februari 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.

Penguji : Faresthi Nurdiana D., SE., MM

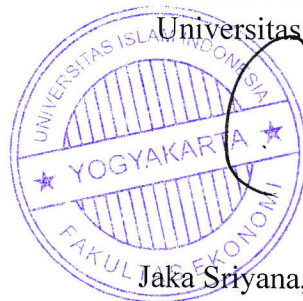


.....  
.....

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

***“Sesungguhnya apa yang dilakukan untuk Allah itu  
akan abadi”  
(Imam Malik)***

***“Sebaik- baiknya manusia adalah yang bermanfaat bagi  
orang lain”  
(HT Ahmad, Thabrani, Daruqutni)***

## **ABSTRAK**

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



## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum Wr. Wb*

*Alhamdulillahirobbil alamin, washolatu wassalamu'ala asrofil ambiya iwal  
mursalin wa'ala alihi wasohbihi aj ma'in. Amma ba'du.*

Segala puji hanya bagi Allah SWT. yang selalu melimpahkan rahmat, taufik dan hidayahNya kepada kita semua, sehingga pada kesempatan ini kita masih diberikan kesempatan untuk mencari amal ma'ruf nahi munkar sebagai bekal kita hidup di akhirat kelak. Semoga Allah SWT. memberikan tempat yang istimewa di surganya bagi kita. Amin ya robbal 'alamin.

Sholawat beriring salam kita persembahkan keharibaan baginda Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabat. Allohuma sholi ala Muhammad wa'ala ali Muhammad. Semoga dengan banyak kita bersholawat kepada Beliau, kita termasuk orang yang mendapat syafaatnya di Yaumul Akhir nanti. Amin ya robbal 'alamin.

Alhamdulillah telah selesai penelitian kualitatif ini dengan judul “Budaya Organisasi CV.Living Space Concept Store & Cafe”. Dalam prosesnya penelitian untuk tujuan Skripsi ini telah melibatkan banyak sekali pihak sehingga meski tidak bisa dikatakan sempurna penulis harap penelitian ini dapat memberikan sumbangan berarti.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini melibatkan banyak pihak yang memberikan dukungan baik berupa do'a, moril, maupun materiil dari awal

hingga terselesaikannya skripsi ini. Maka dari itu penulis haturkan rasa terimakasih yang sebesar- besarnya dan penghargaan setinggi- tingginya kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan hidayah dan karuniaNya kepada penulis hingga saat ini.
2. Kedua orang tua yaitu bapak Kanto Adi Harsono (Alm.) dan ibu Djarwati, dan juga kakakku Bagus Hardika Adi putra, Fitri Afifah, dan ponakan tersayang Zamzam Adi Alfarizki yang selalu memberikan arahan, mendukung memotivasi, dan tidak pernah putus memberikan do'a kepada penulis hingga saat ini.
3. Bapak Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak. selaku dosen pembimbing skripsi yang memberi ilmu, arahan dan bantuan, serta dukungannya dalam setiap proses penyelesaian skripsi ini.
4. Calvin Gunawan selaku pemilik CV. Living Space Concepet Store & Cafe, dan juga teman-teman Crew Living Space yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi narasumber penelitian.
5. Destyanti Ayu Suryani sebagai pembimbing skripsi diluar kampus yang sudah banyak memberikan informasi tentang penulisan skripsi ini hingga tuntas.
6. Sahabat-sahabat seperjuangan Kevin, Calvin, Arief, Toto, Momon, Sendi, dan Chilvia Janet.
7. Teman-teman kost SEMUD 243 yang sudah banyak membantu dan memberikan motivasi kepada penulis.
8. Teman- teman semua yang tidak dapat disebutkan satu persatu dan seluruh pihak yang secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Tidak ada yang sempurna selain Allah SWT. Maka segala hal yang ada di dalam penulisan ini pasti tak luput dari kesalahan dan kekurangan. Sehingga penulis membutuhkan segala masukan kritik dan saran yang membangun agar penelitian ini dan penelitian- penelitian selanjutnya menjadi lebih baik.

*Wassalamualaikum Wr. Wb*

Yogyakarta, 25 Januari 2015

Penulis,

Gilang Unggul Sasmito

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan .....	i
Halaman Judul .....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme .....	iii
Halaman Pengesahan .....	iv
Berita Acara Ujian Tugas Akhir/ Skripsi .....	v
Halaman Motto .....	vi
Abstrak .....	vii
Kata Pengantar .....	ix
Daftar Isi .....	xii
Daftar Gambar .....	xv
Daftar Tabel .....	xvi
Daftar Lampiran .....	xvii

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Fokus Penelitian .....	7
1.3 Rumusan Masalah .....	8
1.4 Tujuan Penelitian .....	8
1.5 Manfaat Penilaian .....	8
1.6 Batasan Penelitian .....	9

### **BAB II LANDASAN TEORI**

2.1 Penelitian Terdahulu .....	10
2.2. Tinjauan Teoritis.....	13
2.2.1 Definisi Budaya Organisasi .....	13
2.2.2 Elemen Budaya Organisasi .....	16
2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi .....	21
2.2.4 Jenis-jenis Budaya Organisasi .....	23
2.2.5 Pembentukan Budaya Organisasi dan Pewarisan Budaya Organisasi	24
2.2.6 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi.....	27
2.2.7 Tipe Budaya Organisasi .....	29
2.2.8 Dimensi Budaya Organisasi .....	31
2.2.9 Fungsi Budaya Organisasi .....	32
2.2.10 Manifestasi atau Ungkapan Budaya Organisasi .....	34
2.2.11 Faktor yang Menentukan Kekuatan Budaya Organisasi .....	36
2.2.12 Ciri Budaya Organisasi Kuat dan Lemah .....	37
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Pendekatan Penelitian .....	40
3.2 Lokasi Penelitian .....	40
3.3 Narasumber Penelitian .....	41
3.4 Jenis Data Penelitian .....	42
3.5 Sumber Data Penelitian .....	42
3.5.1 Instrumen Penelitian .....	42
3.5.2 Metode Pengumpulan Data .....	43
3.6 Teknik Analisis Data .....	45
3.7 Keabsahan Data .....	48

3.7.1 Uji Kredibilitas .....	48
3.7.2 Uji Transferbility .....	50
<b>BAB IV PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	52
4.1.1 Profile & Sejarah CV. Living Space .....	52
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	54
4.1.3 Logo CV. Living Space .....	55
4.1.4 Struktur Organisasi .....	55
4.1.5 Uraian Jabatan & Tugas Pokok .....	56
4.2 Penanaman Komitmen Dari Seorang Pemimpin .....	57
4.3 Proses Terbentuknya Budaya CV.Living Space .....	59
4.4 Sosialisasi Budaya Organisasi.....	62
4.5 Perkembangan Budaya Organisasi CV. Living Space .....	64
4.6 Budaya yang ada di Living Space .....	69
4.7 Keterkaitan Seorang Pemimpin dengan Budaya di Living Space .....	72
4.8 Seberapa Kuat Budaya yang Terbentuk di CV. Living Space.....	74
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	76
5.2 Saran .....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	78
<b>LAMPIRAN</b> .....	80

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Lapisan Budaya Organisasi .....	17
--	----

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Tabel Elemen Budaya Organisasi .....	19
--	----



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	: Tabel Reduksi Data .....	81
Lampiran B	: Pedoman Wawancara .....	90
Lampiran C	: Transkrip Wawancara .....	93
Lampiran D	: Biodata Narasumber .....	115
Lampiran E	: Dokumentasi .....	117
Lampiran F	: Biodata Penulis.....	118

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

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).

Berbicara mengenai budaya organisasi, maka akan sangat menarik jika kita melihat contoh nyata budaya organisasi yang telah diterapkan oleh beberapa perusahaan besar di Indonesia. Beberapa perusahaan besar di Indonesia membuat sebuah citra yang diinginkan oleh perusahaan dengan beberapa faktor dari budaya organisasi yang kemudian dijadikan sebagai budaya perusahaan. Dari beberapa perusahaan besar di Indonesia, diantaranya ialah PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk, Bank Mandiri dan juga PT. Pertamina.

Pertama, PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari PT. Telekomunikasi Indonesia, yang informasinya dapat diakses di [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id) pada tanggal 14 Agustus 2018, maka diketahui PT. Telekomunikasi Indonesia memiliki sebuah sistem dan budaya yang terus dikembangkan dan menyesuaikan dengan perubahan bisnis yang ada, hal ini dilakukan untuk menunjang perusahaan agar terus maju. Berawal dari tahun 2009 PT. Telkom Indonesia melakukan transformasi budaya perusahaan yang disebut dengan "*The Telkom Way*", yaitu penetapan budaya perusahaan yang mengacu pada konsep pengelolaan Telkom Group yang didasarkan pada elemen 8S yaitu *Spirituality, Style, Shared Values, Strategy, Staff, Skill, System, dan Structure*.

Kedua, Bank Mandiri. Dari informasi yang diperoleh dari situs resmi milik Bank Mandiri, informasinya dapat diakses di [www.bankmandiri.co.id](http://www.bankmandiri.co.id) pada tanggal 14 Agustus 2018, diketahui bahwa dalam mendukung pencapaian visi dan misi, serta keberhasilan strateginya Bank Mandiri melakukan transformasi budaya dengan merumuskan kembali nilai-nilai budaya yang dijadikan pedoman untuk semua pegawai dalam berperilaku, yaitu 5 (lima) nilai budaya perusahaan yang disebut "TIPCE" yang dijabarkan menjadi: kepercayaan (*Trust*), integritas (*Integrity*), profesionalisme (*Professionalism*), fokus Pada Pelanggan (*Customer Focus*) dan kesempurnaan (*Excellence*).

Dan yang ketiga adalah PT.Pertamina. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari PT Pertamina, yang informasinya didapat dari situs web resmi milik PT. Pertamina yaitu [www.pertamina.com](http://www.pertamina.com) dan diakses pada tanggal 14 Agustus 2018, diketahui bahwa PT.Pertamina memiliki nilai-nilai budaya sebagai komitmen perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan berdasarkan dari standar global dan menerapkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Nilai-nilai budaya PT.Pertamina disebut dengan "6C", yaitu (*Clean*) bersih, (*Competitive*) kompetitif, (*Confident*) percaya diri, (*Customer Focus*) fokus pada pelanggan, (*Commercial*) komersial dan (*Capable*) berkemampuan. Nilai-nilai ini wajib diketahui oleh seluruh karyawan karena nilai-nilai tersebut dijadikan pedoman bagi seluruh karyawan PT.Pertamina dalam melakukan aktivitas.

Dari beberapa uraian tentang perusahaan besar di Indonesia yang telah menjadikan budaya organisasi sebagai pedoman dalam menjalankan aktivitas

perusahaan sehari-hari. Peneliti menarik kesimpulan bahwa betapa pentingnya budaya organisasi di dalam perusahaan sebagai tata cara untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, selain itu juga budaya organisasi bisa dijadikan pedoman bagi seluruh karyawan dalam berperilaku sehari-hari.

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 ditetapkan.

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.

Dari paparan yang telah di ungkapkan diatas, penulis tertarik untuk meneliti tentang bagaimana budaya organisasi di CV. Living Space dapat terbentuk dan berjalan dengan baik, dan untuk menjawab tentang gambaran budaya organisasi yang dikembangkan oleh pemimpin CV. Living Space, lalu bagaimana budaya organisasi dapat membentuk perusahaan menjadi kuat melalui penanaman nilai-nilai budaya di dalam perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan-tujuan yang telah di tetapkan.

## **1.2 Fokus penelitian**

1. Objek penelitian dari penelitian ini adalah owner, head bar, dan team karyawan toko.
2. Permasalahan penelitian difokuskan pada bagaimana proses terbentuknya dan perkembangan budaya organisasi, mengetahui seberapa besar peran dan fungsi budaya organisasi di Living Space.



### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang permasalahan penelitian yang diuraikan sebelumnya, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana proses terbentuknya dan perkembangan budaya organisasi di Living Space?
2. Seberapa kuat budaya yang terbentuk di Living Space?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui bagaimana proses terbentuknya dan perkembangan budaya organisasi di Living Space.
2. Untuk mengetahui seberapa kuat budaya yang terbentuk di Living Space.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun dari proposal ini diharapkan akan memberikan manfaat-manfaat yang berguna, yaitu :

1. Bagi peneliti, dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai budaya organisasi secara nyata serta mengukir sejarah baru dalam dunia pendidikan dengan ilmu serta wawasan yang bertambah dan proses aktualisasi diri dalam menyelesaikan permasalahan dengan menerapkan teori yang telah didapat selama kuliah.
2. Bagi para peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empiris terutama menyangkut budaya organisasi.

3. Bagi perusahaan, dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya peningkatan kinerja dan kualitas karyawan untuk dapat mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan melalui pemahaman budaya organisasi.

### **1.6 Batasan penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana proses budaya organisasi terbentuk dan berkembang di perusahaan CV. Living Space. Hal ini berkaitan dengan nilai-nilai budaya yang mempengaruhi karyawan dalam berperilaku dan pencapaian yang sesuai harapan perusahaan.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian dilakukan berdasarkan penelitian sebelumnya yaitu sebagai berikut :

1. Dalam penelitian “*Dysfunctional organization culture : The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors*” pada tahun 2015 oleh David D. Van Fleet & Ricky W. Griffin penjelasannya dapat dilihat dari hasil yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat berkontribusi atau mengurangi perilaku disfungsional dalam berbagai cara. Karena pemimpin adalah penentu penting budaya organisasi, kami berpendapat bahwa mereka memainkan peran penting dalam memotivasi perilaku kerja yang disfungsional.

Persamaan penelitian ini adalah peneliti akan meneliti bagaimana kontribusi dari budaya organisasi dalam mengurangi perilaku disfungsional. Lalu peran penting seorang pemimpin dalam memotivasi perilaku kerja yang disfungsional.

2. Dalam penelitian “*Enabling educational leaders : qualitatively surveying an organization’s culture*” pada tahun 2014 oleh David Giles & Russell Yates penjelasannya dapat dilihat dari hasil yang menunjukkan bahwa meskipun dianggap remeh dan subliminal, budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap pengalaman sehari-hari mereka yang berpartisipasi dalam satu lingkungan perusahaan. Kepemimpinan harus mempertahankan niat membuat perbedaan positif melalui kesadaran mendalam dari budaya organisasi dan memberikan persepsi tentang apa yang dinilai oleh organisasi dalam praktiknya.

Persamaan penelitian ini adalah peneliti akan meneliti tentang budaya organisasi yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengalaman sehari-hari pada mereka yang berpartisipasi dalam satu lingkungan perusahaan. Dan kepemimpinan yang membuat perbedaan positif melalui kesadaran lebih mendalam tentang budaya organisasi pada mereka yang berpartisipasi dalam satu lingkungan perusahaan.

3. Dalam penelitian "*Organizational Culture, Change and Emotions : A Qualitative Study*" pada tahun 2009 oleh Roy K. Smollan & Janet G. Sayers penjelasannya dapat dilihat dari hasil yang menunjukkan bahwa perubahan organisasi memiliki kapasitas untuk mengubah budaya, baik secara sengaja atau tidak, dan dengan demikian memengaruhi tanggapan emosional orang-orang. Sebaliknya, budaya mempengaruhi cara staf merespons perubahan pada tingkat emosional. Namun jika keterlibatan karyawan harus otentik, organisasi perlu membuat budaya yang cukup kuat untuk merangkul perubahan tanpa mengubah etos fundamental mereka dan untuk mengembangkan penerimaan bahwa emosi adalah bagian alami dari budaya organisasi dan perubahan organisasi.

Persamaan dalam penelitian ini adalah peneliti akan meneliti terkait pada perubahan organisasi untuk memahami faktor-faktor yang dapat mengubah budaya organisasi dalam suatu perusahaan.

4. Dalam penelitian "*Organizational Culture*" pada tahun 2010 oleh Karel De Witte & Jaap J. van Muijen dari penjelasannya dapat dilihat hasil yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap pengurangan konflik, koordinasi dan kontrol, pengurangan ketidakpastian, dan memberikan motivasi yang lebih tinggi di antara para karyawan. Perkembangan budaya organisasi yang

konsisten dengan visi dan strategi akan mengarah pada organisasi yang efektif dan kompetitif.

Persamaan penelitian ini adalah peneliti akan meneliti tentang perkembangan budaya organisasi yang konsisten dengan visi dan strategi yang akan mengarah pada organisasi yang efektif dan kompetitif.

5. Dalam penelitian "*Organizational Culture: Assessment and Transformation*" pada tahun 2011 oleh Achilles Armenakis, Steven Brown dan Anju Mehta dari penjelasannya dapat dilihat bahwa pemimpin organisasi yang tertarik untuk menentukan sejauh mana organisasi mereka bertanggung jawab secara sosial harus melakukan audit budaya yang terdiri dari dua bagian. Pertama, dengan menggunakan jadwal wawancara yang sesuai, data dapat dikumpulkan berkenaan dengan operasi organisasi. Menggunakan kerangka elemen budaya, yaitu data operasi yang dapat dikategorikan ke dalam artefak eksplisit dan keyakinan / nilai yang dianut. Kedua, data ini dapat diumpangkan ke kelompok anggota organisasi yang akan ditugasi dengan tugas-tugas: (1) untuk memverifikasi keakuratan artefak dan keyakinan / nilai yang dianut, dan (2) untuk mengungkapkan asumsi yang mendasari pertanggung jawaban atas artefak dan keyakinan / nilai yang dianut. Dengan demikian, transformasi budaya terencana yang didasarkan pada lima persyaratan untuk perubahan budaya organisasi dapat direncanakan, dilaksanakan, dipantau dan direvisi seperlunya.

Persamaan penelitian ini adalah peneliti akan meneliti artefak eksplisit dan keyakinan / nilai yang dianut oleh perusahaan.

## 2.2 Tinjauan Teoritis

### 2.2.1 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 variabel 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 variabel Dimensi Adaptasi Eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi bisnis/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.



### 2.2.2 Elemen Budaya Organisasi

Terdapat dua elemen pokok dalam budaya organisasi, yaitu elemen yang bersifat idealistik dan juga elemen yang bersifat behavioral (Sobirin, 2007:152):

#### a. Elemen Idealistik

Dikatakan idealistik karena “elemen ini menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun disisi lain organisasi secara natural harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini bersifat terselubung (*elusive*), tidak tampak ke permukaan (*hidden*), dan hanya orang-orang tertentu saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Elemen idealistik melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual para pendiri atau pemilik organisasi biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi dan misi organisasi”.

#### b. Elemen *Behavioral*

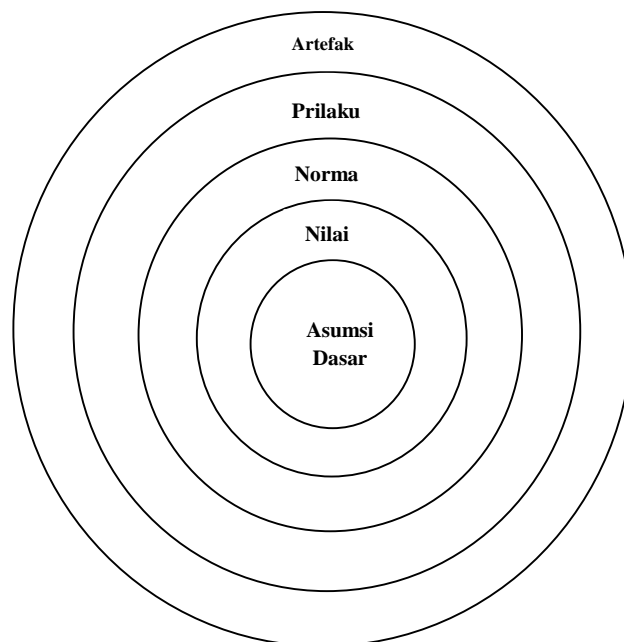
Elemen *behavioral* adalah “elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi, elemen ini mudah diamati, dipahami, dan diinterpretasikan meskipun kadang tidak sama dengan interpretasi dengan orang yang terlibat langsung dalam organisasi. Cara paling mudah mengidentifikasi budaya organisasi adalah dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan yang mereka lakukan”.

Schein mengatakan bahwa kebiasaan sehari-hari muncul dalam bentuk artefak termasuk perilaku para anggota organisasi. Artefak bisa berupa

bentuk/arsitektur bangunan, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi (Schein, 2010:23).

c. Keterkaitan antara Elemen Idealistik dan Behavioral

Kedua elemen antara elemen idealistik dan elemen *behavioral* bukan elemen yang terpisah. Seperti dikatakan Jacono “keduanya merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan sebab keterkaitan kedua elemen itulah yang membentuk budaya, hanya saja elemen *behavioral* lebih rentan terhadap perubahan karena bersinggungan langsung dengan lingkungan eksternal organisasi, sedangkan elemen idealistik jarang mengalami perubahan karena letaknya terselubung”. Dibawah ini adalah gambaran tentang tingkat sensitif masing-masing elemen budaya organisasi terhadap kemungkinan terjadinya perubahan oleh Rousseau (Sobirin, 2007: 156-157).



## **Gambar 2.1 Lapisan Budaya Organisasi**

Sumber: Rousseau dalam (Sobirin, 2007:157)

Mary Jo Hatch menegaskan bahwa hubungan antar elemen budaya organisasi bersifat dinamis melalui sebuah proses yang bersifat timbal balik. Nilai-nilai organisasi merupakan manifestasi dari asumsi dasar, begitu sebaliknya dan seterusnya proses ini terus berjalan menuju titik keseimbangan antara stabilitas dan perubahan elemen budaya organisasi. Berikut ini adalah 3 level budaya organisasi yang diungkapkan oleh Schein (2010: 23-32).

### a. Artefak

Schein (2010:23) menyebutkan bahwa artefak berisi semua fenomena yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan ketika kita menjumpai suatu kelompok baru yang tidak biasa. Artefak berisi hasil yang tampak dari suatu organisasi seperti:

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <i>1. Architecture</i>            | <i>8. Manners of address</i>                    |
| <i>2. Physical environment</i>    | <i>9. Emotional displays</i>                    |
| <i>3. Language</i>                | <i>10. Myths and stories about organization</i> |
| <i>4. Technology and products</i> | <i>11. Published list of values</i>             |
| <i>5. Artistic creations</i>      | <i>12. Rituals</i>                              |
| <i>6. Style</i>                   | <i>13. Ceremonial</i>                           |
| <i>7. As embodied in clothing</i> |   |

Artefak merupakan hasil budaya yang kasat mata dan mudah diobservasi oleh seseorang atau kelompok orang baik orang dalam maupun orang luar organisasi Schein (2010:23). Berikut ini adalah contoh artefak yang masuk dalam kategori fisik, perilaku, dan verbal.

Kategori Umum	Contoh Artefak
Manifestasi Fisik	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seni/<i>design</i>/logo</li> <li>2. Bentuk bangunan/dekorasi</li> <li>3. Cara berpakaian/tampilan seseorang</li> <li>4. Tata letak (<i>lay out</i>) bangunan</li> <li>5. Desain organisasi</li> </ol>
Manifestasi Perilaku	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upacara-upacara/ritual</li> <li>2. Cara berkomunikasi</li> <li>3. Tradisi/kebiasaan</li> <li>4. Sistem <i>reward</i>/bentuk hukuman</li> </ol>
Manifestasi Verbal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anekdote atau humor</li> <li>2. Jargon/cara menyapa</li> <li>3. Mitos/sejarah/cerita-cerita sukses</li> <li>4. Orang yang dianggap pahlawan</li> <li>5. Metafora yang digunakan</li> </ol>

**Tabel 2.1 Elemen Budaya Organisasi**

Sumber: Mary Jo Hatch (1997:216) dalam (Sobirin, 2007:174)

b. Keyakinan yang dianut dan Nilai

Keyakinan dan nilai yang dianut merupakan *ideals, goals, values, aspiration, ideologies, dan rationalizations* (Schein, 2010:24). *Values* adalah (1) sebuah konsep atau keyakinan (2) tentang tujuan akhir atau sebuah perilaku yang patut dicapai (3) yang bersifat transendental untuk situasi tertentu (4) menjadi pedoman untuk memilih atau mengevaluasi perilaku atau sebuah kejadian dan (5) tersusun sesuai dengan arti pentingnya. Jika komponen nilai disederhanakan maka nilai terdiri dari dua komponen utama: (1) setiap definisi memfokuskan perhatiannya pada dua content nilai yaitu means (alat atau tindakan) dan ends (tujuan), (2) nilai dipandang sebagai *preference* atau *priority*.

c. Asumsi Dasar

Asumsi dasar bisa dikatakan asumsi yang tersirat yang membimbing bagaimana organisasi bertindak, dan berbagi kepada anggota bagaimana mereka melihat, berfikir, dan merasakan. Asumsi dasar seperti sebuah teori yang digunakan, tidak dapat didebatkan, dan sulit untuk dirubah (Schein, 2010:28). Asumsi dasar merupakan inti budaya organisasi yang tidak menjadi bahan diskusi baik oleh karyawan maupun managernya. Asumsi diterima apa adanya sebagai bagian dari kehidupan mereka dan bahkan mempengaruhi perilaku mereka dan perilaku organisasi secara keseluruhan. Keyakinan para pendiri menjadi sumber terbentuknya asumsi dasar dalam kehidupan organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen. Pertama, elemen idealistik yaitu berupa keyakinan seperti asumsi dasar dan nilai-nilai yang tidak mudah terpengaruh atau berubah oleh

lingkungan eksternal, elemen idealistik menjadi sebagai pedoman dalam berperilaku. Kedua, elemen yang bersifat behavioral tampak dan mudah diamati seperti artefak yang berwujud fisik, perilaku, dan verbal.

### **2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. O'Reilly, Chatman, dan Caldwell menemukan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut dalam (Munandar, 2008:267):

- a. Inovasi dan pengambilan resiko (innovation and risk taking): Mencari peluang baru, mengambil resiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktik-praktik formal.
- b. Stabilitas dan keamanan (stability and security): Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya (predictability), keamanan, dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku.
- c. Penghargaan kepada orang (respect for people): Memperlakukan toleransi, keadilan, dan penghargaan terhadap orang lain.
- d. Orientasi hasil (outcome orientation): Memiliki perhatian dan harapan tinggi terhadap hasil, capaian, dan tindakan.
- e. Orientasi tim dan kolaborasi (team orientation and collaboration): bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi.
- f. Keagresifan dan persaingan (aggressiveness and competition): mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar-pasar dalam menghadapi persaingan.

Menurut Dharma dan Akib dalam Riani (2011:7) mengemukakan 10 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Penekanan kelompok: derajat dimana aktivitas tugas lebih diorganisir untuk seluruh kelompok daripada individu.
- b. Fokus orang: derajat dimana keputusan manajemen memperhatikan dampak luaran yang dihasilkan terhadap pekerjaan dalam organisasi.
- c. Penyatuan unit: derajat dimana unit-unit dalam organisasi didorong agar berfungsi dengan cara yang terorganisir atau bebas.
- d. Pengendalian: derajat dimana peraturan, regulasi dan pengendalian langsung digunakan untuk mengawasi dan pengendalian perilaku pekerja.
- e. Toleransi resiko : derajat dimana pegawai didorong untuk agresif, kreatif, inovatif dan mau mendalami bidang pekerjaannya terus menerus.
- f. Kriteria ganjaran: derajat dimana ganjaran seperti peningkatan pembayaran dan promosi lebih dialokasikan menurut kinerja pekerja daripada senioritas, favoritisme atau factor lainnya.
- g. Toleransi Konflik : derajat dimana pekerja didorong dan diarahkan untuk dapat menunjukkan konflik dan kritik dengan mengkomunikasikannya secara terbuka secara terbuka.
- h. Orientasi sarana-tujuan: derajat dimana manajemen lebih terfokus pada hasil atau luaran dari teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai luaran tersebut.
- i. Fokus pada sistem terbuka : derajat dimana organisasi merespon perubahan dalam lingkungan eksternal dan memonitor sikap partisipasi pegawai dalam bekerja.

- j. Identitas Anggota: derajat dimana pekerjaan lebih mengidentifikasi organisasi secara menyeluruh daripada dengan tipe pekerjaan atau bidang keahlian profesionalnya.

#### **2.2.4 Jenis-jenis Budaya Organisasi**

Jenis-jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi dan tujuannya (Tika, 2010:7):

- a. Berdasarkan Proses Informasi

Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi sebagai berikut:

1. Budaya rasional, proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).
2. Budaya ideologis, dalam budaya ini pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat, dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).
3. Budaya konsensus, dalam budaya ini pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsesus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).
4. Budaya hierarkis, dalam budaya ini pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).



b. Berdasarkan Tujuannya

Ndraha (1997) dalam (Tika, 2010:8), membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya yaitu budaya organisasi perusahaan, budaya organisasi publik, dan budaya organisasi sosial.

### **2.2.5 Pembentukan Budaya Organisasi dan Pewarisan Budaya Organisasi**

Meskipun budaya organisasi dapat berkembang dalam sejumlah cara yang berbeda, prosesnya sering melibatkan langkah-langkah sebagai berikut (Luthans, 2006:128):

- a. Seseorang secara sendiri (pendiri) memiliki sebuah ide untuk sebuah perusahaan baru.
- b. Kemudian pendiri membawa masuk satu atau lebih orang kunci lain dan menciptakan kelompok inti yang berbagi visi bersama dengan pendiri.
- c. Kelompok inti pendiri ini mulai bertindak secara serasi untuk menciptakan sebuah organisasi dengan cara pencarian dana, perolehan hak paten, inkorporasi, penempatan ruangan, pembangunan, dan seterusnya.
- d. Pada titik ini, orang lain dibawa masuk dalam organisasi dan sebuah sejarah yang diketahui umum mulai didokumentasikan.

Proses pembentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut (Tika, 2010:21):

- a. Interaksi antar pemimpin atau pendiri organisasi dengan kelompok atau perorangan dalam organisasi.
- b. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artefak, nilai, dan asumsi.

- c. Artefak, nilai dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi.
- d. Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (learning) kepada anggota baru dalam organisasi.

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi menurut Deal dan Kennedy dalam (Tika, 2010:16):

- a. Lingkungan usaha, merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah dan lain-lain.
- b. Nilai-nilai, adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Nilai-nilai yang dianut dapat berupa slogan atau moto yang berfungsi sebagai: (1) Jati diri, rasa istimewa yang berbeda dengan perusahaan lainnya; (2) Harapan konsumen, merupakan ungkapan padat yang penuh makna bagi konsumen sekaligus harapan baginya terhadap perusahaan.
- c. Pahlawan, adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata.
- d. Ritual, deretan kegiatan berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu.
- e. Jaringan budaya, jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberikan interpretasi terhadap informasi.

Kreitner dan Kinicki (2005:95), mencatat bahwa menanamkan sebuah budaya melibatkan proses belajar. Para anggota organisasi mengajarkan satu sama lain mengenai nilai-nilai, keyakinan, pengharapan, dan perilaku yang dipilih organisasi. Hal ini dilengkapi dengan menggunakan satu atau lebih mekanisme berikut:

- a. Pernyataan formal, misi, visi, nilai, dan material organisasi yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, dan sosialisasi.
- b. Desain secara ruangan fisik, lingkungan kerja, dan bangunan mempertimbangkan penggunaan alternatif baru desain tempat kerja yang disebut dengan hoteling.
- c. Slogan, bahasa, akronim, dan perkataan.
- d. Pembentukan peranan secara hati-hati, program pelatihan, pengajaran, dan pelatihan oleh manajer dan supervisor.
- e. Penghargaan eksplisit, simbol status (gelar) dan kriteria promosi.
- f. Cerita, legenda, dan mitos mengenai suatu peristiwa dan orang-orang penting.
- g. Aktivitas, proses, atau hasil organisasi yang juga diperhatikan, diukur, dan dikendalikan pimpinan.
- h. Reaksi pimpinan terhadap insiden yang kritis dan kritis organisasi.
- i. Sistem dan prosedur organisasi.
- j. Tujuan organisasi dan kriteria gabungan yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian, dan pengunduran diri karyawan.

Sebuah budaya awal organisasi merupakan perkembangan dari ide yang dibentuk/diciptakan atas interaksi beberapa orang pendiri organisasi. Kemudian filosofi tersebut berbentuk asumsi, nilai, dan artefak. Seiring berdirinya perusahaan, nilai-nilai

tersebut ditanamkan dan diwariskan kepada karyawan melalui seleksi, pelatihan, dan rutinitas keseharian di organisasi tersebut sehingga nilai-nilai tersebut tetap terjaga.

### **2.2.6 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi**

Schein dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* (2010:19), menjelaskan proses sosialisasi atau akulturasi budaya organisasi. Budaya organisasi diajarkan kepada anggota baru sebenarnya dengan menemukan beberapa unsur budaya, tapi kita hanya belajar aspek permukaan atau aspek yang tampak saja (artefak). Hal ini terjadi karena asumsi dasar sebagai inti dari budaya tidak akan terungkap dalam aturan perilaku yang diajarkan pada anggota baru karena asumsi dasar merupakan aspek yang tidak dapat dilihat dan tidak tampak di permukaan.

Budaya organisasi hanya diajarkan kepada anggota yang mendapat status tetap dan diizinkan masuk ke dalam lingkaran kelompok tersebut, yang mana dalam kelompok tersebut nantinya anggota mendapatkan rahasia dari organisasinya. Budaya organisasi diajarkan melalui proses sosialisasi yang mana dalam menemukan anggota baru dengan melihat dan menyesuaikan kebutuhan organisasi melalui asumsi dasar sebagai rujukan. Kemudian asumsi dasar dan norma yang akan dijalankan tersebut disampaikan kepada anggota baru. Penyampaian kepada anggota baru dapat sukses melalui pemberian reward dan punishment yang dijatuhkan oleh anggota lama kepada anggota baru apabila perilaku mereka berbeda/menyimpang. Sosialisasi selalu ada proses pengajaran yang terjadi meskipun tersirat dan tidak sistematis.

Apabila suatu organisasi tidak memiliki asumsi dasar seperti yang terkadang terjadi, interaksi anggota baru dengan anggota lama tidak akan tercipta proses yang kreatif dalam membangun budaya. Organisasi yang telah mempunyai asumsi dasar

budaya akan bertahan melalui pengajaran/penyampaian budaya tersebut kepada pendatang/anggota baru.

Budaya adalah suatu alat untuk kontrol sosial dan dapat digunakan untuk menggerakkan anggotanya dalam melihat, berfikir, dan merasakan hal-hal tertentu. Budaya organisasi menjadi bagian yang penting dalam perusahaan di zaman yang canggih, teknologi yang maju seperti saat ini. Maka dari itu budaya organisasi perlu diwariskan supaya tidak pudar dan hilang.

Luthans (2006:130) mengemukakan tahapan proses sosialisasi budaya organisasi adalah:

a. Seleksi terhadap calon karyawan

Pemimpin harus selektif menerima calon karyawan. Karyawan harus memenuhi kualifikasi persyaratan yang ditentukan agar mereka mampu berpedoman pada sistem nilai dan norma-norma yang terkandung dalam budaya organisasi.

b. Penempatan karyawan

Penempatan karyawan haruslah sesuai dengan kemampuan dan bidang keahliannya.

c. Pendalaman bidang pekerjaan

Pendalaman bidang pekerjaan karyawan dan pemahaman tugas, hak dan kewajiban perlu dilakukan oleh pimpinan. Pendalaman bidang pekerjaan karyawan dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan kerja sesuai dengan analisis kebutuhan dan permasalahannya.

d. Pengukuran kinerja dan pemberian penghargaan

Kinerja organisasi perlu diukur secara periodik 6 bulan sekali atau minimal setiap tahun agar dapat dievaluasi perkembangannya dari tahun ke tahun berikutnya. Peningkatan kinerja organisasi harus diimbangi dengan pemberian penghargaan non-materi dan materi secara adil dan layak kepada setiap individu organisasi yang berprestasi.

e. Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai utama organisasi

Kesetiaan kepada nilai-nilai utama seperti mengutamakan memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen, bekerja di organisasi atau perusahaan berarti beribadah kepada Tuhan untuk kepentingan orang banyak.

### **2.2.7 Tipe Budaya Organisasi**

Manajemen harus menyadari tipe umum budaya organisasi kalau perusahaan berkeinginan mengubah budayanya agar lebih sempurna, dan menyadari kenyataan bahwa budaya tertentu terbukti lebih superior dari tipe budaya lain. Sebagian besar ahli perilaku mengadvokasikan budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif adalah yang terbaik untuk semua situasi.

Berikut ini karakteristik tipe budaya terbuka (Muchlas, 2008:547):

- a. Kepercayaan kepada para bawahan
- b. Komunikasi terbuka
- c. Kepemimpinan yang penuh pertimbangan dan suportif
- d. Pemecahan masalah secara kelompok
- e. Otonomi pekerja
- f. Tukar menukar informasi
- g. Tujuan-tujuan dengan keluaran yang berkualitas

Budaya yang terbuka dan partisipatif sering kali digunakan untuk memperbaiki moral dan kepuasan karyawan. Keuntungan-keuntungan khususnya adalah sebagai berikut (Muchlas, 2008:549):

- a. Meningkatkan penerimaan ide-ide manajemen
- b. Meningkatkan kerja sama antara manajemen dan staf
- c. Menurunkan angka pindah kerja dan angka absen kerja
- d. Menurunkan keluhan-keluhan dan kekesalan
- e. Lebih besar penerimaan untuk perubahan-perubahan
- f. Memperbaiki sikap terhadap pekerjaan dan organisasi

Lawan dari budaya terbuka dan partisipatif adalah budaya tertutup dan otokratik. Budaya ini bisa jadi dikarakterisasi oleh tujuan-tujuan dengan keluaran yang berkualitas tetapi tujuan-tujuan tersebut lebih sering dideklarasikan dan diterapkan pada organisasi oleh pemimpin otokratik dan suka mengancam. Makin besar rigiditas dalam organisasi ini, makin ketat pula keterikatan pada sebuah rantai komando formal, makin sempit ruang gerak manajemen, dan makin keras tanggung jawab individualnya.

Kreitner dan Kinicki (2005:88), menunjukkan bahwa terdapat tiga tipe umum budaya organisasi yaitu:

- a. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyek.
- b. Budaya pasif-depensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri.

- c. Budaya agresif-depensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka.

Dari uraian di atas terdapat dua tipe budaya organisasi, yaitu budaya terbuka (partisipatif) dan budaya tertutup (otokratik). Budaya partisipatif sering kali untuk memperbaiki moral dan kepuasan karyawan, sedangkan budaya otokratik lebih ketat keterikatan karyawan pada komando formal, makin sempit ruang gerak manajemen, dan makin keras tanggung jawab individualnya sehingga karyawan kurang leluasa dalam bekerja dan lebih fokus pada kerja individu daripada kerja tim.

### **2.2.8 Dimensi Budaya Organisasi**

Beberapa dimensi budaya organisasi menurut Reynolds dalam (Sobirin, 2007:190) yaitu sebagai berikut:

- a. Berorientasi eksternal vs. berorientasi internal
- b. Berorientasi pada tugas vs. berorientasi pada aspek sosial
- c. Menekankan pada pentingnya safety vs. berani menanggung resiko
- d. Menekankan pada pentingnya conformity vs. individuality
- e. Pemberian reward berdasarkan kinerja individu vs. kinerja kelompok
- f. Pengambilan keputusan secara individual vs. keputusan kelompok
- g. Pengambilan keputusan secara terpusat (centralized) vs. decentralized
- h. Menekankan pada pentingnya perencanaan vs. ad hoc
- i. Menekankan pada pentingnya stabilitas organisasi vs. inovasi organisasi
- j. Mengarahkan karyawan untuk berkooperatif vs. Berkompetisi
- k. Menekankan pada pentingnya organisasi yang sederhana vs. organisasi yang kompleks



- l. Prosedur organisasi bersifat formal vs. Informal
- m. Menuntut karyawan sangat loyal kepada organisasi vs. tidak mementingkan loyalitas karyawan
- n. Ignorance (ketidaktahuan) vs. knowledge (pengetahuan)

Denison dalam (Sobirin, 2007:195) mengelompokkan budaya organisasi ke dalam 4 dimensi, yaitu sebagai berikut:

- a. Involvement: dimensi budaya yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Consistency: menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.
- c. Adaptability: kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dan melakukan perubahan internal organisasi.
- d. Mission: dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

### **2.2.9 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Schein dalam (Tika, 2010:13) membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap perkembangannya, yaitu sebagai berikut ini:

- a. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi: pada tahap ini fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.

- b. Fase pertengahan hidup organisasi: pada fase ini budaya berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
- c. Fase dewasa: pada fase ini budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005:83) membagi empat fungsi budaya organisasi sebagai berikut ini:

- a. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
- b. Memudahkan komitmen kolektif.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Parsons dan Marton dalam (Tika,2010:13) mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi adalah memecahkan masalah-masalah pokok dalam proses survival suatu kelompok dan adaptasinya terhadap lingkungan eksternal serta proses integrasi internal.

Susanto dalam (Tika,2010:14) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Berperan dalam pelaksanaan tugas bidang sumber daya manusia.
- b. Merupakan acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan meliputi pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning perusahaan yang akan dikuasai.

Ouchi dalam (Tika, 2010:13) menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi (perusahaan) adalah mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang kebudayaan yang khas (berbeda). Sedangkan Pascale dan Athos dalam (Tika, 2010:13) menyatakan bahwa budaya perusahaan berfungsi untuk mengajarkan kepada anggotanya bagaimana mereka harus berkomunikasi dan berhubungan dalam menyelesaikan masalah.

### **2.2.10 Manifestasi atau Ungkapan Budaya Organisasi**

Tosi, Rizzo, dan Carol dalam (Munandar, 2008:275) menemukan konsep-konsep, makna, pesan-pesan yang mencerminkan budaya organisasi dalam praktik organisasi seperti berikut ini:

a. Rancangan Organisasi

Tergantung pada nilai-nilai utama dari budaya organisasi maka disusunlah strukturnya. Dari design organisasi dapat disimpulkan nilai-nilai utama mana yang dianggap penting.

b. Strategi Seleksi dan Sosialisasi

Organisasi dalam seleksi penerimaan tenaga kerja dan dalam program sosialisasinya akan menggunakan cara-cara yang menghasilkan diterimanya tenaga kerja yang memiliki nilai-nilai utama sesuai dengan nilai-nilai utama dari perusahaan.

c. Pembeda Kelas

Pembeda kelas mengacu pada daya (power) dan status yang dimiliki kelompok-kelompok yang menentukan corak hubungan antara mereka. pembeda kelas yang jelas biasanya merupakan pembedaan berdasarkan hierarki dalam organisasi.

d. Ideologi

Budaya organisasi dibentuk sekitar ideologi yang dimiliki bersama. Ideologi membantu para anggota organisasi memberi makna pada keputusan-keputusannya.

e. Myth dan simbol-simbol

Simbol-simbol mencakup hal-hal seperti gelar, tempat parkir khusus, tempat makan khusus, jenis mobil, besar ruangan kerja, dan lain-lain yang berhubungan dengan kedudukan dan power dari tenaga kerja yang bersangkutan.

f. Bahasa

Disetiap organisasi ada kata-kata yang merupakan kata-kata yang khas dari organisasi yang tidak dikenal orang yang bukan anggota organisasi tersebut. Disamping itu gaya bahasanya juga dapat merupakan gaya bahasa yang khas. Misalnya meskipun bahasa Indonesia dalam organisasi yang satu orang menggunakan kata “bapak” dan “ibu” untuk atasan, di organisasi lain menggunakan kata “saudara” atau “anda”.

g. Ritual dan seremoni

Misalnya makan siang bersama untuk semua manajer dari perusahaan pada setiap hari Selasa siang. Pada saat makan siang semua manajer dapat bertemu dengan kepala bagian tertentu, dengan direksi, rekan manajer yang lain untuk membicarakan persoalan-persoalan sehingga dapat mencapai suatu kesepakatan.

Dari uraian manifestasi budaya organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa manifestasi budaya organisasi meliputi: rancangan organisasi, strategi seleksi, pembeda kelas, ideologi, simbol-simbol, bahasa, dan ritual dalam organisasi tersebut.

### **2.2.11 Faktor yang Menentukan Kekuatan Budaya Organisasi**

Menurut Luthans dalam (Tika, 2010:109) faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas.

#### **a. Kebersamaan**

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program latihan. Sedangkan imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, promosi, hadiah-hadiah, dan tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

#### **b. Intensitas**

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dan struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan.

Kesimpulan dari uraian faktor yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah sebagai berikut: pertama faktor kebersamaan yang terdiri dari orientasi/pembinaan dan faktor imbalan yang berupa gaji, promosi jabatan, hadiah. Faktor kedua adalah intensitas sejauh mana komitmen karyawan terhadap nilai inti budaya organisasi.

### 2.2.12 Ciri Budaya Organisasi Kuat dan Lemah

Deal dan Kennedy dalam (Tika, 2010:110) mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pemimpin tertinggi.
- d. Organisasi/perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya pramujual terbaik bulan ini, pemberi saran terbaik, pengemudi terbaik, inovator tahun ini.
- e. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pimpinan organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- f. Memiliki jaringan cultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

Sedangkan menurut Reimann dan Weinner dalam (Tika, 2010:111), budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh

individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu sangat bervariasi.

Selanjutnya Robbins dalam (Tika, 2010:111), mengemukakan ciri-ciri budaya kuat, antara lain:

- a. Menurunkan tingkat keluarnya karyawan.
- b. Ada kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi.
- c. Adanya pembinaan yang kohesif, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

Sedangkan Santhe dalam (Tika, 2010:111) menyatakan ada tiga ciri khas budaya yang kuat, yaitu:

- a. Kekokohan nilai-nilai inti (thickness).
- b. Penyebarluasan nilai-nilai (extent of sharing).
- c. Kejelasan nilai-nilai (clarity of ordering).

Ciri-ciri budaya yang lemah menurut Deal dan Kennedy dalam (Tika, 2010:111) adalah sebagai berikut ini:

- a. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- b. Kesetiaan kepada kelompok-kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
- c. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Ada beberapa langkah-langkah kegiatan untuk memperkuat budaya organisasi dalam (Tika, 2010:112), yaitu:

- a. Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi.
- b. Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi.
- c. Memberikan contoh atau teladan.
- d. Membuat acara-acara rutinitas.
- e. Memberikan penilaian dan penghargaan.
- f. Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal.
- g. Koordinasi dan kontrol.

Banyak keuntungan yang diperoleh apabila budaya suatu organisasi/ perusahaan sangat kuat, diantaranya: meningkatkan loyalitas karyawan, ada pedoman perilaku yang jelas untuk karyawan, nilai-nilai organisasi benar-benar terlaksanakan, banyak ritual yang dijalankan, menurunkan tingkat absensi, menurunkan tingkat keluarnya karyawan sehingga membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sedangkan budaya yang lemah menyebabkan karyawan individualis, mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu dengan yang lainnya.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 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.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

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

### 3.3 Narasumber Penelitian

Pemilihan narasumber penelitian di dasarkan pada beberapa pertimbangan sebagai berikut:

1. Dilihat dari seberapa besar keterlibatan narasumber dalam proses terbentuknya budaya organisasi.
2. Narasumber mengetahui dengan jelas terkait bagaimana proses penelitian yang selama ini dijalankan.
3. Lama bekerja narasumber juga dipertimbangkan, karena dari lama bekerja narasumber dapat dilihat bagaimana proses terbentuknya budaya organisasi selama ini, serta mengetahui perkembangan budaya organisasi.
4. Untuk mengetahui apakah selama ini dalam proses pembentukan budaya organisasi mengalami hambatan atau tidak dalam pelaksanaannya.

Berdasarkan kriteria diatas, narasumber penelitian ini adalah:

1. Nama : Calvin Gunawan S.E

Calvin Gunawan merupakan narasumber pertama sebagai informan dan sebagai narasumber yang diteliti. Narasumber bekerja sebagai *Director CV. Living Space Concept Store & Café.*

2. Nama : Fauzan Ali

Fauzan Ali merupakan narasumber kedua sebagai informan dan sekaligus sebagai narasumber yang diteliti. Narasumber sudah bekerja selama dua tahun lebih sebagai *Head Bar* di CV. Living Space Concept Store & Café.

3. Nama : Patricia Anggitani

Anggita merupakan narasumber ketiga sebagai narasumber yang diteliti.

Narasumber sudah bekerja selama satu tahun sebagai *Shop Keeper* di CV. Living Space Concept Store & Café.

### **3.4 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.

### **3.5 Sumber Data Penelitian**

#### **3.5.1 Intrumen Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sebagai instrumen kunci (*researcher as key instrument*); para peneliti kualitatif 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 reflektif, seperti gender, sejarah, kebudayaan, dan status 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.

### **3.5.2 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data untuk penilaian ini adalah:

#### **1. 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).

Dalam proses wawancara penelitian yang penulis lakukan selama ini memang sedikit ada kendala dalam penyesuaian waktu bertemu dengan narasumber. Membutuhkan waktu dua minggu untuk menunggu waktu kesepakatan bertemu dengan narasumber dikarenakan kesibukan narasumber dalam penyelesaian *job desc* membuat penelitian yang penulis lakukan sedikit terhambat.

Namun setelah itu penelitian dapat berjalan dengan lancar. 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.

## **2. 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.

### **3. Dokumentasi**

Dokumen terdiri atas catatan publik dan pribadi yang di dapatkan peneliti kualitatif tentang tempat atau partisipan dalam suatu penelitian dapat termasuk surat kabar, notulen rapat, catatan harian pribadi, dan surat. Sumber-sumber ini menyediakan informasi berharga dalam membantu para peneliti memahami fenomena sentral dalam penelitian kualitatif (Creswell, 2015:440).

Proses dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data-data misalnya profil perusahaan, letak perusahaan dan data lainnya yang berhubungan dengan judul penelitian.

#### **3.6 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:

### **1. 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

### **2. 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 ataukah 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.

### **3. Penarikan Kesimpulan**

Penarikan kesimpulan menurut Miles & Huberman hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran penganalisis (peneliti) selama ia menulis, suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan selama di lapangan. Singkatnya, makna-makna yang muncul dari data yang lain harus diuji kebenarannya, kekokohnya, dan kecocokannya, yakni yang merupakan validitasnya. Kesimpulan akhir tidak hanya terjadi pada waktu proses



pengumpulan data saja, akan tetapi perlu diverifikasi agar benar-benar dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam penelitian ini, kesimpulan berisi tentang uraian dari jawaban yang peneliti ajukan pada tujuan penelitian dengan berlandaskan hasil penelitian yang sudah peneliti lakukan selama proses penelitian dan pada akhirnya peneliti memberikan penjelasan simpulan dari jawaban rumusan masalah yang diajukan. Kesimpulan yang peneliti buat didasarkan pada bukti – bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data. Kesimpulan dalam penelitian ini sudah menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal dan sudah mengalami perkembangan setelah penelitian berada di lapangan yaitu terkait dengan proses terbentuknya budaya organisasi dan perkembangan budaya organisasi.

### **3.7 Keabsahan Data**

#### **3.7.1 Uji Kredibilitas**

Uji kredibilitas (validitas internal) berkenaan dengan derajat akurasi desain penelitian dengan hasil yang dicapai (Sugiyono, 2004:267). Kalau dalam desain penelitian dirancang untuk meneliti etos kerja pegawai, maka data yang diperoleh seharusnya adalah data yang akurat tentang etos kerja pegawai. Penelitian menjadi tidak valid, apabila ditemukan adalah motivasi kerja pegawai. Uji kredibilitas data atau kepercayaan data hasil penelitian dilakukan dengan triangulasi dan member check.

##### **1. 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:

a. Triangulasi Sumber

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.

b. 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.

c. 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.

## 2. 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.

### **3.7.2 Uji Transferability**

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Nilai transfer ini berkenaan dengan pertanyaan, hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. (Sugiyono, 2004:276).

Agar orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas dan sistematis,

dan dapat dipercaya. Dengan demikian, maka pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di tempat lain. Bila pembaca memperoleh gambaran begitu jelasnya, maka suatu hasil penelitian dapat diberlakukan transferability, maka laporan tersebut memenuhi standar transferabilitas.

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1 Profile & Sejarah CV. Living Space**

CV. Living Space Concept Store & Café (yang selanjutnya di sebut Living Space) adalah salah satu toko fashion retail yang menampung 100% merek lokal Indonesia dan sama sekali tidak menampung merek luar negeri. Living Space memberikan konsep toko retail baru di Yogyakarta dengan konsep Living Space Cafe yang ada di dalam toko retail Living Space sendiri. Asal mula berdirinya Living Space adalah karena menjamurnya label-label clothing dalam negeri yang telah menginspirasi kreator Living Space untuk membuat *curated department store* yang menyuguhkan label-label *clothing independent* dalam negeri. Perusahaan ini terletak di Jl. Demangan Baru No. 1B Catur Tunggal, Sleman – Yogyakarta.

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 dimana Living Space memberikan nuansa cafe dan bar yang menyajikan berbagai makanan dan minuman. Tujuan dari diciptakan Living Space Cafe adalah dimana 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 banyak pelajaran tentang kehidupan di dalam organisasi. Ia belajar tentang cara bagaimana berperilaku di dalam organisasi dan juga mempelajari nilai-nilai yang dianut dan di jalankan secara terus-menerus oleh perusahaan tempat ia bekerja dahulu, nilai-nilai itu seperti nilai kedisiplinan, integritas, nilai saling percaya dan nilai pembelajaran atau *Continues Learning*. Dari pengalamannya tersebut ia mendapatkan sebuah filosofi bagi dirinya bahwa nilai-nilai seperti nilai kedisiplinan, integritas, nilai saling percaya dan nilai pembelajar itu dapat diciptakan oleh seorang pemimpin dan di tularkan kepada seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam berperilaku.

“..dari tempat saya bekerja dahulu saya banyak belajar tentang kehidupan organisasi. Saya belajar tentang bagaimana cara berperilaku di dalam organisasi (etika, sopan santun, gaya bahasa) dan saya juga mempelajari nilai-nilai budaya yang ada di tempat saya bekerja dahulu, nilai-nilai itu seperti nilai kedisiplinan, integritas, nilai saling percaya dan nilai pembelajar atau *Continues Learning*. Naah, nilai-nilai itu yang akhirnya saya adaptasikan ke dalam Living Space dan saya tularkan kepada seluruh anggota Living Space sampai saat ini. Dari sana juga saya mendapatkan banyak teman yang memiliki kesukaan pada dunia fashion seperti saya, jadi bersama mereka saya banyak bertukar pikiran tentang dunia fashion. Bisa dibilang karakter saya ini terbentuk dari pengalaman-pengalaman pribadi saya selama saya bekerja dahulu.” (Calvin, 02/12/18, 10.12)

Dari pernyataan Calvin Gunawan selaku pendiri dan juga pemimpin CV. Living Space tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa sebuah karakter dapat dibentuk dari pengalaman-pengalaman pribadi. Pengalaman mempelajari cara berperilaku di dalam sebuah organisasi dan mempelajari nilai-nilai yang ada di perusahaan tempat ia bekerja dahulu seperti nilai kedisiplinan, integritas, nilai saling percaya dan juga nilai pembelajar, semua itu dapat diinternalisasikan kedalam perusahaan yang sekarang ia dirikan yaitu CV. Living Space.

#### **4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

##### **a. Visi**

Memajukan usaha berbasis kreativitas produk lokal sebagai cara untuk bersaing dengan industri fashion nasional maupun internasional.

##### **b. Misi**

1. Menyeleksi setiap barang-barang yang dihasilkan oleh designer (vendor lokal /*supplier*)
2. Menciptakan kondisi perusahaan yang fleksibel, tidak baku namun tetap mengarah kepada nilai-nilai kepemimpinan dan aturan perusahaan.
3. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan suasana kerja yang kondusif serta kooperatif untuk mewujudkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan.
4. Memberikan kepuasan kepada konsumen dengan terfokus kepada variasi & kualitas produk serta pelayanan yang berkualitas.

#### 4.1.3 Logo CV. Living Space



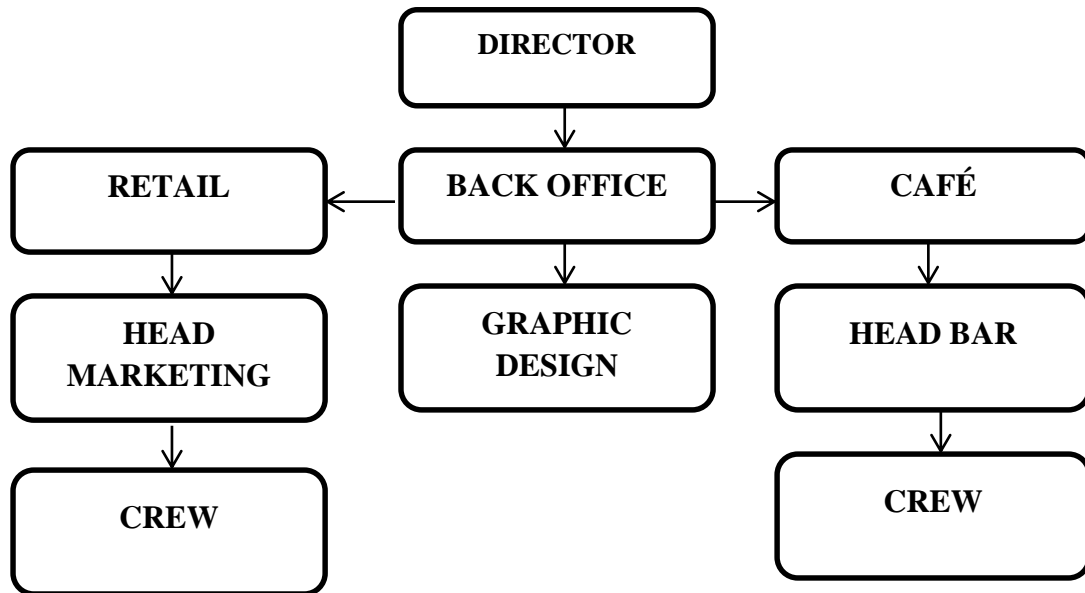
Sumber : Data Internal CV. Living Space Concept Store & Café

Logo 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”, Sesuai dengan pernyataan Calvin Gunawan selaku pendiri CV. Living Space, yaitu:

“Jika logo Living Space ini di perhatikan secara baik-baik kan sebenarnya terlihat jelas disitu ada 2 garis atau kotak yang berada di luar tulisan “LS” mas, nah 2 garis itu yang sebenarnya mewakili filosofi Living Space. Sebuah kotak yang dapat diartikan menjadi sebuah ruang, yang mana di dalamnya kita bisa hidup, sesuai dengan namanya “Ruang Hidup”, dan juga slogan khas Living Space yaitu “Dress Well & Eat Well” mas.” (Calvin, 02/12/18, 10.31)



#### 4.1.4 Struktur Organisasi



Sumber : Data Internal CV. Living Space Concept Store & Café

#### 4.1.5 Uraian Jabatan & Tugas Pokok

1. Director

Bertanggung jawab atas pengelolaan usaha melalui optimalisasi seluruh sumber daya secara efisien, efektif dan sinergis, serta menjamin komunikasi atau hubungan yang baik dengan mitra bisnis.

2. Graphic Design

Bertanggung jawab mewujudkan komunikasi verbal menjadi komunikasi visual agar semua pesan dapat dengan mudah diterima oleh konsumen. Membuat design menarik untuk dipasarkan melalui social media

3. Head Bar

Bertanggung jawab atas ketersediaan bahan baku untuk membuat makanan dan minuman, memimpin, mengawasi, dan mengatur tim café, serta menjamin dan memastikan semua pekerjaan terselesaikan sesuai dengan prosedur kerja

#### 4. Head Marketing

Menyusun strategi penjualan dengan membuat harga paket dan promosi, merekap data penjualan, dan menjamin terselenggaranya pengelolaan pendanaan, dan pengelolaan arus kas secara akurat.

#### 5. Crew Retail

Bertanggung jawab atas barang-barang yang ada di toko, memastikan jumlah barang yang ada di gudang dan di display, dan memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen yang datang.

#### 6. Crew Cafe

Bertanggung jawab atas kebersihan makanan dan minuman yang akan diberikan kepada konsumen. Membaca pesanan dengan cermat dan memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen yang datang.

### **4.2 Penanaman Komitmen Dari Seorang Pemimpin**

Budaya organisasi dapat terlaksana dengan baik, apabila seorang pemimpin mampu menjalankan fungsinya sesuai dengan perannya, artinya bahwa peranan pemimpin dapat mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan bawahan supaya perilaku anggota sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan yang akan berdampak pada terbentuknya budaya organisasi. Living Space dalam melakukan kegiatannya berharap dapat melaksanakan produktivitasnya secara efisien, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Peran pemimpin dalam mengembangkan budaya organisasi dapat dilihat melalui komunikasi yang sudah berjalan, yang mana komunikasi tersebut merupakan kegiatan paling vital dari kegiatan pemimpin. Budaya organisasi memberikan anggota organisasi cara-cara atau pola berperilaku, berpikir serta menuntut para anggota organisasi ikut berperan dalam mengambil keputusan. Apabila pemimpin mengembangkan budaya, maka mereka tidak membentuknya berdasarkan pilihan sendiri, melainkan melalui interaksi terus-menerus dengan anggota organisasi yang lain. Ini berarti seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan komunikasi strategis dan dasar yang kuat.

Penanaman sebuah komitmen dari seorang pemimpin kepada bawahan menjadi penting, karena komitmen merupakan suatu kekuatan yang mengikat seorang individu untuk melakukan suatu aksi yang relevan dengan sasaran tertentu, ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan kekuatan mengikat seseorang yang termanifestasi dalam bentuk tanggung jawab, loyalitas dan pengabdian yang tinggi dalam menjalankan peran dan tugas yang diembannya. Seperti yang diungkapkan oleh Calvin Gunawan selaku pemimpin dari Living Space, yaitu :

“..cara saya menanamkan komitmen pada karyawan itu ada 3 hal inti mas, yang pertama itu saya sampaikan tujuan-tujuan besar yang akan saya raih bersama seluruh anggota, gunanya itu untuk menumbuhkan motivasi karyawan, dan nantinya mereka berkeinginan untuk ikut andil dalam meraih tujuan bersama. Selalu melakukan kontrol dan kasih arahan yang tepat ke karyawan juga. Terus, yang kedua itu sebisa mungkin selalu saya upayakan untuk menciptakan keharmonisan di lingkungan kerja, karena hubungan yang harmonis antara sesama karyawan maupun antara atasan dan karyawan menjadikan rasa kekeluargaan di Living Space ini bisa terbangun, jadi komitmen untuk membesarkan perusahaan ini bersama-sama semakin kuat. Terus yang ketiga itu memberikan reward atas prestasi yang dicapai.” (Calvin, 02/12/18, 10.23)

Dari pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa, pemimpin sudah melakukan pengarahan pada pemberian kepercayaan motivasi kerja dengan dilakukan kontrol dan arahan yang tepat agar pekerjaan tetap berjalan sesuai dengan yang direncanakan, serta selalu menjaga komunikasi yang baik supaya tercipta sebuah keharmonisan antara atasan dan para karyawan, maupun antara sesama karyawan. Jadi pemimpin disini memberi dasar pemikiran bahwa setiap individu yang terlibat di dalamnya akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi pencapaian tujuan yang diharapkan.

#### **4.3 Proses Terbentuknya Budaya CV.Living Space**

Budaya organisasi memberikan dampak bagi pertumbuhan kinerja karyawan karena pada dasarnya membangun suasana kerja yang nyaman diperlukan pedoman perilaku yang ditanamkan sejak bergabung menjadi karyawan baru. Pelatihan pedoman perilaku dapat menjadi awal bagi karyawan untuk membentuk karakter individu agar lebih baik dalam bekerja dan mampu bersosialisasi, baik dengan sesama karyawan, dengan atasan, maupun dengan pelanggan, sehingga terlihat bahwa tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma- norma yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Proses terbentuknya budaya organisasi pada CV.Living Space yaitu menganut beberapa nilai-nilai budaya yang ditanamkan oleh seorang pemimpin perusahaan kepada seluruh anggota organisasi. Berikut kutipan wawancara dengan pendiri sekaligus pemimpin dan beberapa karyawan di CV.Living Space :

“Karena bagi saya nilai-nilai inti dan ideologi itu harus saya terapkan dan di pahami oleh seluruh anggota Living Space. Contohnya nilai saling percaya, yaitu

dengan adanya penugasan dan memberi bawahan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Nilai integritas, yaitu setiap karyawan harus taat pada peraturan yang berlaku di perusahaan. Terus nilai peduli, yaitu peduli dengan teman, jika ada salah satu teman yang sakit maka teman sesama team membantu menyelesaikan pekerjaannya dan menjenguk kalau beberapa hari teman satu team tidak masuk karena sakit. Lalu ada nya nilai pembelajaran atau *Countinous learning*, dimana karyawan di biasakan untuk selalu belajar, baik dari karyawan-karyawan yang sudah berpengalaman maupun dari media-media lain, seperti internet dengan cara *browsing*. Nilai disiplin, seperti datang tepat waktu sesuai dengan peraturan yang ada, begitu juga dengan jam istirahat dan pulang kantor. Bekerja keras dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan ditanamkan nilai kepedulian yaitu saling mengingatkan antar sesama karyawan agar selalu taat pada peraturan. Memberikan kepercayaan terhadap tugas-tugas sebagai mediasi pembelajaran dan memberikan contoh kepada bawahan dengan tidak datang terlambat. Supaya seluruh anggota Living Space disini mengerti jalan pemikiran saya dan tujuan saya dalam mendirikan Living Space ini mas”. (Calvin, 02/12/18, 10.15)

Pelaksanaan nilai-nilai budaya juga di ceritakan oleh Fauzan sebagai karyawan senior yang sudah bergabung dengan CV. Living Space selama lebih dari 2 tahun mengemukakan sebuah pendapat, yaitu :

“nilai saling percaya yang bisa di lihat dari adanya koordinasi bersama antara teman-teman dan satu tim, adanya komunikasi dan berusaha menjalankan pekerjaan sesuai dengan kapasitas dan ruang lingkup pekerjaan. Nilai integritas itu menurut saya dengan melakukan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang berlaku sehingga pekerjaan yang dilakukan akan lebih terarah dan lebih maksimal dalam mengerjakannya. Nilai saling peduli itu bisa dilihat dari sikap peduli dengan teman, atasan, maupun pelanggan. Pada dasarnya dari nilai peduli dapat ditanamkan nilai saling tolong menolong. Lalu nilai pembelajar yang bisa dilakukan dengan selalu *update* pengetahuan melalui media-media yang ada”. (Fauzan, 04/12/18, 10.12)

Lalu sebuah pendapat lain juga di kemukakan oleh Anggita sebagai karyawan junior yang sudah bergabung dengan CV. Living Space kurang lebih selama 1 tahun, yaitu :

“disini ada nilai-nilai inti, ya kayak saling percaya sama rekan satu team, terus disiplin, patuh sama peraturan (integritas), terus saling peduli satu sama lain. Itu sih yang saya rasakan selama kerja disini. Jadi nyaman aja kerjanya”. (Anggita, 04/12/18, 14.10)

Bagi para karyawan, nilai-nilai di atas 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.

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, seperti yang ditegaskan dalam hasil wawancara singkat di bawah ini

“...proses pembentukannya *by given*, jadi budaya yang sudah ada di CV. Living Space ini berasal dari pemimpin dimana integritas menjadi nilai yang paling utama” (Fauzan, 04/12/18, 10.12)

CV. Living Space memberikan pandangan bahwa nilai integritas merupakan nilai paling utama yang harus ditanamkan sejak karyawan baru memulai karirnya sebagai anggota organisasi pada CV. Living Space bahwa apabila integritas seseorang tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai karyawan dan sebagai anggota organisasi, maka nilai kepedulian akan tumbuh untuk memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi dan akan lebih mudah menanamkan nilai pembelajar sehingga nilai saling percaya akan tumbuh dengan sendirinya.

#### **4.4 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.

Seperti penjelasan tentang sosialisasi budaya yang di ceritakan oleh pemimpin dan karyawan CV. Living Space, yaitu :

“Sosialisasi budaya dilakukan dengan cara membuat komitmen bersama oleh seluruh anggota CV. Living Space pada kegiatan pelatihan saat awal masuk menjadi karyawan baru. Saya yang langsung turun untuk ngasih pelatihan kalau ada karyawan baru. Lalu sosialisasi budaya pada CV. Living Space berjalan melalui kegiatan sehari-hari, dan juga dari diskusi pada saat evaluasi bulanan tentang nilai-nilai apa yang menjadi pedoman dalam berperilaku, lalu saya mengambil keputusan untuk membuat satu hukuman apabila salah satu anggota dari CV. Living Space melanggar peraturan yang telah di buat. Contohnya hukuman yang dijatuhkan apabila seorang karyawan datang terlambat yaitu dengan memotong gaji karyawan tersebut, dan cara ini terbilang efektif karena mengurangi jumlah karyawan yang sering datang terlambat. Lalu ada juga *reward* yang akan saya berikan kepada karyawan yang mencapai target penjualan, rajin (tidak bolos), dan tidak pernah terlambat, saya berikan *reward* dalam bentuk insentif” (Calvin, 02/12/18, 10.27)

Pendapat lain yaitu :

“Sosialisasinya itu dari evaluasi bulanan, mas Calvin selaku pemimpin CV. Living Space ini suka mengingatkan nilai-nilai inti yang menjadi pedoman bagi kami dalam berperilaku. Misalkan telat datang jam kerja itu ada hukumannya berupa potong gaji, sering banget itu di ingetin mas, ya tapi emang efektif sih mas, jadi jarang banget ada yang telat masuk. Terus untuk karyawan yang rajin, kinerjanya bagus sampai memenuhi target penjualan dikasih *reward*” (Fauzan, 04/12/18, 10.21)

“Sosialisasinya itu dari diskusi bersama waktu evaluasi bulanan. Jadi kan dikumpulin semua tuh mas orang-orangnya buat ngomongin kinerja karyawan, terus sekaligus yang karyawan baru gitu dikasih tau nilai-nilai yang ada disini.” (Anggita, 04/12/18, 14.14)

Dari pernyataan yang dikemukakan oleh seorang pemimpin perusahaan bahwa 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.

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.

#### **4.5 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 di lihat 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. Melalui data yang diperoleh oleh penulis selama di lapangan, berikut ini adalah pemahaman dari pemimpin CV. Living Space dan beberapa karyawan tentang arti logo, konsep bangunan, bahasa atau jargon yang biasa digunakan sehari-hari, dan asumsi dasar :

#### 1. Logo Perusahaan



Sumber : Data Internal CV. Living Space Concept Store & Café

Logo 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”

“...kalo gak salah sih logo Living Space ini intinya di dua garis di luar tulisan Living Space itu yang artinya ruang yang memungkinkan kita bisa hidup didalamnya, dan ada juga slogan khas Living Space yaitu “Dress Well & Eat Well”.” (Anggita, 04/12/18, 14.21)

“logo saya paham mas yang intinya itu kan yang dua garis di luar tulisan Living Space itu diartikan sebagai ruang lingkup yang di dalamnya kita bisa hidup. Setahu saya sih gitu, dan juga slogan khas Living Space yaitu “Dress Well & Eat Well” mas.” (Fauzan, 04/12/18, 10.16)

## 2. Konsep Bangunan

CV. Living Space memiliki 2 konsep toko, karena adanya usaha yang berbeda, yaitu toko retail dan café. Masing-masing dari kesua usaha tersebut memiliki konsep yang berbeda, yaitu :

### a. Konsep Toko :

Pada toko retail ada satu spot yang mencerminkan konsep Living Space, dalam hal ini adalah spot sofa yang berada di bagian depan, yang sengaja disediakan. Sofa itu disediakan agar konsumen yang datang ke toko bukan hanya untuk berbelanja, tetapi bisa juga untuk sosialisasi, bersantai sambil ngobrol-ngobrol dengan anggota Living Space. Jika ada yang suka membaca majalah fashion juga sudah sediakan berbagai majalah fashion yang ada di meja depan sofa.

b. Konsep Café :

Konsep café sengaja dihias dengan berbagai tanaman hias dan memiliki konsep semi outdoor agar terlihat menyatu dengan alam dan terkesan lebih hidup

“konsep toko itu, jadi saya punya 1 bangunan yang terdiri dari 2 lantai mas, yaitu lantai bawah dan lantai atas. Yang lantai bawah itu untuk toko retail, saya memberikan konsep jadi ada 1 spot yang mencerminkan konsep saya, dalam hal ini adalah spot sofa yang berada di bagian depan, saya sengaja menyediakan sofa itu agar mematangkan konsep saya Living Space bukan hanya tempat untuk berbelanja, tetapi bisa juga menjadi tempat untuk sosialisasi. Jadi, pengunjung yang datang ke toko saya bisa bersantai sambil ngobrol-ngobrol dengan anggota Living Space. Jika ada yang suka membaca majalah fashion juga saya sudah sediakan berbagai majalah fashion yang saya taruh di meja depan sofa. Jadi gini mas, biasanya kan orang yang datang kesini itu berpasangan atau pacaran gitu.. nah, kalo ceweknya belanja baju kan biasanya si cowoknya kan suka males nemenin ceweknya milih baju, nah dengan adanya sofa di depan kan cowoknya bisa santai nungguin ceweknya belanja sambil liat-liat majalah. Intinya sih saya ingin membuat konsumen yang datang ke Living Space ini jadi santai, dan betah disini (tidak terburu-buru). Kalo yang di lantai atas itu ada café mas, saya menghias tempat ini dengan tanaman dan semi outdoor agar terlihat menyatu dengan alam dan terkesan lebih hidup.” (Calvin, 02/12/18, 10.31)

“...konsep bangunan saya ngerti yang café mas, dulu mas Calvin cerita kalo café itu sengaja dikasih tanaman hias biar konsepnya terbuka gitu jadi kelihatan semi outdoor.” (Fauzan, 04/12/18, 10.16)

3. Bahasa atau Jargon

Bahasa yang digunakan sehari-hari yaitu bahasa suku Jawa, dan bahasa Indonesia. Penggunaan bahasa Jawa biasa di gunakan karena rata-rata karyawan yang bekerja di CV. Living Space berasal dari suku Jawa.

“Kalo bahasa sehari-hari disini pake bahasa Jawa sama bahasa Indonesia, ya karena karyawan disini banyak yang asli orang Jawa mas, jadi bahasanya yang sering dipake bahasa Jawa tapi campur bahasa Indonesia gitu.” (Anggita, 04/12/18, 14.21)

“Kalo bahasa sih kita biasanya ngobrol pake bahasa Jawa sama bahasa Indonesia, ya karena karyawan disini banyak yang asli orang Jawa mas” (Fauzan, 04/12/18, 10.16)

#### 4. Asumsi Dasar

Asumsi dasar merupakan solusi yang paling dipercaya dalam menghadapi suatu masalah dan dipakai oleh pemimpin dalam menyelesaikan suatu masalah. Seperti pada pernyataan yang diungkapkan oleh nara sumber berikut :

“Untuk memecahkan masalah biasanya saya lihat dulu dari seberapa besar masalahnya. Jika masalahnya pada satu team kerja ya saya kumpulin semuanya untuk melakukan evaluasi mas, kalo masalahnya hanya personal ya saya panggil secara personal aja biasanya mas. kalo pengambilan keputusan sih saya biasanya meminta beberapa usulan dari karyawan, nah dari usulan-usulan itu nanti saya rumuskan usulan-usulan tersebut dan baru saya ambil keputusan” (Calvin, 02/12/18, 10.35)

“Dalam menyelesaikan suatu masalah pemimpin kami menggunakan media sharing, diskusi, rapat, dan forum yang ada untuk membicarakan masalah-masalah yang ada dan menyelesaikan bersama -sama”(Fauzan, 04/12/18, 10.17)

“Dalam menyelesaikan suatu masalah biasanya pemimpin kami meminta saran dari semua anggota, terus ya dari saran-saran itu nanti di ambil suatu keputusan sama pemimpin” (Anggita, 04/12/18, 14.25)

Setiap organisasi mempunyai cara yang berbeda-beda dalam menyelesaikan suatu masalah, untuk itu diperlukan seorang pemimpin yang

mampu membawa anak buahnya mencari jawaban atas suatu masalah sehingga permasalahan yang terjadi akan cepat diselesaikan dengan menggunakan strategi-strategi yang sudah di diskusikan bersama.

#### **4.6 Budaya yang ada di Living Space**

Budaya organisasi pada tiap organisasi mempunyai ciri khas yang akan membedakan organisasi Living Space dengan organisasi lain dan bermanfaat bagi kinerja organisasi Living Space. Berikut hasil wawancara dengan pemimpin perusahaan Living Space:

“..Living Space membentuk budaya organisasi melalui nilai-nilai yang bercirikan komunikasi terbuka, kinerja tinggi, dan komitmen tenaga kerja serta memastikan bahwa budaya organisasi memberi manfaat dari beragam gagasan, budaya, dan pemikiran tenaga kerja melalui kegiatan-kegiatan organisasi yang dapat diikuti oleh seluruh karyawan, seperti kegiatan forum diskusi, dan kegiatan-kegiatan lain yang bermanfaat bagi kemajuan Living Space” (Calvin, 02/12/18, 10.26).”

Berdasarkan pernyataan diatas terlihat bahwa budaya organisasi dapat memberikan keleluasaan untuk anggota organisasi dalam memberikan pemikiran-pemikiran untuk kegiatan-kegiatan yang dapat membangun organisasi menjadi organanisasi yang diterima dengan baik oleh pelanggan maupun mitra kerja serta bagi anggota organisasinya sendiri.

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. Living Space mempunyai penilaian tersendiri tentang peran budaya yang ada pada perusahaannya terutama yang dirasakan oleh karyawannya. Analisa tersebut diperkuat dengan hasil wawancara dengan karyawan, bahwa :

“...budaya perusahaan dalam hal ini didefinisikan sebagai falsafah, nilai, dan norma-norma yang dijunjung oleh Living Space. Budaya ini menjadi landasan organisasi untuk mencapai keseimbangan dalam upaya penciptaan nilai bagi *stakeholders*.”  
(Fauzan, 04/12/18, 10.22)

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.

Diperkuat dengan adanya sebuah pendapat dari para karyawan, yaitu:

“budaya yang ada disini terkait dengan pedoman perilaku dan norma, sehingga perilaku karyawan lebih terarah dan berusaha untuk tidak melanggar peraturan yang sudah dibuat oleh perusahaan dan pekerjaan akan menjadi lebih efisien, karena adanya nilai integritas dan nilai pembelajar yang terdapat pada budaya organisasi sudah ditanamkan sejak menjadi karyawan baru”. (Fauzan, 04/12/18, 10.22)

“Yang saya rasakan si, budaya disini memiliki peran sebagai alat untuk menyeimbangkan antara yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan, sehingga akan tercipta stabilitas sosial antar pekerja, baik antara atasan dengan bawahan, maupun dengan pelanggan dan mitra kerja”. (Anggita, 04/12/18, 14.25)

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.



#### 4.7 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.

#### **4.8 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.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 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.

## **5.2 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.

Website:

- Budaya Perusahaan PT. Telkom Indonesia. Tersedia di [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id). Diakses (14 Agustus 2018)
- Budaya Perusahaan Bank Mandiri. Tersedia di [www.bankmandiri.co.id](http://www.bankmandiri.co.id). Diakses (14 Agustus 2018)
- Budaya Perusahaan PT. Pertamina. Tersedia di [www.pertamina.com](http://www.pertamina.com). Diakses (14 Agustus 2018)



# LAMPIRAN

**Lampiran A : Tabel Reduksi Data**

Masalah yang Diteliti	Narasumber			Analisis
	Calvin Gunawan	Fauzan Ali	Patricia Anggitani	
<p>Nilai-nilai yang di anut di perusahaan</p>	<p>“nilai saling percaya, yaitu dengan adanya penugasan dan memberi bawahan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Nilai integritas, yaitu setiap karyawan harus taat pada peraturan yang berlaku di perusahaan. Terus nilai peduli, yaitu peduli dengan teman, jika ada salah satu teman yang sakit maka teman sesama team membantu menyelesaikan pekerjaannya dan menjenguk kalau beberapa hari teman satu team tidak</p>	<p>nilai saling percaya yang bisa di lihat dari adanya koordinasi bersama antara temanatasan dan satu tim, adanya komunikasi dan berusaha menjalankan pekerjaan sesuai dengan kapasitas dan ruang lingkup pekerjaan. Nilai integritas itu menurut saya dengan melakukan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang berlaku sehingga pekerjaan yang dilakukan akan lebih terarah dan lebih maksimal dalam</p>	<p>“disini ada nilai-nilai inti, ya kayak saling percaya sama rekan satu team, terus disiplin, patuh sama peraturan (integritas), terus saling peduli satu sama lain. Itu sih yang saya rasakan selama kerja disini. Jadi nyaman aja kerjanya”. (Anggita, 04/12/18 , 14.10)</p>	<p>Bagi para karyawan, nilai-nilai tersebut mempunyai makna bahwa dalam membangun lingkungan kerja yang nyaman, nilai-nilai tersebut adalah nilai saling percaya, integritas yang tinggi, nilai peduli terhadap sesama, dan adanya nilai pembelajaran.</p>

	<p>masuk karena sakit. Lalu ada nya nilai pembelajaran atau <i>Countinous learning</i>, dimana karyawan di biasakan untuk selalu belajar, baik dari karyawan-karyawan yang sudah berpengalaman maupun dari media-media lain, seperi internet dengan cara <i>browsing</i>. Nilai disiplin, seperti datang tepat waktu sesuai dengan peraturan yang ada, begitu juga dengan jam istirahat dan pulang kantor”. (Calvin, 02/12/18, 10.15)</p>	<p>mengerjakanny a. Nilai saling peduli itu bisa dilihat dari sikap peduli dengan teman, atasan, maupun pelanggan. Pada dasarnya dari nilai peduli dapat ditanamkan nilai saling tolong menolong. Lalu nilai pembelajar yang bisa dilakukan dengan selalu mengupdate pengetahuan melalui media-media yang ada”. (Fauzan, 04/12/18, 10.12)</p>		
Sosialisasi budaya	<p>“Sosialisasi budaya dilakukan dengan cara membuat komitmen bersama oleh seluruh anggota CV. Living</p>	<p>“Sosialisasinya itu dari evaluasi bulanan, mas Calvin selaku pemimpin CV. Living Space ini suka mengingatkan</p>	<p>“Sosialisasinya itu dari diskusi bersama waktu evaluasi bulanan. Jadi kan dikumpulin</p>	<p>Dari pernyataan yang dikemukakan oleh seorang pemimpin perusahaan bahwa proses sosialisasi memberikan manfaat dalam</p>

	<p>Space pada kegiatan pelatihan saat awal masuk menjadi karyawan baru. Saya yang langsung turun untuk ngasih pelatihan kalau ada karyawan baru. Lalu sosialisasi budaya pada CV. Living Space berjalan melalui kegiatan sehari-hari, dan juga dari diskusi pada saat evaluasi bulanan tentang nilai-nilai apa yang menjadi pedoman dalam berperilaku, lalu saya mengambil keputusan untuk membuat satu hukuman apabila salah satu anggota dari CV. Living Space melanggar peraturan yang telah di buat. (Calvin, 02/12/18, 10.27)</p>	<p>nilai-nilai inti yang menjadi pedoman bagi kami dalam berperilaku. Misalkan telat datang jam kerja itu ada hukumannya berupa potong gaji, sering banget itu di ingetin mas, ya tapi emang efektif sih mas, jadi jarang banget ada yang telat masuk. Terus untuk karyawan yang rajin, kinerjanya bagus sampai memenuhi target penjualan dikasih <i>reward</i>” (Fauzan, 04/12/18, 10.21)</p>	<p>semua tuh mas orang-orangnya buat ngomongin kinerja karyawan, terus sekaligus yang karyawan baru gitu dikasih tau nilai-nilai yang ada disini.” (Anggita, 04/12/18, 14.14)</p>	<p>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.</p>
--	--	--	---	---

<p>Pemahaman tentang artefak, seperti : makna logo perusahaan, konsep bangunan dan bahasa/jargon</p>	<p>“Jika logo Living Space ini di perhatikan secara baik-baik kan sebenarnya terlihat jelas disitu ada 2 garis atau kotak yang berada di luar tulisan “LS” mas, nah 2 garis itu yang sebenarnya mewakili filosofi Living Space. Sebuah kotak yang dapat diartikan menjadi sebuah ruang, yang mana di dalamnya kita bisa hidup, sesuai dengan namanya “Ruang Hidup”, dan juga slogan khas Living Space yaitu “Dress Well &amp; Eat Well” mas. kalau konsep toko itu, jadi saya punya 1 bangunan yang terdiri dari 2 lantai mas, yaitu lantai bawah dan lantai atas. Yang lantai bawah itu</p>	<p>“Hmm, logo saya paham mas yang intinya itu kan yang dua garis di luar tulisan Living Space itu diartikan sebagai ruang lingkup yang di dalamnya kita bisa hidup. Setahu saya sih gitu, dan juga slogan khas Living Space yaitu “Dress Well &amp; Eat Well” mas. kalo konsep bangunan saya ngerti yang café mas, dulu mas Calvin cerita kalo café itu sengaja dikasih tanaman hias biar konsepnya terbuka gitu jadi keliatan semi outdoor. Kalo bahasa sih kita biasanya ngobrol pake bahasa Jawa sama bahasa Indonesia, ya karena</p>	<p>“Hmm, dulu sih waktu awal masuk saya pernah dikasih tau arti logo Living Space, tapi saya agak lupa mas, kalo gak salah sih logo Living Space ini intinya di dua garis di luar tulisan Living Space itu yang artinya ruang yang memungkinkan kita bisa hidup didalamnya, dan ada juga slogan khas Living Space yaitu “Dress Well &amp; Eat Well”. Kalo konsep bangunan kurang ngerti saya mas. Kalo bahasa sehari-hari disini pake bahasa Jawa sama bahasa Indonesia, ya karena</p>	<p>Perkembangan budaya organisasi dapat di lihat 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. Dari pernyataan yang di ungkapkan oleh pemimpin dan beberapa karyawan dapat di lihat bahwa perkembangan budaya di CV. Living Space sudah cukup baik.</p>
--	--	--	--	---

	<p>untuk toko retail, saya memberikan konsep jadi ada 1 spot yang mencerminkan konsep saya, dalam hal ini adalah spot sofa yang berada di bagian depan, saya sengaja menyediakan sofa itu agar mematangkan konsep saya Living Space bukan hanya tempat untuk berbelanja, tetapi bisa juga menjadi tempat untuk sosialisasi. Lalu yang di lantai atas itu ada café mas, saya menghias tempat ini dengan tanaman dan semi outdoor agar terlihat menyatu dengan alam dan terkesan lebih hidup. (Calvin, 02/12/18, 10.31)</p>	<p>karyawan disini banyak yang asli orang jawa mas.” (Fauzan, 04/12/18, 10.16)</p>	<p>karyawan disini banyak yang asli orang jawa mas jadi bahasanya yang sering dipake bahasa Jawa tapi campur bahasa Indonesia gitu.” (Anggita, 04/12/18, 14.21)</p>	
<p>Asumsi dasar yang digunakan</p>	<p>“Untuk memecahkan masalah</p>	<p>“Dalam menyelesaikan suatu masalah</p>	<p>“Dalam menyelesaikannya suatu</p>	<p>Asumsi dasar merupakan solusi yang paling</p>

<p>oleh seorang pemimpin dalam mengambil keputusan untuk memecahkan sebuah masalah</p>	<p>biasanya saya lihat dulu dari seberapa besar masalahnya. Jika masalahnya pada satu team kerja ya saya kumpulin semuanya untuk melakukan evaluasi mas, kalo masalahnya hanya personal ya saya panggil secara personal aja biasanya mas. kalo pengambilan keputusan sih saya biasanya meminta beberapa usulan dari karyawan, nah dari usulan-usulan itu nanti saya rumuskan usulan-usulan tersebut dan baru saya ambil keputusan” (Calvin, 02/12/18, 10.35)</p>	<p>pemimpin kami menggunakan media sharing, diskusi, rapat, dan forum yang ada untuk membicarakan masalah-masalah yang ada dan menyelesaikan bersama - sama”(Fauzan, 04/12/18, 10.17)</p>	<p>masalah biasanya pemimpin kami meminta saran dari semua anggota, terus ya dari saran-saran itu nanti di ambil suatu keputusan sama pemimpin” (Anggita, 04/12/18, 14.25)</p>	<p>dipercaya dalam menghadapi suatu masalah. dan dipakai oleh pemimpin dalam menyelesaikan suatu masalah. CV. Living Space menyelesaikan suatu masalah menggunakan media sharing dan diskusi. Lalu dari strategi-strategi yang sudah di diskusikan bersama, maka di ambil lah sebuah keputusan untuk memecahkan masalah oleh seorang pemimpin.</p>
<p>Penanaman komitmen dari seorang pemimpin perusahaan</p>	<p>“..cara saya menanamkan komitmen pada karyawan itu ada 3 hal inti mas, yang pertama itu saya sampaikan tujuan-tujuan</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>Dari pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa, pemimpin sudah melakukan pengarahannya pada pemberian kepercayaan</p>

	<p>besar yang akan saya raih bersama seluruh anggota, gunanya itu untuk menumbuhkan motivasi karyawan, dan nantinya mereka berkeinginan untuk ikut andil dalam meraih tujuan bersama. Selalu melakukan kontrol dan ngasih arahan yang tepat ke karyawan juga. Terus, yang kedua itu sebisa mungkin selalu saya upayakan untuk menciptakan keharmonisan di lingkungan kerja, karena hubungan yang harmonis antara sesama karyawan maupun antara atasan dan karyawan menjadikan rasa kekeluargaan di Living Space ini bisa terbangun, jadi komitmen untuk membesarkan perusahaan ini bersama-sama semakin kuat. Terus yang</p>			<p>motivasi kerja dengan dilakukan kontrol dan arahan yang tepat agar pekerjaan tetap berjalan sesuai dengan yang direncanakan, serta selalu menjaga komunikasi yang baik supaya tercipta sebuah keharmonisan antara atasan dan para karyawan, maupun antara sesama karyawan. Jadi pemimpin disini memberi dasar pemikiran bahwa setiap individu yang terlibat di dalamnya akan bersama-sama berusaha menciptakan kondisi kerja yang ideal agar tercipta suasana yang mendukung bagi pencapaian tujuan yang diharapkan</p>
--	--	--	--	--



	ketiga itu memberikan reward atas prestasi yang dicapai.” (Calvin, 02/12/18, 10.23)			
Ciri khas budaya perusahaan CV. Living Space	“..Living Space membentuk budaya organisasi melalui nilai-nilai yang bercirikan komunikasi terbuka, kinerja tinggi, dan komitmen tenaga kerja serta memastikan bahwa budaya organisasi memberi manfaat dari beragam gagasan, budaya, dan pemikiran tenaga kerja melalui kegiatan-kegiatan organisasi yang dapat diikuti oleh seluruh karyawan, seperti kegiatan forum diskusi, dan kegiatan-kegiatan lain yang bermanfaat bagi kemajuan Living Space” (Calvin,	“budaya yang ada disini terkait dengan pedoman perilaku dan norma, sehingga perilaku karyawan lebih terarah dan berusaha untuk tidak melanggar peraturan yang sudah dibuat oleh perusahaan dan pekerjaan akan menjadi lebih efisien, karena adanya nilai integritas dan nilai pembelajar yang terdapat pada budaya organisasi sudah ditanamkan sejak menjadi karyawan baru. Budaya perusahaan dalam hal ini didefinisikan sebagai falsafah, nilai, dan norma-norma yang	“Yang saya rasakan si, budaya disini memiliki peran sebagai alat untuk menyeimbangkan antara yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan, sehingga akan tercipta stabilitas sosial antar pekerja, baik antara atasan dengan bawahan, maupun dengan pelanggan dan mitra kerja”. (Anggita, 04/12/18, 14.25)	CV. Living Space membangun budaya 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 <i>Customer Service Orientation</i> , <i>Continuous Learning</i> , dan Integritas.

	02/12/18, 10.26).”	dijunjung oleh Living Space. Budaya ini menjadi landasan organisasi untuk mencapai keseimbangan dalam upaya penciptaan nilai bagi <i>stakeholders</i> (Fauzan, 04/12/18, 10.22)		
--	-----------------------	---	--	--

## **Lampiran B : Pedoman Wawancara**

### **Pedoman Wawancara Skripsi**

Budaya Organisasi CV. Living Space Concept Store & Cafe

Assalamualaikum wr.wb perkenalkan saya mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Tujuan saya melakukan wawancara disini untuk melakukan penelitian. Mohon maaf sebelumnya mengganggu aktifitas anda.

#### **Biodata Responden:**

1. Nama:
2. Lama bekerja:
3. Jabatan:

#### **Pertanyaan untuk Pemilik Perusahaan**

##### **Rumusan Masalah :**

1. Sudah berapa lama perusahaan ini berdiri?
2. Apa yang menjadi dorongan anda dalam membangun perusahaan ini? (motivasi, inspirasi, tujuan)
3. Apakah ada pengalaman atau pelajaran yang anda dapatkan selama anda bekerja dahulu?
4. Apakah ada kendala dalam membangun perusahaan ini?
5. Apakah yang anda harapkan dari perusahaan ini untuk kedepannya?
6. Menurut anda, apakah nilai-nilai inti atau tujuan inti itu perlu anda terapkan di dalam perusahaan yang anda bangun?
7. Bagaimana cara anda mensosialisasikan budaya yang ada di perusahaan ini?

8. Apa visi dan misi perusahaan anda?
9. Apa makna dari nama, logo, bangunan (konsep toko) di perusahaan ini?
10. Apa yang membedakan perusahaan ini dengan perusahaan lain? (ciri khas)
11. Adakah kegiatan-kegiatan yang menjadi kebiasaan perusahaan? (ritual)
12. Adakah peraturan-peraturan yang anda buat untuk semua anggota perusahaan?  
(*Standard Operating Procedur/ SOP*)
13. Apakah selama ini komunikasi sudah berjalan dengan baik? (dengan bawahan)
14. Seberapa penting team work dalam perusahaan ini?
15. Bagaimana cara anda menanamkan komitmen pekerjaan kepada karyawan?
16. Adakah reward/punishment yang anda berikan kepada karyawan?
17. Adakah konflik internal dan eksternal di perusahaan ini? Jika ada, bagaimana cara anda menyelesaikannya?
18. Apa yang sering anda lakukan dalam memecahkan masalah? (cara decision making)
19. Apakah selama ini anda ikut berpartisipasi penuh dalam mencapai tujuan perusahaan?
20. Bagaimana cara anda berkomunikasi dan mengontrol terkait jalannya perusahaan?
21. Seberapa sering anda melakukan evaluasi?
22. Apakah semua anggota perusahaan dilibatkan dalam proses evaluasi?
23. Apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan di perusahaan ini?

**Pertanyaan untuk karyawan:**

1. Sudah berapa lama anda bekerja di perusahaan ini?
2. Apa yang menjadi alasan anda bertahan di perusahaan ini?
3. Apakah anda merasakan budaya di perusahaan ini?
4. Apakah anda mengetahui nilai-nilai inti perusahaan?
5. Apakah anda mengetahui sosialisasi budaya yang ada di perusahaan ini?
6. Apakah sesuai dengan diri anda? (karakteristik budaya organisasi)
7. Apakah anda memahami makna dari nama, logo, bangunan (konsep toko) di perusahaan ini?
8. Apakah anda mengetahui visi dan misi perusahaan ini?
9. Apakah ada kendala dalam mencapai tujuan perusahaan?
10. Adakah kegiatan-kegiatan yang menjadi kebiasaan perusahaan? (ritual)
11. Apakah peraturan-peraturan (SOP) di dalam perusahaan ini wajib untuk di patuhi?
12. Adakah punishment dari pimpinan jika melanggar peraturan perusahaan?
13. Menurut anda, seberapa penting team work dalam perusahaan ini?
14. Apakah selama ini komunikasi dari pimpinan ke bawahan berlangsung secara baik?
15. Apakah selama ini komunikasi antar karyawan berlangsung secara baik?
16. Apakah selama ini koordinasi pimpinan dan bawahan sudah berlangsung dengan baik?
17. Apakah selama ini dalam proses evaluasi anda dilibatkan?
18. Apa yang biasa dilakukan untuk memecahkan sebuah masalah?

**Lampiran C : Transkrip Wawancara****Budaya Organisasi CV. Living Space Concept store & Café****Tanggal : 2 Desember 2018****Pukul : 10.05 WIB****Narasumber 1 : Calvin Gunawan S.E****Jabatan : Pemilik, Pemimpin**

P : Assalamualaikum mas, maaf mengganggu waktunya, saya ingin melanjutkan beberapa pertanyaan saya kemarin seputar budaya organisasi mas. Jadi sudah berapa lama perusahaan ini berdiri mas?

J : Walaikumsalam mas, yaa perusahaan ini sudah berdiri kira-kira sekitar 2 tahun jalan ke 3 tahun mas, saya mendirikan perusahaan ini bulan Mei 2016.

P : Apa yang menjadi dorongan mas Calvin pada saat membangun perusahaan ini? seperti motivasi, inspirasi, dan tujuan mendirikan perusahaan ini mas?

J : Hmm.. motivasi ya mas? Motivasi saya membangun Living Space ya karena passion dan kesukaan saya terhadap dunia fashion dan kuliner mas. Lalu, waktu saya lulus kuliah dulu juga tidak ada paksaan dari pihak keluarga saya untuk bekerja di suatu perusahaan tertentu. Yaa, selain itu juga Alhamdulillah sih mas dari pihak keluarga juga memberikan support penuh terhadap langkah yang saya ambil untuk mendirikan sebuah usaha, ya akhirnya saya memberanikan diri dan memutuskan untuk mendirikan Living Space ini mas. Terus selanjutnya inspirasi ya mas? Hmm... kalau inspirasi saya mendirikan Living Space ini terinspirasi apa yang saya gemari selama ini mas (fashion dan kuliner). Saya juga pernah punya pengalaman kerja di sebuah perusahaan retail mas,

namanya toko AFFAIRS. Dari pengalaman saya itu, saya mendapatkan inspirasi untuk membuat perusahaan retail seperti perusahaan tempat saya bekerja dulu mas.

Terus satunya lagi tujuan ya mas?.. Tujuan saya mendirikan Living Space yaa karena saya ingin menyediakan satu tempat atau sarana untuk memenuhi kebutuhan orang-orang mas, yaa dalam hal ini sandang dan pangan mas. Jadi orang-orang yang mampir ke tempat saya itu bisa belanja baju disini, kalau lapar bisa juga makan disini mas.

P : Adakah pengalaman atau pelajaran yang anda dapatkan selama anda bekerja dahulu?

J : Waah, kalau pengalaman sih banyak banget mas. Dari tempat saya bekerja dahulu saya banyak belajar tentang kehidupan organisasi. Saya belajar tentang bagaimana cara berperilaku di dalam organisasi (etika, sopan santun, gaya bahasa) dan saya juga mempelajari nilai-nilai budaya yang ada di tempat saya bekerja dahulu, nilai-nilai itu seperti nilai kedisiplinan, integritas, nilai saling percaya dan nilai pembelajar atau *Continues Learning*. Naah, nilai-nilai itu yang akhirnya saya adaptasikan ke dalam Living Space dan saya tularkan kepada seluruh anggota Living Space sampai saat ini. Dari sana juga saya mendapatkan banyak teman yang memiliki kesukaan pada dunia fashion seperti saya, jadi bersama mereka saya banyak bertukar pikiran tentang dunia fashion. Bisa dibbilang karakter saya ini terbentuk dari pengalaman-pengalaman pribadi saya selama saya bekerja dahulu.

P : Apakah ada kendala dalam mendirikan perusahaan ini mas?

J : Yaa kalau kendala waktu saya membangun perusahaan ini sih Alhamdulillah tidak ada mas.

P : Apa yang mas Calvin harapkan dari perusahaan ini untuk kedepannya mas?

J : Hmm.. harapan saya perusahaan ini untuk kedepannya yaa semoga perusahaan ini tumbuh dan berkembang dengan sehat. Karena sesuai dengan tujuan saya bahwa Living Space adalah tempat dimana orang yang datang kemari dapat memenuhi kebutuhan sandang dan pangan mereka mas.

P : Menurut mas Calvin, apakah nilai-nilai inti atau tujuan inti perusahaan itu perlu di terapkan di perusahaan yang anda bangun?

J : Yaa nilai-nilai inti tentu saja perlu mas. Karena bagi saya nilai-nilai inti dan ideologi itu harus saya terapkan dan di pahami oleh seluruh anggota Living Space. Contohnya nilai saling percaya, yaitu dengan adanya penugasan dan memberi bawahan kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Nilai integritas, yaitu setiap karyawan harus taat pada peraturan yang berlaku di perusahaan. Terus nilai peduli, yaitu peduli dengan teman, jika ada salah satu teman yang sakit maka teman sesama team membantu menyelesaikan pekerjaannya dan menjenguk kalau beberapa hari teman satu team tidak masuk karena sakit. Lalu ada nya nilai pembelajaran atau *Countinous learning*, dimana karyawan di biasakan untuk selalu belajar baik dari karyawan-karyawan yang sudah berpengalaman maupun dari media-media lain, seperi internet dengan cara *browsing*. Nilai disiplin, seperti datang tepat waktu sesuai dengan peraturan yang ada begitu juga dengan jam istirahat dan pulang kantor. Bekerja keras dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan ditanamkan yaitu saling mengingatkan antar sesame karyawan agar selalu taat pada peraturan. Memberikan kepercayaan terhadap tugas-tugas sebagai mediasi pembelajaran dan memberikan contoh kepada bawahan dengan tidak datang



terlambat. Supaya seluruh anggota Living Space disini mengerti jalan pemikiran saya dan tujuan saya dalam mendirikan Living Space ini mas.

P : Bagaimana cara anda mensosialisaikan budaya yang ada di perusahaan ini?

J : Sosialisasi budaya dilakukan dengan cara membuat komitmen bersama oleh seluruh anggota CV. Living Space pada kegiatan pelatihan saat awal masuk menjadi karyawan baru. Saya yang langsung turun untuk ngasih pelatihan kalau ada karyawan baru. Lalu sosialisasi budaya pada CV. Living Space berjalan melalui kegiatan sehari-hari, dan juga dari diskusi pada saat evaluasi bulanan tentang nilai-nilai apa yang menjadi pedoman dalam berperilaku, lalu saya mengambil keputusan untuk membuat satu hukuman apabila salah satu anggota dari CV. Living Space melanggar peraturan yang telah di buat. Contohnya hukuman yang dijatuhkan apabila seorang karyawan datang terlambat yaitu dengan memotong gaji karyawan tersebut, dan cara ini terbilang efektif karena mengurangi jumlah karyawan yang sering datang terlambat mas. Lalu ada juga *reward* yang akan saya berikan kepada karyawan yang mencapai target penjualan, rajin (tidak bolos), dan tidak pernah terlambat, saya berikan *reward* dalam bentuk insentif

P : Apa visi dan misi perusahaan anda, mas?

J : **Visi** : Memajukan usaha berbasis kreativitas produk lokal sebagai cara untuk bersaing dengan industri fashion nasional maupun internasional.

**Misi :**

5. Menyeleksi setiap barang-barang yang dihasilkan oleh designer (vendor lokal */supplier*)

6. Menciptakan kondisi perusahaan yang fleksibel, tidak baku namun tetap mengarah kepada nilai-nilai kepemimpinan dan aturan perusahaan.
7. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan suasana kerja yang kondusif serta kooperatif untuk mewujudkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan.
8. Memberikan kepuasan kepada konsumen dengan terfokus kepada variasi & kualitas produk serta pelayanan yang berkualitas.

P : Apa makna dari nama “Living Space”, logo, dan konsep bangunan (konsep toko) di Living Space ini mas?

J : Nama toko saya itu adalah Living Space atau jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia kan artinya “Ruang Hidup”, nah, alasan saya memberikan nama Living Space adalah sesuai dengan nama Living Space itu sendiri mas, dimana saya ingin membuat suatu ruang hidup untuk orang-orang yang ingin mencukupi kebutuhan mereka.

**Logo :**



Jika logo Living Space ini di perhatikan secara baik-baik kan sebenarnya terlihat jelas disitu ada 2 garis atau kotak yang berada di luar tulisan “LS” mas, nah 2 garis itu yang sebenarnya mewakili filosofi Living Space. Sebuah kotak yang dapat diartikan menjadi sebuah ruang, yang mana di dalamnya kita bisa hidup, sesuai dengan namanya “Ruang Hidup”, dan juga slogan khas Living Space yaitu “Dress Well & Eat Well” mas.

Konsep Toko :

Hmm.. kalau konsep toko itu, jadi saya punya 1 bangunan yang terdiri dari 2 lantai mas, yaitu lantai bawah dan lantai atas. Yang lantai bawah itu untuk toko retail, saya memberikan konsep jadi ada 1 spot yang mencerminkan konsep saya, dalam hal ini adalah spot sofa yang berada di bagian depan, saya sengaja menyediakan sofa itu agar mematangkan konsep saya Living Space bukan hanya tempat untuk berbelanja, tetapi bisa juga menjadi tempat untuk sosialisasi. Jadi, pengunjung yang datang ke toko saya bisa bersantai sambil ngobrol-ngobrol dengan anggota Living Space. Jika ada yang suka membaca majalah fashion juga saya sudah sediakan berbagai majalah fashion yang saya taruh di meja depan sofa. Jadi gini mas, biasanya kan orang yang datang kesini itu berpasangan atau pacaran gitu.. nah, kalo ceweknya belanja baju kan biasanya si cowoknya kan suka males nemenin ceweknya milih baju, nah dengan adanya sofa di depan kan cowoknya bisa santai nungguin ceweknya belanja sambil liat-liat majalah. Intinya sih saya ingin membuat konsumen yang datang ke Living Space ini jadi santai, dan betah disini (tidak terburu-buru).

Konsep Café :

Kalo yang di lantai atas itu ada café mas, saya menghias tempat ini dengan tanaman dan semi outdoor agar terlihat menyatu dengan alam dan terkesan lebih hidup.

P : Apa yang membedakan perusahaan ini dengan perusahaan lain (ciri khas)?

J : Living Space membentuk budaya organisasi melalui nilai-nilai yang bercirikan komunikasi terbuka, kinerja tinggi, dan komitmen tenaga kerja serta memastikan bahwa budaya organisasi memberi manfaat dari beragam gagasan, budaya, dan pemikiran tenaga kerja melalui kegiatan-kegiatan organisasi yang dapat diikuti oleh seluruh karyawan, seperti kegiatan forum diskusi, dan kegiatan-kegiatan lain yang bermanfaat bagi kemajuan Living Space. Ciri khas di Living Space ini ada di cara memperlakukan konsumen. Jadi disini saya atau anggota Living Space memperlakukan konsumen seperti layaknya teman sendiri aja mas, jadi antara kami dan konsumen itu dapat bersosialisasi lebih, dan tidak canggung. Intinya sih supaya memberikan kesan rileks, santai, dan bersahabat gitu mas.

P : Adakah kegiatan-kegiatan yang menjadi kebiasaan perusahaan (ritual)?

J : hmm.. kalo ritual sih paling saya bersama tim sebelum memulai kegiatan ada do'a bersama. Paling itu aja sih mas kalo untuk ritual.

P : Apakah selama ini komunikasi dengan bawahan sudah berjalan dengan baik?

J : Komunikasi dengan bawahan Alhamdulillah lancar-lancar aja mas, tidak ada kendala lah dalam komunikasi.

P : Seberapa penting team work dalam perusahaan ini?

J : Kalau teamwork sih bagi saya dalam perusahaan ini sangat-sangat penting mas, ya karena banyak manfaatnya mas. Misalnya saja disini kalau lagi banyak pekerjaan yang

lumayan numpuk, maka dengan teamwork itu bisa meningkatkan efisiensi, menyelesaikan pekerjaan yang menumpuk lebih cepat karena saling berbagi tanggung jawab dengan lainnya . Selain itu juga dengan teamwork bisa mendapatkan inspirasi dan ide-ide baru dari diskusi bersama team. Ketika saya saling bertukar ide dengan anggota lainnya, ada sebuah ruang lingkup kreativitas yang jauh lebih banyak dan luas dibandingkan ketika saya memikirkan ide tersebut sendirian.

P : Bagaimana cara anda menanamkan komitmen pekerjaan kepada karyawan?

J : Hmm.. cara saya menanamkan komitmen pada karyawan itu ada 3 hal inti mas, yang pertama itu saya sampaikan tujuan-tujuan besar yang akan saya raih bersama seluruh anggota, gunanya itu untuk menumbuhkan motivasi karyawan, dan nantinya mereka berkeinginan untuk ikut andil dalam meraih tujuan bersama. Selalu melakukan kontrol dan ngasih arahan yang tepat ke karyawan juga. Terus, yang kedua itu sebisa mungkin selalu saya upayakan untuk menciptakan keharmonisan di lingkungan kerja, karena hubungan yang harmonis antara sesama karyawan maupun antara atasan dan karyawan menjadikan rasa kekeluargaan di Living Space ini bisa terbangun, jadi komitmen untuk membesarkan perusahaan ini bersama-sama semakin kuat. Terus yang ketiga itu memberikan reward atas prestasi yang dicapai. Mungkin itu aja sih dari saya mas.

P : Adakah peraturan-peraturan yang anda buat untuk semua anggota perusahaan?  
(*Standard Operating Procedure*)

J : Ada mas, seperti ini...

## **SOP CV. LIVING SPACE**

### **Tujuan**

1. Mempertemukan penjual dan pembeli agar dapat bertransaksi dengan nyaman dan mudah.
2. Menyediakan lokasi jual beli yang bersih, aman, dan nyaman.

### **Pakaian & Penampilan**

1. Berpakaian rapi dan sopan.
2. Karyawan Café wajib memakai baju masak (celemek).
3. Menjaga penampilan untuk tetap rapi dan bersih guna memberikan kenyamanan pada rekan lain dan pelanggan saat bekerja.

### **Prosedur Kerja**

1. Jam 7:30 karyawan yang bertugas sudah harus datang di toko.
2. Karyawan yang bertugas harus kerja bakti terlebih dahulu untuk mempersiapkan toko.
3. Jam 8:00 semua karyawan yang bertugas melakukan aktivitas pekerjaannya masing-masing.
4. Jam 11:30 semua karyawan yang bertugas diperbolehkan untuk istirahat makan siang, dan bagi yang beragama muslim dipersilahkan untuk beribadah di tempat yang sudah di sediakan.
5. Jam 12:10 semua karyawan yang bertugas sudah harus siap di posisinya masing-masing untuk kembali bekerja.

6. Jam 14:40 bagi karyawan yang beragama muslim dipersilahkan untuk beribadah di tempat yang sudah di sediakan secara bergantian.
7. Jam 16:00 pergantian shift karyawan (shift pagi diganti shift sore)
8. Jam 17:30 semua karyawan yang bertugas diperbolehkan untuk istirahat makan malam, dan bagi yang beragama muslim dipersilahkan untuk beribadah di tempat yang sudah di sediakan.
9. Jam 18:10 semua karyawan yang bertugas sudah harus siap di posisinya masing-masing untuk kembali bekerja.
10. Jam 23:50 semua karyawan yang bertugas bersiap-siap untuk pulang, didahului dengan gotong royong ringan untuk membersihkan toko.
11. Jam 00:10 semua karyawan yang bertugas diperbolehkan untuk pulang.

P : Adakah reward/punishment yang anda berikan kepada karyawan?

J : Ada mas, untuk karyawan yang dapat memenuhi target penjualan akan saya berikan reward yaitu berbentuk insentif mas. Punishment juga ada, punishment itu saya berikan kepada karyawan yang telat datang jam kerja, lalu untuk karyawan yang tidak mencapai target penjualan juga saya berikan punishment berupa potong gaji mas.

P : Adakah konflik internal dan eksternal di perusahaan ini?

J : Kalo konflik internal sesama karyawan sih dulu pernah ada mas, tapi bisa di selesaikan secara kekeluargaan. Alhamdulillah mas sampai sekarang ini belum pernah terjadi lagi konflik internal. Konflik eksternal juga selama ini alhamdulillah belum ada mas.

P : Apa yang sering anda lakukan dalam memecahkan masalah? (cara decision making)

J : Untuk memecahkan masalah biasanya saya lihat dulu dari seberapa besar masalahnya. Jika masalahnya pada satu team kerja ya saya kumpulin semuanya untuk melakukan evaluasi mas, kalo masalahnya hanya personal ya saya panggil secara personal aja biasanya mas. kalo pengambilan keputusan sih saya biasanya meminta beberapa usulan dari karyawan, nah dari usulan-usulan itu nanti saya rumuskan usulan-usulan tersebut dan baru saya ambil keputusan.

P : Apakah anda selama ini ikut berpartisipasi penuh dalam mencapai tujuan perusahaan?

J : iya, pastinya mas.

P : bagaimana cara anda berkomunikasi dan mengontrol terkait jalannya perusahaan?

J : banyak caranya sih mas kalo itu, saya biasanya komunikasi lewat group whatsapp, atau hubungin secara personal, dan 3 sampai 4 kali dalam seminggu sih saya suka controlling langsung ke toko.

P : Seberapa sering anda melakukan evaluasi?

J : Evaluasi itu biasanya sebulan sekali mas. Namun terkadang bisa juga dadakan mas. Jadi kalo yang sebulan sekali itu kan buat membahas kinerja karwan bulanan. Kalo yang dadakan itu bersifat personal, jarang sih namun pernah ada karyawan yang bermasalah, jadi saya lakukan evaluasi dadakan.



P : Apakah semua anggota perusahaan dilibatkan dalam proses evaluasi?

J : Kalau evaluasi bulanan sih ya tentu saja saya kumpulkan semua anggota Living Space mas. Kecuali yang dadakan, saya hanya memanggil orang bermasalah saja.

P : Apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan? Mengapa?

J : yang boleh dilakukan oleh seluruh karyawan itu karyawan boleh bersantai seperti ngobrol-ngobrol, bercanda atau main HP, tapi dalam catatan sedang tidak ada orderan atau tidak ada konsumen mas. Jadi, karyawan disini gak kayak robot mas, maksudnya kalau lagi kerja ya kerja, kalau ada waktu santai ya santai. Yang tidak boleh dilakukan itu contohnya izin tidak masuk tanpa pemberitahuan kepada rekan kerja lain maupun kepada saya, karena kadang kalau ada yang izin tidak masuk itu biasanya saya hubungi karyawan yang lain untuk gantiin posisinya, atau kadang saya juga kalau lagi santai langsung saya yang turun ke toko buat gantiin yang izin mas.

## **Transkrip Wawancara**

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

Assalamualaikum wr.wb perkenalkan saya mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Tujuan saya melakukan wawancara disini untuk melakukan penelitian. Mohon maaf sebelumnya mengganggu aktifitas anda.

#### **Biodata Responden:**

1. Nama : Fauzan Ali
2. Jabatan : Head Bar

#### **Pertanyaan**

P : Sudah berapa lama anda bekerja di perusahaan ini?

J : Kira-kira sekitar 2 tahun lebih 2 bulan mas

P : Apa yang menjadi alasan anda bertahan di perusahaan ini?

J : Alasan saya bertahan disini mungkin karena lingkungan mas, orang-orangnya disini asyik, jadi jatuhnya disini tuh kayak keluarga kedua saya mas.

P : Apakah anda merasakan budaya di perusahaan ini?

J : budaya yang ada disini terkait dengan pedoman perilaku dan norma, sehingga perilaku karyawan lebih terarah dan berusaha untuk tidak melanggar peraturan yang sudah dibuat oleh perusahaan dan pekerjaan akan menjadi lebih efisien, karena adanya nilai integritas dan nilai pembelajar yang terdapat pada budaya organisasi sudah ditanamkan sejak

menjadi karyawan baru. Budaya perusahaan dalam hal ini didefinisikan sebagai falsafah, nilai, dan norma- norma yang dijunjung oleh Living Space. Budaya ini menjadi landasan organisasi untuk mencapai keseimbangan dalam upaya penciptaan nilai bagi *stakeholders*

P : Apakah anda mengetahui nilai-nilai inti perusahaan ?

J : Ya, nilai-nilai yang ada disini, proses pembentukannya by given jadi budaya yang sudah ada di CV. Living Space ini berasal dari pemimpin dimana integritas menjadi nilai yang paling utama. Namun banyak juga nilai-nilai yang ditanamkan dari pemimpin contohnya nilai saling percaya yang bisa di lihat dari adanya koordinasi bersama antara atasan dan teman satu tim, adanya komunikasi dan berusaha menjalankan pekerjaan sesuai dengan kapasitas dan ruang lingkup pekerjaan. Nilai integritas itu menurut saya dengan melakukan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang berlaku sehingga pekerjaan yang dilakukan akan lebih terarah dan lebih maksimal dalam mengerjakannya. Nilai saling peduli itu bisa dilihat dari sikap peduli dengan teman, atasan, maupun pelanggan. Pada dasarnya dari nilai peduli dapat ditanamkan nilai saling tolong menolong. Lalu nilai pembelajar yang bisa dilakukan dengan selalu meng*update* pengetahuan melalui media-media yang ada.

P : Apakah anda mengetahui tentang sosialisasi budaya yang ada di perusahaan ini?

J : Sosialisasinya itu dari evaluasi bulanan, mas Calvin selaku pemimpin CV. Living Space ini suka mengingatkan nilai-nilai inti yang menjadi pedoman bagi kami dalam berperilaku. Misalkan telat datang jam kerja itu ada hukumannya berupa potong gaji, sering banget itu di ingetin mas. ya tapi emang efektif sih mas, jadi jarang banget

ada yang telat masuk. Terus untuk karyawan yang rajin, kinerjanya bagus sampai memenuhi target penjualan dikasih *reward*

P : Apakah sesuai dengan diri anda? Mengapa? (karakteristik budaya organisasi)

J : sesuai mas. ya karena disini ada keterbukaan komunikasi yang bagi saya sangat memudahkan pekerjaan, terus memperlihatkan toleransi, keadilan, dan penghargaan terhadap orang lain, dan juga koordinasi team juga bagus mas.

P : Apakah anda memahami makna dari nama, logo, bangunan (konsep toko), dan bahasa yang biasa digunakan di perusahaan ini?

J : Hmm, logo saya paham mas yang intinya itu kan yang dua garis di luar tulisan Living Space itu diartikan sebagai ruang lingkup yang di dalamnya kita bisa hidup. Setahu saya sih gitu, dan juga slogan khas Living Space yaitu “Dress Well & Eat Well” mas. kalo konsep bangunan saya ngerti yang café mas, dulu mas Calvin cerita kalo café itu sengaja dikasih tanaman hias biar konsepnya terbuka gitu jadi keliatan semi outdoor. Kalo bahasa sih kita biasanya ngobrol pake bahasa Jawa sama bahasa Indonesia, ya karena karyawan disini banyak yang asli orang jawa mas

P : Apakah anda mengetahui visi dan misi perusahaan ini?

J : Tau mas. waktu pertama masuk dulu disakih tau sama mas Calvin. Tapi untuk hafalnya sih saya gak hafal, tapi paham kok maksud visi & misinya.

P : Apakah ada kendala dalam mencapai tujuan perusahaan?

J : Untuk kendala sih insya Allah ga ada mas. Selama kami tetap menjunjung tinggi nilai-nilai inti sih saya yakin ga ada kendala untuk mencapai tujuan mas.

P : Adakah kegiatan-kegiatan yang menjadi kebiasaan perusahaan? (ritual)

J : ada mas, biasanya kita ada doa bersama kalo pas mau buka toko, terus makan bersama kalo lagi jam istirahat sambil ngobrol-ngobrol becanda gitu sama temen kerja

P : Apakah peraturan-peraturan (SOP) di dalam perusahaan ini wajib untuk di patuhi?

J : ya wajib mas. Integritas karyawan kan bisa dilihat dari cara mereka mematuhi peraturan perusahaan atau tidak.

P : Adakah punishment dari pimpinan jika melanggar peraturan perusahaan?

J : Ya, ada mas... kalo misalkan datang telat itu kena potong gaji. Hmm.. sama kalo gak sampai target penjualan juga kena potong gaji mas.

P : Menurut anda, seberapa penting team work dalam perusahaan ini?

J : Penting banget itu mas. Dari teamwork itu kan kita bisa belajar saling percaya sama rekan kerja, terus bisa sharing pengalaman kerja, memudahkan pekerjaan juga.

P : Apakah selama ini komunikasi dari pimpinan ke bawahan berlangsung secara baik?

J : komunikasi sama pimpinan baik-baik aja mas, ga ada masalah kok

P : Apakah selama ini komunikasi antar karyawan berlangsung secara baik?

J : komunikasi sama rekan kerja juga baik-baik aja kok mas

P : Apakah selama ini koordinasi pimpinan dan bawahan sudah berlangsung dengan baik?

J : Ya kalo koordinasi dari pemimpin sih saya rasa itu sama saja dengan komunikasi, yang artinya tidak ada masalah koordinasi dari pemimpin, karena adanya keterbukaan komunikasi disini mas.

P : Apakah selama ini dalam proses evaluasi anda dilibatkan?

J : Iya dilibatkan mas, kan disini kalo evaluasi bulanan semua anggota dikumpulin buat diskusi sama ngomongin masalah-masalah atau produk baru yang bakal di rilis. Dari semua anggota yang hadir biasanya dimintai saran atau masukan untuk pemimpin.

P : Apa yang biasa dilakukan untuk memecahkan sebuah masalah?

J : Dalam menyelesaikan suatu masalah pemimpin kami menggunakan media sharing, diskusi, rapat, dan forum yang ada untuk membicarakan masalah-masalah yang ada dan menyelesaikan bersama-sama, lalu pemimpin yang nantinya ngambil sebuah keputusan.

## **Transkrip Wawancara**

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

Assalamualaikum wr.wb perkenalkan saya mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Tujuan saya melakukan wawancara disini untuk melakukan penelitian. Mohon maaf sebelumnya mengganggu aktifitas anda.

#### **Biodata Responden:**

1. Nama : Patricia Anggitani
2. Jabatan : Shop keeper

#### **Pertanyaan**

P : Sudah berapa lama anda bekerja di perusahaan ini?

J : kurang lebih 1 tahun mas

P : Apa yang menjadi alasan anda bertahan di perusahaan ini?

J : hmm.. disini saya bisa kerja sambil belajar mas, belajar dalam artian memperkaya ilmu berdagang. Terus, disini juga orang-orangnya asyik mas. Mungkin itu sih mas yang bikin saya betah disini.

P : Apakah anda merasakan budaya di perusahaan ini? (nilai-nilai inti)

J : Yang saya rasakan si, budaya disini memiliki peran sebagai alat untuk menyeimbangkan antara yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan oleh para

karyawan, sehingga akan tercipta stabilitas sosial antar pekerja, baik antara atasan dengan bawahan, maupun dengan pelanggan dan mitra kerja

P : Apakah anda mengetahui nilai-nilai inti yang ada di perusahaan ini?

J : Ya mas, disini ada nilai-nilai inti ya kayak saling percaya sama rekan satu team, terus disiplin, patuh sama peraturan (integritas), terus saling peduli satu sama lain. Itu sih yang saya rasakan selama kerja disini. Jadi nyaman aja kerjanya

P : Apakah anda mengetahui tentang sosialisasi budaya yang ada di perusahaan ini?

J : Sosialisasinya itu dari diskusi bersama waktu evaluasi bulanan. Jadi kan dikumpulin semua tuh mas orang-orangnya buat ngomongin kinerja karyawan, terus sekaligus yang karyawan baru gitu dikasih tau nilai-nilai yang ada disini.

P : Apakah sesuai dengan diri anda? Mengapa? (karakteristik budaya organisasi)

J : sesuai mas. ya karena disini orang-orangnya memperlihatkan toleransi, keadilan, dan penghargaan terhadap orang lain. Terus koordinasi team juga bagus mas.

P : Apakah anda memahami makna dari nama, logo, bangunan (konsep toko), dan bahasa yang biasa di gunakan di perusahaan ini?

J : Hmm, dulu sih waktu awal masuk saya pernah dikasih tau arti logo Living Space, tapi saya agak lupa mas, kalo gak salah sih logo Living Space ini intinya di dua garis di



luar tulisan Living Space itu yang artinya ruang yang memungkinkan kita bisa hidup didalamnya, dan ada juga slogan khas Living Space yaitu “Dress Well & Eat Well”. Kalo konsep bangunan kurang ngerti saya mas. Kalo bahasa sehari-hari disini pake bahasa Jawa sama bahasa Indonesia, ya karena karyawan disini banyak yang asli orang jawa mas jadi bahasanya yang sering dipake bahasa Jawa tapi campur bahasa Indonesia gitu

P : Apakah anda mengetahui visi dan misi perusahaan ini?

J : Tau mas. Tapi untuk hafalnya sih saya gak hafal, tapi paham kok maksud visi & misinya.

P : Apakah ada kendala dalam mencapai tujuan perusahaan?

J : Untuk kendala sih insya Allah ga ada mas. Selama kami tetap menjunjung tinggi nilai-nilai inti sih saya yakin ga ada kendala untuk mancapai tujuan mas.

P : Adakah kegiatan-kegiatan yang menjadi kebiasaan perusahaan? (ritual)

J : ada mas, biasanya kita ada doa bersama kalo pas mau buka toko, terus makan bersama kalo lagi jam istirahat sambil ngobrol-ngobrol becanda gitu sama temen-temen kerja disini

P : Apakah peraturan-peraturan (SOP) di dalam perusahaan ini wajib untuk di patuhi?

J : ya wajib mas. Integritas karyawan kan bisa diliat dari cara mereka mematuhi peraturan perusahaan atau tidak.

P : Adakah punishment dari pimpinan jika melanggar peraturan perusahaan?

J : Ya, ada mas... kalo misalkan datang telat itu kena potong gaji. Hmm.. sama kalo gak sampai target penjualan juga kena potong gaji mas.

P : Menurut anda, seberapa penting team work dalam perusahaan ini?

J : wah kalau team work sih bagi saya penting mas. selain memudahkan pekerjaan juga melatih kepercayaan dan kepedulian sama rekan kerja mas.

P : Apakah selama ini komunikasi dari pimpinan ke bawahan berlangsung secara baik?

J : komunikasi sama pimpinan baik-baik aja mas, ga ada masalah kok

P : Apakah selama ini komunikasi antar karyawan berlangsung secara baik?

J : komunikasi sama rekan kerja juga baik-baik aja kok mas

P : Apakah selama ini koordinasi pimpinan dan bawahan sudah berlangsung dengan baik?

J : Koordinasi dari pemimpin baik-baik aja mas. Mas Calvin (pemimpin) juga orangnya gampang dihubungin. Jadi kalo ada apa-apa cepat tanggap.

P : Apakah selama ini dalam proses evaluasi anda dilibatkan?

J : Ya, tentu aja dilibatkan mas. Evaluasi bulanan itu semua anggota dikumpulkan untuk berdiskusi bersama.

P : Apa yang biasa dilakukan untuk memecahkan sebuah masalah?

J : Dalam menyelesaikan suatu masalah biasanya pemimpin kami meminta saran dari semua anggota, terus ya dari saran-saran itu nanti di ambil suatu keputusan sama pemimpin.

## **Lampiran D : Biodata Narasumber**

### **1. Narasumber Penelitian I**

Nama : Calvin Gunawan  
Tempat,Tanggal Lahir : Bogor, 27 Januari 1994  
Jabatan : Pendiri, Pemimpin  
Lama bekerja : 2,5 Tahun  
Alamat :

### **2. Narasumber Penelitian II**

Nama : Fauzan Ali  
Tempat,Tanggal Lahir : Yogyakarta, 6 Mei 1995  
Jabatan : Head Bar  
Lama bekerja : 2 Tahun  
Alamat : Perum. Griya Saphir, Kav. C.27, Krapyak, Triharjo,  
Sleman

### 3. Narasumber Penelitian III

Nama : Patricia Anggitani

Tempat,Tanggal Lahir : Bali, 3 Maret 1997

Jabatan : Shop keeper

Lama bekerja : 1 tahun

Alamat : Jagan, Rt. 04 Bangunjiwo, Kasihan, Bantul

## Lampiran E : Dokumentasi



Gambar E.1

Living Space Store



Gambar E.2

Living Space Cafe

**Lampiran F :****BIODATA PENULIS**

Nama : Gilang Unggul Sasmito

Tempat, Tanggal Lahir : Serang, 20 Maret 1993

No. HP : 081288152178

E- Mail : [Gilangunggul@gmail.com](mailto:Gilangunggul@gmail.com)

Alamat : Jl. Kramat Eka 1 No.19 RT 01/RW 05 Komplek Tomon  
Eka Jaya, Kramatwatu, Serang – Banten.

Alamat Sekarang : Jl. Nusa Indah No.243 RT 05/RW 12 Karang Asem,  
Condong Catur, Depok, Sleman - Yogyakarta.