

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

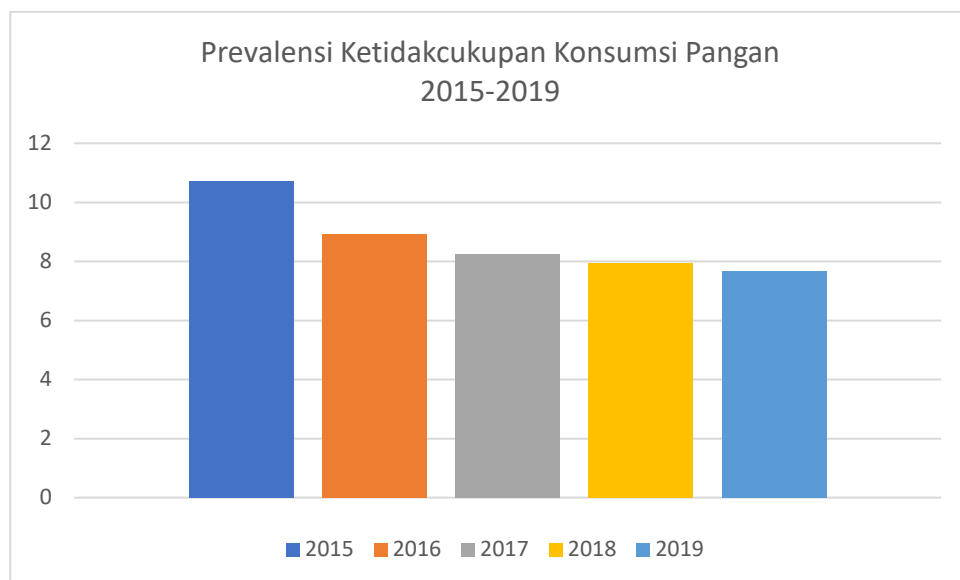
Pangan, seperti yang disebutkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2012, merupakan sebuah kebutuhan dasar dari manusia yang paling utama dan pemenuhan dari pangan ini sendiri merupakan bagian dari hak asasi manusia yang dijamin dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Tentunya, hal ini merupakan hal yang sangat mendasar bagi kebutuhan negara, karena negara wajib untuk memenuhi kebutuhan pangan dari masyarakat. Dalam hal ini, pemenuhan kebutuhan pangan dapat dikatakan dan dikategorikan sebagai permasalahan ketahanan pangan.

Definisi Ketahanan Pangan secara global menurut *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (1996, dalam Suryana, 2008) merupakan sebuah kondisi yang terwujud ketika semua individu dalam waktu kapan pun dapat memiliki akses yang sangat baik untuk pangan secara fisik pun juga secara ekonomi dan pangan tersebut harus aman dan bergizi untuk menjalankan kehidupan yang aktif, sehat, dan produktif. Permasalahan ketahanan pangan ini harus berjalan secara dua arah dari pemerintah pun juga dari masyarakat Indonesia, dengan posisi pemerintah harus mempersiapkan kebijakan pangan tersebut bagi masyarakat, serta masyarakat sendiri harus mengikuti dan menaati kebijakan pangan yang dibuat oleh pemerintah.

Kebijakan yang dibuat oleh pemerintah harus mencakup cara produksi, pengolahan, penyediaan, perolehan, distribusi, hingga cara konsumsi oleh masyarakat (Suryana, 2008). Ketahanan pangan juga telah diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2015 Tentang Ketahanan Pangan dan Gizi, bahwa Ketahanan Pangan dan Gizi adalah kondisi terpenuhinya kebutuhan Pangan dan Gizi untuk negara sampai dengan perseorangan, yang dapat dilihat dari tersedianya pangan yang cukup, baik jumlah maupun mutunya, aman, beragam, memenuhi

kecukupan gizi, merata dan terjangkau serta tidak bertentangan dengan agama, keyakinan, dan budaya masyarakat. Hal ini ditujukan untuk mewujudkan status gizi yang baik agar masyarakat dapat hidup sehat, aktif, dan produktif secara berkelanjutan.

Permasalahan ketahanan pangan di sebuah negara sangat berkaitan dengan pertumbuhan ekonomi yang ada di negara tersebut. Sebagai negara berkembang, Indonesia sendiri memiliki potensi yang sangat tinggi dalam mencukupi kebutuhan pangan bagi masyarakatnya. Tentunya didapatkan dari hasil pertanian, peternakan, dan kelautan yang bisa menghasilkan komoditi pangan utama di Indonesia (Rusdiana & Maesya, 2017). Badan Ketahanan Pangan Kementerian Pertanian Indonesia (2019) dalam Statistik Ketahanan Pangan 2019 sendiri menyebutkan bahwa pada tahun 2015-2019, terdapat penurunan pada tingkat prevalensi ketidakcukupan konsumsi pangan bagi masyarakat Indonesia, yang berarti pertumbuhan akan kebutuhan pangan diiringi dengan sangat baik oleh ketercukupan pangan.



Bagan 1.1. Prevalensi Ketidakcukupan Pangan 2015-2019
(Badan Ketahanan Pangan Kementerian Pertanian Indonesia, 2019)

Dalam menjalankan kewajiban terkait pemenuhan kebutuhan pangan dan ketahanan pangan bagi masyarakat Indonesia, pemerintah Indonesia sendiri

memiliki perusahaan yang tergabung dalam perusahaan-perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Salah satunya adalah Perusahaan Umum BULOG (Perum BULOG). Perum BULOG sendiri memiliki tugas utama sebagai perusahaan yang berjalan dalam bidang logistik pangan. Adapun tertulis dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2016 Tentang Perusahaan Umum BULOG (Perum BULOG) terkait dengan penugasan dan pemberian tanggung jawab pemerintah terhadap perusahaan dalam rangka ketahanan pangan nasional sebagai berikut:

1. Pengamanan harga pokok komoditas utama (beras) di tingkat produsen dan konsumen;
2. Pengelolaan cadangan pangan pokok beras pemerintah;
3. Penyediaan dan pendistribusian pangan pokok beras kepada golongan masyarakat tertentu;
4. Pelaksanaan impor beras dalam rangka pelaksanaan tugas sebagaimana dimaksud dalam poin-poin sebelumnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
5. Pengembangan industri berbasis beras yang mana termasuk produksi padi/gabah serta pengolahan gabah dan beras;
6. Pengembangan pergudangan beras;
7. Pengembangan harga pangan lainnya;
8. Pengelolaan cadangan pangan pemerintah untuk pangan lainnya;
9. Penyediaan dan pendistribusian pangan lainnya;
10. Pelaksanaan impor pangan lainnya;
11. Pengembangan industri berbasis pangan lainnya; dan
12. Pengembangan pergudangan pangan lainnya.

Beras merupakan komoditas pangan utama yang sangat identik dengan Indonesia dan masyarakatnya. Meskipun terdapat daerah di Indonesia tidak menggunakan beras sebagai makanan pokok, namun beras merupakan produk pangan mayoritas yang dikonsumsi oleh masyarakat Indonesia. Beras sebagai sebuah komoditas, bisa dibilang salah satu penopang stabilitas ekonomi dan pangan

dari Indonesia. Terbukti, pada krisis perekonomian yang melanda Indonesia tahun 1997/1998, ketahanan pangan yang telah berjalan di Indonesia goyah karena lonjakan harga beras dan bahan pokok lainnya kala itu (Perum BULOG, 2021b).

Di dalam menjalankan bisnis perusahaan dalam bidang logistik pangan, Perum BULOG sebagai sebuah perusahaan pasti memiliki berbagai macam sumber daya yang dapat digunakan. Salah satunya ialah sumber daya manusia. Sumber daya manusia dapat dibilang sebagai salah satu aspek yang paling penting dalam perusahaan menjalankan tugasnya dan faktor manusia memegang peran yang sangat penting dalam keberhasilan sebuah perusahaan (Dahlan & Iriawan, 2018). Dalam hal ini, sumber daya manusia yang ada di Perusahaan Perum BULOG memegang peranan yang penting dalam mewujudkan tujuan utama perusahaan, yakni ketahanan pangan nasional yang dimandatkan oleh pemerintah Indonesia. Dalam pembentukan sumber daya manusia yang unggul di dalam perusahaan, peran dari budaya organisasi sendiri-lah yang bisa dibilang sangat penting.

Budaya organisasi menurut Denison (2009) merupakan berbagai bentuk kepercayaan, nilai, dan perilaku yang telah dipelajari oleh sebuah kelompok dalam waktu yang cukup lama, untuk dapat bertahan di kondisi organisasi maupun perusahaan dan juga dapat mencapai kesuksesan. Edgar H. Schein (dalam Schein & Schein, 2017) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Culture and Leadership (5th Edition)* menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar di dalam organisasi yang dipelajari terus menerus sebagai usaha untuk bertahan hidup, berkembang, dan berurusan dengan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi tersebut baik secara eksternal maupun secara internal. Tentunya, budaya ini akan terus diajarkan secara terus menerus kepada anggota baru yang datang, sebagai bentuk pengajaran yang dianggap penting dalam memasuki organisasi tersebut. Pengajaran budaya organisasi yang terus menerus tersebut ditujukan untuk menumbuhkan identitas dan keterikatan masing-masing anggota kepada organisasi tersebut, karena pengajaran dan penanaman nilai yang sama bagi setiap anggota organisasi (Luthans (2006) dalam Hermanto & Rusdin, 2013).

Budaya organisasi dalam studi Antropologi memiliki keterkaitan yang cukup jelas. Studi Antropologi mempelajari tentang manusia, yang mana didasarkan oleh rasa ingin tahu yang tiada hentinya tentang semua hal yang dapat terjadi kepada manusia (Haryono, 2012). Tentunya, budaya masuk ke dalam salah satu hal yang dialami oleh manusia. Kebudayaan sendiri menurut E. B. Taylor dalam Prayogi & Danial (2016) merupakan keseluruhan dari pengetahuan, keyakinan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat, dan semua kebiasaan yang diperoleh dan dilakukan oleh seseorang sebagai anggota masyarakat. Dalam hal ini, ketika berbicara terkait budaya organisasi, anggota-anggota organisasi yang bisa dibilang sebagai anggota masyarakat yang mana menjadi salah satu fokus utama dalam studi Antropologi. Budaya organisasi sendiri yang membahas terkait fenomena-fenomena perilaku anggotanya yang membuat organisasi bisa berjalan, cukup membuktikan bahwa keterkaitan antara budaya organisasi dan studi Antropologi menjadi cukup jelas. Begitu pula dengan efektivitas kinerja, yang juga merupakan salah satu bagian utama dari budaya organisasi. Pelaksanaan budaya organisasi di dalam perusahaan dapat memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap perusahaan itu sendiri. Budaya organisasi memiliki efek yang cukup tinggi terhadap sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan atau organisasi, dan dapat memberikan dampak atau efek kepada kinerja yang dilakukan oleh sumber daya manusia di dalamnya.

Perusahaan Umum BULOG menjalankan budaya organisasi dengan dasar *Code of Conduct* atau Panduan Perilaku Perum BULOG dan *Code of Corporate Governance* atau Pedoman Tata Kelola Perum BULOG. Budaya organisasi dan nilai-nilai yang ditanamkan adalah AKHLAK, yang merupakan budaya organisasi yang harus diterapkan oleh seluruh perusahaan dengan bentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berdasarkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-06/MBU/07/2020 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Aparatur Sipil Negara Kementerian Badan Usaha Milik Negara. AKHLAK sendiri merupakan sebuah akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, yang menjadi budaya organisasi dan dijalankan oleh seluruh karyawan yang ada di Perum BULOG.

Dalam hal ini, karyawan dan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan memiliki peran yang sangat penting dalam berjalannya Perum BULOG. Definisi karyawan atau tenaga kerja menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 merupakan setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan individu maupun masyarakat dan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain. Dalam artian lain, karyawan merupakan poin yang paling penting di dalam perusahaan karena karyawan sendiri merupakan sumber daya yang paling utama di dalam menjalankan bisnis.

Sebagai perusahaan dengan cakupan wilayah bisnis yang sangat luas, Perum BULOG harus memiliki budaya organisasi yang sehat dan dijalankan oleh semua sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Budaya organisasi yang berjalan menjadi cukup penting, karena cakupan wilayah bisnis dari Perum BULOG yang sangat luas mengharuskan pekerjaan dan bisnis yang dijalankan Perum BULOG harus seefektif mungkin agar tujuan utama dari perusahaan dapat tercapai. Efektif di dalam perusahaan sendiri menurut Schein (2017) dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership (5th Edition)* adalah kemampuan organisasi dan seluruh insan di dalamnya untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang dari segala fungsi yang dimiliki. Dalam artian, efektif adalah hal yang digunakan oleh seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya, tentunya juga mengembangkan diri secara individu maupun kelompok di dalam perusahaan.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam lagi terkait bagaimana dampak budaya organisasi terhadap efektivitas kinerja dari para karyawan atau sumber daya manusia yang ada di dalam Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur.

1.1.1. Studi Terdahulu

Dalam menuliskan latar belakang dan melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan lima studi terdahulu yang dijadikan sebagai acuan. Studi yang

digunakan oleh peneliti berkaitan dengan budaya organisasi di dalam organisasi maupun perusahaan. Peneliti juga menggunakan studi terdahulu ini sebagai landasan untuk melakukan penelitian terkait budaya organisasi yang ada di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur. Berikut studi terdahulu tersebut:

Organisasi atau perusahaan selalu memiliki tujuan yang harus dicapai oleh para anggotanya. Dengan adanya budaya organisasi di sebuah organisasi atau perusahaan, maka kinerja dari organisasi atau perusahaan tersebut bisa menjadi lebih efektif (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003). Efektif dalam hal ini dapat mencakup aspek mana saja dalam hal pekerjaan yang dilakukan oleh para anggotanya. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Yunita & Saragih (2019) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perum BULOG Divre Jawa Barat”, disebutkan bahwa budaya organisasi yang baik dan juga lingkungan kerja yang baik, cukup berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja yang ada bagi karyawan di Perum BULOG Divre Jawa Barat. Tingkat produktivitas kerja yang disebutkan sendiri dapat diukur melalui tingkat kualitas pekerjaan, banyak-sedikitnya pekerjaan, kedisiplinan akan waktu dan pekerjaan, serta tingkat semangat kerja. Pengukuran terhadap budaya organisasi yang diambil oleh peneliti sendiri terdapat 7 poin, yakni: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, sikap agresif, dan juga kemantapan terhadap pekerjaan. Dengan menggunakan metode kuantitatif, penelitian ini menghasilkan nilai yang cukup tinggi terhadap masing-masing poin budaya organisasi, dengan angka rata-rata sekitar 74,87% ke arah sudah baik. Dengan angka ini, penelitian yang dilakukan oleh Yunita & Saragih (2019) dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik akan menjunjung tingkat efektivitas kerja dan produktivitas kerja yang tinggi.

Kemudian Dahlan & Iriawan (2018) dalam artikel jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Manajemen SDM dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Kecamatan Tamalate Kota Makassar” menjelaskan bahwa kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai target dan tujuan mereka adalah

bergantung pada ketersediaan dan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan. Hasil yang diberikan oleh penelitian ini adalah terdapat tingkat relevansi yang sangat signifikan ketika menyandingkan antara budaya organisasi dan juga kualitas pelayanan yang diberikan oleh Kantor Kecamatan Tamalate. Dengan metode deskriptif kuantitatif, peneliti menyebutkan bahwa terdapat nilai koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0,326; dengan artian setiap kenaikan 1 nilai atau poin untuk budaya organisasi, maka akan ada kenaikan 0,326 poin untuk kualitas layanan. Begitu pula sebaliknya, ketika terdapat penurunan 1 nilai atau poin untuk budaya organisasi, maka akan ada penurunan 0,326 poin untuk kualitas layanan yang diberikan. Dalam hal ini, penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi sebagai nilai dan norma yang dianut oleh anggota, membantu pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan sebagai kualitas pelayanan yang diberikan.

Ketika dihubungkan dengan organisasi yang mengedepankan tujuan berupa pelayanan, budaya organisasi juga dapat memberi dampak yang sangat positif. Pada penelitian yang dilakukan oleh Gregory, Harris, Armenakis, & Shook (2009), peneliti mendapatkan hasil yang sangat signifikan terhadap kepuasan pelanggan terhadap organisasi dengan budaya organisasi yang sangat baik. Terutama, ketika budaya organisasi tersebut dijalankan oleh para anggotanya dan organisasi tersebut dapat memberikan timbal balik yang cukup baik terhadap para anggotanya dengan menghargai hasil kerja mereka. Penjelasan mengenai hal tersebut dapat secara jelas dilihat dari kutipan berikut ini:

“The relationship between group culture and patient satisfaction reinforces the contention that organizations that value their employees are able to provide better service than less supportive organizations” (Gregory et al., 2009:678)

“Hubungan antara budaya sebuah kelompok dan kepuasan pasien memperkuat pendapat bahwa sebuah organisasi yang menghargai pegawainya akan dapat memberikan pelayanan yang baik dibandingkan dengan organisasi yang kurang memperhatikan anggotanya” (Gregory et al., 2009:678)

Budaya organisasi memberikan dampak yang cukup positif ketika disandingkan dengan tujuan-tujuan dari sebuah organisasi, terutama bagi organisasi yang

memiliki budaya organisasi yang sangat baik. Dalam penelitian ini, disebutkan dampak positif yang didapatkan ketika perusahaan menjalankan budaya organisasinya, maka pegawai akan memberikan pelayanan yang baik kepada konsumennya atau dalam hal ini pasien. Pasien merasa puas, dan merasa terlayani dengan cukup baik karena pegawai berfokus menjalankan pekerjaan dengan dasar budaya organisasi yang dijalankan untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hakim & Kusdiyanto (2012) juga menyebutkan bahwa adanya korelasi yang sangat signifikan diantara budaya organisasi dan juga kinerja karyawan. Hasil-hasil yang terlihat dari penelitian yang dilakukan ialah budaya organisasi sangat memengaruhi variabel ketelitian, orientasi terhadap hasil, orientasi tim, dan stabilitas bagi para karyawan. Namun, terdapat tiga variabel yang tidak mengacu kepada budaya organisasi. Variabel tersebut ialah inovasi, perhatian kepada orang lain, dan juga tingkat agresivitas karyawan. Variabel-variabel ini menurut peneliti sangat tidak bergantung kepada budaya organisasi yang berjalan, karena memang hal tersebut akan kembali lagi kepada masing-masing karyawan itu sendiri.

Komitmen dari para anggota sebuah organisasi juga mencerminkan budaya organisasi yang berjalan. Seperti hasil penelitian dari Ali, Djamhur, & Hamidah (2013), yang melakukan penelitian kualitatif terhadap budaya organisasi yang berjalan di PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang, disebutkan bahwa budaya organisasi sangat memengaruhi komitmen karyawan karena para karyawan dapat memahami tujuan dari perusahaan. Ketika karyawan memahami tujuan tersebut, maka secara tidak langsung mereka memupuk kewajiban baru bagi diri mereka untuk berkomitmen kepada perusahaan. Tentunya, penanaman budaya organisasi yang dilakukan dari awal harus benar-benar dipahami oleh karyawan.

Dalam penelitian ini, peneliti merujuk kepada lima penelitian yang telah disebutkan di atas. Namun, mayoritas penelitian yang dilakukan dalam mencari data untuk hubungan budaya organisasi dan tingkat efektivitas kinerja bagi para karyawan masih banyak menggunakan metode kuantitatif. Perbedaan penelitian ini

dengan penelitian yang sebelumnya adalah terkait dengan metode yang digunakan, karena peneliti menggunakan metode etnografi. Selain itu, terdapat juga perbedaan terkait analisis dan pencarian data yang menggunakan metode etnografi membuat peneliti dapat mengulik lebih dalam tentang budaya organisasi dan berbagai macam hal yang ada di dalam perusahaan dan belum banyak diketahui oleh masyarakat secara umum. Dengan menggunakan penelitian berdasarkan metode etnografi, peneliti mengharapkan hasil yang cukup maksimal dan bisa melengkapi penelitian rujukan yang telah dituliskan pada penjelasan di atas.

Tabel 1.1. Studi Terdahulu Terkait Budaya Organisasi (2009-2019)

No	Nama Peneliti dan Tahun Terbit	Judul	Perspektif, Teori	Kesimpulan	Penerbit	Perbandingan dengan Penelitian yang Dilakukan
1	Ade Resta Yunita, Romat Saragih (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perum Bulog Divre Jawa Barat	Budaya organisasi dan produktivitas kinerja	Budaya organisasi dan lingkungan kerja cukup berpengaruh terhadap produktivitas kerja yang ada di Perum BULOG Divre Jawa Barat. Hubungan diantara budaya organisasi, lingkungan kerja, dan juga produktivitas kerja di Perum BULOG Divre Jawa Barat cukup baik dan cukup memengaruhi satu sama lainnya.	JIMEA, Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)	Penggunaan metode yang berbeda, yang mana penelitian ini menggunakan metode etnografi sedangkan penelitian yang tercantum menggunakan kuantitatif. Budaya organisasi yang digunakan pada studi tercantum bukan AKHLAK, namun variabel budaya organisasi secara definitif menurut Robbins yang digunakan oleh peneliti studi.

2	Dahlan, Hermanu Iriawan (2018)	Pengaruh Manajemen SDM dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Kecamatan Tamalate Kota Makassar	Perspektif manajemen Sumber Daya Manusia dan budaya organisasi	Kualitas pelayanan dan pekerjaan pada kantor dipengaruhi oleh manajemen SDM yang baik dan bagaimana berjalannya budaya organisasi. Dalam hal ini, kualitas SDM yang ada cukup memengaruhi kinerja kantor, dan juga ditambah dengan budaya organisasi yang berjalan juga memengaruhi. Manajemen SDM dan juga budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan kantor.	JAKPP: Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik	Fokus yang digunakan oleh peneliti dalam studi tercantum ialah terkait dengan manajemen sumber daya manusia yang dijalankan dan juga dengan pelayanan yang diberikan, berbeda dengan fokus utama yang ada pada penelitian ini, yang berfokus kepada budaya organisasi yang berjalan dan kaitannya terhadap efektivitas kinerja.
3	Brian T. Gregory, Stanley G. Harris, Achilles A. Armenakis, Chrisopher L. Shook (2009)	<i>Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes</i>	Budaya organisasi dan efektivitas kinerja; perilaku pegawai, budaya yang berjalan, dan efektivitas kinerja;	Efektivitas kinerja sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berjalan. Dalam penelitian ini, dibuktikan dengan kepuasan pasien sebagai pelanggan dari pelayanan perusahaan, yang mana dipengaruhi oleh budaya	Journal of Business Research	Studi yang tercantum menjadikan poin kepuasan dari pasien atau sisi eksternal menjadi pengaruh yang cukup besar bagi perusahaan dan merupakan

			konsep utama budaya organisasi dari berbagai tokoh	organisasi, yang mampu untuk memberikan dorongan dan motivasi bagi para karyawannya.		hasil dari budaya organisasi yang berjalan. Sedangkan, penelitian ini memiliki fokus terkait bagaimana budaya organisasi yang berjalan di dalam internal perusahaan dari sisi karyawan, dan melihat bagaimana efektivitas kinerja dari karyawan setelah mengaplikasikan budaya organisasi yang ada.
4	Lukman Hakim, Kusdiyanto (2012)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PDAM Kota Surakarta)	Konsep budaya organisasi yang diyakini anggotanya, pengaruh budaya organisasi dan kinerja	Budaya organisasi memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan dan kinerjanya, terutama karena budaya organisasi menjadikan para karyawan terfokus untuk memberikan detail dalam	Universitas Muhammadiyah Surakarta	Penggunaan kuesioner pada studi terdahulu berbeda dengan metode yang digunakan dalam penelitian ini; yang mana menggunakan observasi,

				pekerjaannya yang baik, berorientasi pada hasil dan tujuan perusahaan, serta memiliki orientasi tim dan stabilitas tim yang cukup tinggi.		wawancara mendalam, dan juga studi pustaka. Indikator budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian terdahulu menggunakan orientasi inovasi, detail pekerjaan, dan orientasi hasil cukup berbeda dengan penelitian ini yang menggunakan teori dari Schein.
5	Rizkya El Fitria Ali, Djamhur, Hamidah (2013)	Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Komitmen Pegawai (Studi Kasus pada PT.Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang)	Budaya organisasi, kinerja, dan komitmen Sumber Daya Manusia di organisasi atau perusahaan	Budaya organisasi memiliki peran dan proses dalam rangka pencapaian tujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja, komitmen yang terjalin antara karyawan dan perusahaan, serta kesehatan bagi organisasi atau perusahaan.	Universitas Brawijaya Malang	Penelitian terdahulu merujuk kepada bagaimana budaya organisasi yang ada berpengaruh terhadap komitmen dari pegawai sebagai fokus utama. Berbeda

				Budaya organisasi diyakini sebagai pedoman bagi para karyawan perusahaan dalam penelitian ini.		dengan penelitian ini yang berfokus kepada bagaimana budaya organisasi mampu memengaruhi efektivitas kinerja dari karyawan. Poin penting dapat diambil dari penelitian terdahulu ialah terkait bagaimana karyawan mampu memahami budaya organisasi sebagai pedoman untuk melakukan pekerjaannya.
--	--	--	--	--	--	--

1.1.2. Alasan Pemilihan Judul

Penelitian ini didasarkan dari tiga alasan utama peneliti memilih judul Dampak Budaya Organisasi di Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Timur Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan, ialah: (1) alasan empiris yang didasarkan oleh hasil observasi peneliti; (2) alasan rasional yang menggambarkan fakta dan keadaan yang terjadi dan kebenarannya dapat dibuktikan dengan nalar dan logika; (3) alasan

aktual yang merupakan alasan yang menjadi sebuah topik perbincangan dari banyak orang atau masyarakat dan memang benar terjadi.

Alasan empiris peneliti melakukan penelitian ini meliputi: (1) Peneliti memiliki pengalaman bekerja di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur selama kurang lebih satu tahun; (2) Peneliti merasa tertarik dengan perusahaan karena bergerak di bidang pangan yang meliputi seluruh Indonesia; (3) Setelah melakukan observasi, peneliti cukup tertarik kepada budaya organisasi yang berjalan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur karena dianggap peneliti cukup unik.

Selain itu, terdapat alasan rasional yang mendasari peneliti melakukan penelitian ini, diantaranya: (1) Saat pandemi, Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur harus menyebarkan bantuan sosial berupa pangan pokok ke seluruh wilayah Jawa Timur. Hal ini membuat beban kerja yang ada menjadi cukup tinggi dan harus disokong oleh budaya organisasi yang sehat dan kuat; (2) Fakta yang ditemukan peneliti ialah dengan beban kerja yang cukup berat karena mencakup satu provinsi yang cukup besar, bantuan pangan pokok tersebut dapat tersalurkan dengan baik. Hal ini membuat peneliti sekali lagi merasa tertarik dengan bagaimana budaya organisasi dapat memengaruhi efektivitas kinerja dari karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur; (3) Kebanyakan penelitian budaya organisasi dan efektivitas kinerja menggunakan pendekatan kuantitatif, yang membuat peneliti ingin melakukan penelitian berbasis pendekatan kualitatif dengan metode etnografi. Salah satu alasan peneliti menggunakan metode etnografi adalah peneliti melakukan penelitian dengan berada di posisi yang sama di antara objek penelitian.

Alasan yang terakhir ialah alasan aktual, yang mana Perum BULOG sendiri sebagai perusahaan yang berjalan dalam bidang pangan dengan cakupan seluruh Indonesia memiliki beban kerja yang cukup tinggi saat pandemi. Terutama bagi Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur, yang mana Jawa Timur sendiri merupakan wilayah bisnis terbesar Perum BULOG kedua di Indonesia. Sebagai perusahaan milik negara, Perum BULOG selain harus menjalankan *Public Service Obligation* (PSO) atau pengabdian kepada masyarakat, Perum BULOG juga harus

melakukan bisnisnya terutama dalam bidang pangan, yakni dengan menjual produk-produk komoditas mereka secara eceran maupun grosir. Perum BULOG pun melayani penjualan melalui *marketplace* maupun secara langsung di Kantor Cabang maupun Gudang yang dimiliki. Tentunya, hal ini membuat beban kerja dari karyawan menjadi berganda untuk melakukan pengabdian kepada masyarakat dan juga melakukan kegiatan komersial.

Sebagai peneliti, saya sangat tertarik terhadap budaya organisasi yang berjalan di sebuah perusahaan, terutama pada Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur. Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pangan, Perum BULOG melayani distribusi pangan yang amat sangat luas karena mencakup seluruh Indonesia. Pelayanan ini membutuhkan tingkat efektivitas kinerja yang cukup tinggi tentunya dalam hal pekerjaan secara administratif, maupun pekerjaan yang melibatkan hubungan langsung dengan masyarakat. Peneliti cukup tertarik kepada budaya organisasi yang dijalankan oleh Perum BULOG, terutama dalam hal ini Kantor Wilayah Jawa Timur yang mencakup seluruh Jawa Timur, agar pekerjaan yang dilakukan menjadi efektif mulai dari administrasi, pendistribusian ke masyarakat, dan juga pekerjaan yang lainnya. Efektivitas kinerja menjadi sangat penting untuk mencapai tujuan dari perusahaan yang tercakup pada visi dan misi perusahaan. Besarnya cakupan dan luasan bisnis yang dijalankan oleh perusahaan, yang disokong oleh budaya organisasi yang berjalan menjadi ketertarikan utama peneliti dalam melakukan penelitian ini. Terutama, Perusahaan Umum BULOG sendiri merupakan perusahaan milik negara yang memiliki tujuan utama yang sangat besar bagi negara Indonesia, khususnya untuk mewujudkan kedaulatan pangan bagi masyarakat Indonesia.

1.2. Rumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang yang telah diuraikan, peneliti ingin mengetahui terkait budaya organisasi yang dijalankan oleh Perusahaan Umum BULOG (Perum BULOG) dalam melakukan tugas utama perusahaan sehari-

harinya. Secara garis besar, rumusan masalah yang dirumuskan oleh peneliti ialah sebagai berikut:

1. Bagaimana pola budaya organisasi AKHLAK yang dijalankan oleh karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur dalam perspektif Schein saat menjalankan tugas utama yang ada di perusahaan terkait dengan ketahanan pangan?
2. Bagaimana kaitan antara budaya organisasi AKHLAK yang dilaksanakan oleh karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur terhadap efektivitas kinerja dari karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah dituliskan, penelitian ini memiliki tujuan yang hendak dicapai oleh peneliti sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan bagaimana pola budaya organisasi di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur
2. Mendeskripsikan bagaimana penanaman nilai-nilai budaya organisasi yang ada di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur
3. Mendeskripsikan hubungan dan keterikatan antara budaya organisasi yang berjalan dengan tingkat efektivitas kinerja yang ada di dalam para karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur
4. Mendeskripsikan dampak budaya organisasi terhadap efektivitas kinerja pada karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur
5. Mendeskripsikan pentingnya budaya organisasi dari sisi karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Akademis

Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah alternatif referensi dalam studi terkait budaya organisasi bagi perusahaan

maupun organisasi lainnya. Penelitian ini juga diharapkan menjadi sebuah sumbangsih literatur terhadap pengembangan Antropologi khususnya Antropologi sosial budaya. Kaitan terkait budaya organisasi dan juga tingkat efektivitas kinerja dari anggota untuk mencapai tujuan yang mayoritas masih diteliti menggunakan metode kuantitatif, yang mana cukup berbeda dengan penelitian ini karena diteliti dengan kacamata etnografi. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pembaca terkait Perusahaan Umum BULOG, terutama terkait tugas-tugas dari pemerintah, tujuan utama perusahaan, dan juga tentang budaya sehari-hari dari karyawan Perusahaan Umum BULOG.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Memberikan informasi bagi Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur sebagai perusahaan terkait bagaimana budaya organisasi AKHLAK dijalankan oleh karyawan, dan juga hubungannya dengan efektivitas kinerja.
2. Memberikan informasi bagi para pejabat pengambil keputusan terkait sumber daya manusia, untuk mengetahui bagaimana permasalahan positif dan negatif yang ada dari budaya organisasi AKHLAK dan efektivitas kinerja dari karyawan.
3. Menjadi bekal informasi bagi para karyawan yang ada dan para karyawan mendatang Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur terkait dengan budaya organisasi AKHLAK yang dilaksanakan di dalam Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur dengan tujuan untuk melakukan pengembangan dalam sisi perusahaan dan organisasi, serta dapat melihat permasalahan terkait budaya organisasi dan efektivitas kinerja.
4. Menjadi acuan dari mitra kerja Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur dalam melihat lebih dalam lagi terkait budaya organisasi AKHLAK yang dilaksanakan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa

Timur dan efektivitas kinerja setelah mengaplikasikan budaya organisasi AKHLAK.

1.5. Kerangka Konsep dan Teori

1.5.1. Konsep Umum Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah kekuatan sosial, yang mana tidak terlihat secara kasat mata dan dapat membuat orang-orang yang ada di suatu organisasi untuk melaksanakan aktivitas pekerjaan (Sutrisno, 2010). Tentunya, budaya organisasi yang kuat adalah budaya organisasi yang berjalan secara beriringan dan mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan menghambat karena tidak sesuai dengan tujuan-tujuan yang ada di organisasi maupun perusahaan.

Budaya organisasi cukup melekat di dalam hari-hari yang dijalani setiap orang yang ada di dalam organisasi. Tentunya, hal ini dikarenakan memang budaya organisasi sendiri mengacu pada sekumpulan keyakinan bersama yang diyakini oleh masing-masing individu yang ada di dalam organisasi, sikap dan tata hubungan yang terjalin di antara masing-masing individu, serta asumsi-asumsi dari eksternal maupun internal untuk mencapai tujuan-tujuan yang ada di dalam organisasi (Sulaksono, 2015:3). Bahkan, budaya organisasi sendiri bisa menjadi pembeda di antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain

Wheelen dan Hunger (1986) dalam Arianty (2014) menyebutkan bahwa terdapat peran penting yang dimainkan oleh budaya organisasi dalam membentuk keseharian dari individu yang ada di dalamnya untuk mencapai tujuan utama dalam organisasi atau perusahaan. Di antaranya adalah 1) membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi para pekerja; 2) Dapat digunakan untuk lebih mempererat ikatan dan hubungan secara pribadi dengan perusahaan; 3) Membantu menciptakan lingkungan yang stabil di dalam perusahaan sebagai sebuah sistem sosial; 4) Dijadikan sebagai pedoman bagi

para individu yang ada, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang telah terbentuk.

Dalam artian, budaya organisasi sendiri merupakan salah satu pendorong organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan utama yang telah dicanangkan. Tentunya, juga digunakan sebagai acuan utama untuk memperkuat sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Martin (1992) dalam Mei, Yahya, & Teong (2017) menyebutkan bahwa terdapat tiga perspektif untuk melihat dan menilai terkait budaya organisasi sendiri. Ketiganya adalah integrasi (integration), perbedaan (differentiation), dan terbagi (fragmentation). Perspektif integrasi sendiri melihat budaya organisasi sebagai mekanisme yang saling menyatukan antara satu individu dengan yang lainnya. Perspektif perbedaan, melihat bahwa organisasi terdiri dari berbagai budaya kecil yang cukup berbeda di antara satu individu dengan yang lain di dalam sebuah organisasi. Sedangkan untuk perspektif terbagi sendiri melihat bahwa budaya organisasi ini berjalan sangat konstan. Ketiga perspektif ini yang menjadi penyokong untuk melihat bagaimana berjalannya budaya organisasi.

Masing-masing organisasi atau perusahaan memiliki cara untuk melakukan budaya organisasi mereka sendiri. Dalam hal ini, budaya organisasi terbentuk atas nilai-nilai yang cukup memengaruhi perilaku dari masing-masing sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan utama dari perusahaan. Nilai-nilai tersebut-lah yang menjadi prinsip dari semua sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi atau perusahaan untuk bertindak laku dan bekerja. Bahkan, budaya organisasi tersebut akan menjadi identitas dari para karyawan ketika dilakukan secara terus menerus seiring berjalannya waktu.

1.5.2. Model Budaya Organisasi Menurut Edgar H. Schein

Konsep dan pemikiran terkait budaya organisasi yang dikemukakan oleh para ahli cukup beragam. Dalam penelitian ini, peneliti memilih untuk menggunakan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Edgar H.

Schein. Konsep teori dan pemikiran budaya organisasi dari Schein digunakan peneliti karena Schein merupakan salah satu orang dengan teori dan pemikiran yang cukup signifikan dan lengkap terkait budaya organisasi dan juga pengembangan untuk organisasi dan individu yang ada di dalam organisasi tersebut.

Schein dengan nama lengkap Edgar Henry Schein, lahir pada 5 Maret 1928 di Zürich, Swiss. Schein merupakan seorang profesor emeritus untuk *MIT Sloan School of Management*, yang memiliki fokus utama dan juga terkenal pada bidang pengembangan organisasi yang di antaranya adalah budaya organisasi, pengembangan karier, dinamika pada karier, dan juga konsultasi terhadap kelompok organisasi ataupun perusahaan. Secara profesional, ia cukup terkenal sebagai seorang peneliti profesional, guru, penulis, dan konsultan. Schein cukup banyak menjadi konsultan bagi berbagai macam organisasi lokal dan internasional terutama dalam permasalahan budaya organisasi dan juga pengembangan karier (Schein & Schein, 2017:17).

Pada tahun 1947, Schein berhasil mendapatkan gelar pertamanya dari *University of Chicago*, lalu ia melanjutkan pendidikannya untuk mendapatkan gelar magister dalam bidang psikologi di *Stanford University* dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 1949. Tidak lama setelah mendapatkan gelar magister, Schein melanjutkan pendidikannya untuk mendapatkan gelar doktor pada bidang psikologi sosial di *Harvard University*, tiga tahun setelah ia mendapatkan gelar magisternya, yakni pada tahun 1952. Pada tahun 1956, ia bergabung ke *MIT Sloan School of Management*, dan menjadi profesor dalam bidang psikologi dan manajemen organisasi pada tahun 1964 (Van Vliet, 2014).

Selama merintis kariernya, Schein memiliki banyak artikel di jurnal profesional, dan juga dirinya sudah menulis 14 buku. Salah satu buku yang terkenal dalam pembahasan budaya organisasi adalah bukunya yang berjudul *Organizational Culture and Leadership*, yang juga dijadikan sumber referensi

oleh peneliti dalam penelitian ini. Selain itu, Schein juga mendapatkan berbagai macam penghargaan dan kehormatan atas segala pemikirannya dalam bidang organisasi (Van Vliet, 2014).

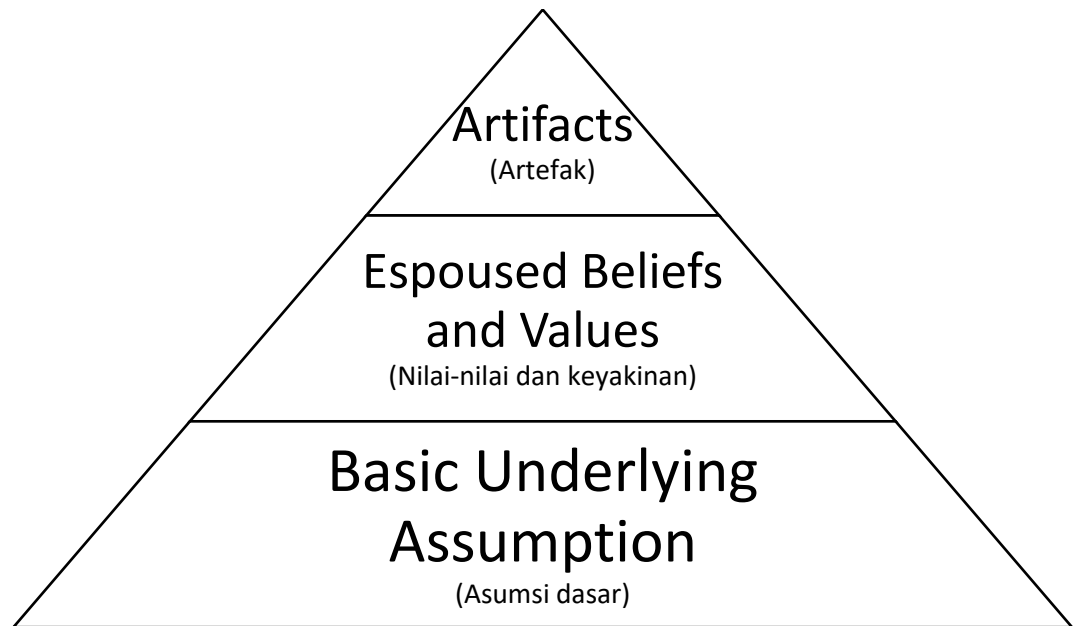
Budaya organisasi menurut Edgar H. Schein (dalam Schein & Schein, 2017) merupakan sebuah asumsi dasar di dalam organisasi yang berkembang terus menerus dan tetap dipelajari sebagai bentuk usaha untuk bertahan hidup, berkembang, dan berurusan dengan segala permasalahan yang ada dan sedang dihadapi oleh organisasi tersebut baik secara eksternal maupun secara internal. Tentunya, budaya organisasi bisa dibilang cukup melekat dan sangat kental bagi seluruh anggota yang ada di dalam organisasi. Schein menjelaskan bahwa konsep budaya yang ada di dalam organisasi, akan sangat memengaruhi organisasi tersebut serta seisinya sebagai sebuah kelompok.

“The concept of culture implies structural stability, depth, breadth, and patterning or integration that results from the fact that culture is for the group a learned phenomenon just as personality and character are for individuals learned phenomena.” (Schein & Schein, 2017:23)

“Konsep dari budaya sendiri menyiratkan adanya stabilitas pada struktur, keintiman, keluasan, dan pola atau integrasi yang dihasilkan dari fakta bahwa budaya bagi sebuah kelompok adalah fenomena yang dipelajari yang mana sama dengan kepribadian dan karakter yang diperoleh dari pembelajaran fenomena dari individu.” (Schein & Schein, 2017:23)

Dalam hal ini, Schein juga menjelaskan bahwa anggota baru yang masuk di dalam sebuah organisasi harus diajarkan budaya organisasi secara menyeluruh, agar dapat menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan yang ada ketika terdapat sebuah masalah (Bangun, 2012). Hal ini karena memang budaya organisasi sendiri merupakan sistem dan aspek kunci yang ada di dalam sebuah organisasi. Nilai-nilai yang diturunkan dari anggota-anggota lama yang bisa dibilang lebih junior, dapat memengaruhi inovasi dari anggota-anggota baru, karena nilai yang ditanamkan merupakan bentuk budaya organisasi yang ada dan dijalankan di organisasi tersebut (Hogan & Coote, 2014).

Ketika membicarakan model budaya organisasi dari Edgar H. Schein, terdapat 3 tingkat analisis dari kerangka budaya organisasi yang dijalankan. Kerangka budaya organisasi tersebut mencakup *Basic Underlying Assumption* (asumsi dasar), *Espoused Beliefs and Values* (keyakinan yang dianut dan nilai-nilai), dan *Artifacts* (artefak).



Bagan 1.2. Kerangka Budaya Organisasi Edgar H. Schein

***Artifacts* (artefak)**

Artefak disini diartikan sebagai fenomena yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan ketika bergabung di sebuah organisasi dengan pandangan budaya yang belum pernah dirasakan sebelumnya. Dalam hal ini, artefak sendiri bisa diartikan sebagai segala sesuatu yang dapat dilihat, namun cukup sulit untuk diuraikan. Artefak sendiri dapat berisikan produk-produk yang terlihat dari sebuah kelompok, seperti teknologi, kreasi, seragam, masa lalu yang diceritakan dalam sebuah organisasi, ritual, dan lain-lain. Pun juga, artefak dapat digunakan untuk melihat dan mengobservasi terkait perilaku-perilaku rutin yang dilakukan oleh para anggota di dalam organisasi tersebut.

Namun sayangnya, ketika meneliti budaya organisasi, artefak tidak bisa secara sendiri dijadikan sebagai patokan. Harus ada poin-poin lain yang ditambahkan, karena artefak ini dapat menjadi subyektif bagi peneliti ketika hanya menggunakan artefak sebagai acuan.

Espoused Beliefs and Values (keyakinan yang dianut dan nilai-nilai)

Semua pembelajaran yang ada di dalam kelompok, sebenarnya merefleksikan pandangan anggota-anggotanya terhadap keyakinan dan nilai-nilai yang dianut. Seperti contoh, ketika terdapat sebuah masalah dan dibutuhkan penyelesaian terhadap masalah tersebut, maka solusi yang dipikirkan oleh anggota-anggotanya pasti merefleksikan poin salah dan benar bagi masing-masing individu anggota.

Dalam hal ini, budaya organisasi memiliki hal yang cukup penting di dalamnya, karena sebagai acuan normatif atau sebagai acuan moral untuk menuntun para anggota di dalam organisasi dalam menghadapi berbagai situasi kunci di organisasi. Bagi anggota baru juga pun cukup berguna, sebagai bentuk acuan untuk berperilaku di dalam organisasi. Dalam berbagai hal, keyakinan yang dianut dan nilai-nilai ini cukup sama dengan ideologi atau filosofi dari sebuah organisasi. Secara mudahnya, keyakinan yang dianut dan nilai-nilai ini dapat dilihat dari bagaimana seorang anggota menjelaskan tentang pekerjaan yang dilakukan, dan juga dapat dilihat dari strategi organisasi tersebut untuk tetap berjalan.

Basic Underlying Assumption (asumsi dasar)

Ketika sebuah solusi untuk masalah berjalan secara terus menerus, solusi tersebut akan menjadi sebuah kebiasaan yang diterima begitu saja dan dilakukan terus menerus. Asumsi dasar yang dilakukan oleh para anggota organisasi secara terus menerus, akan memiliki variasi yang cukup sedikit diantara masing-masing anggota. Hal ini karena kesuksesan para anggota dalam menyelesaikan masalah, dan juga mengimplementasikan keyakinan dan

nilai-nilai yang dianut. Seperti contoh, di sebuah kelompok atau organisasi yang memiliki asumsi dasar bahwa hak individu dapat menggantikan hak kelompok atau organisasi, maka para anggota akan tidak pernah membayangkan untuk melakukan bunuh diri atau bahkan mengorbankan dirinya kepada kelompok meskipun mereka tidak menghormati kelompok atau organisasinya. Atau contoh lain, di negara kapitalis, tidak mungkin seseorang akan membuat bisnis dan organisasi yang terus menerus merugi.

“Asumsi dasar sendiri cukup sulit untuk dilihat dengan kasat mata. Namun, dapat diobservasi secara langsung dengan melihat perilaku yang dibagi diantara masing-masing anggota dari sebuah kelompok atau organisasi. Seperti contoh, di sebuah perusahaan yang masing-masing anggotanya sangat termotivasi dan sangat kompeten, maka sang bos akan mendorong semua orang untuk bekerja dengan kapasitasnya dan jalannya masing-masing. Hal ini pun menjadi sebuah asumsi dasar yang membuat anggota lain dapat berpikir bahwa ketika seseorang duduk di meja dengan cukup tenang, maka mereka akan berpikir bahwa seseorang tersebut sedang merencanakan sesuatu dalam pekerjaannya. Bukan berarti mereka sedang malas untuk bekerja. Dalam hal ini, asumsi dasar cukup berpengaruh dalam bagaimana budaya organisasi berjalan di setiap harinya.” (Schein & Schein, 2017:29-32)

Budaya organisasi sendiri tidak dapat dipelajari dan dilaksanakan secara langsung oleh sebuah organisasi dalam satu hari saja. Hal tersebut memerlukan waktu yang cukup panjang untuk dilakukan, karena budaya organisasi sendiri tidak muncul secara begitu saja. Dalam model budaya organisasi milik Schein, ia menganggap bahwa asumsi dasar merupakan kunci untuk memahami dan mengubah budaya organisasi yang ada (Hatch, 1993). Maka dari itu, poin yang paling penting di dalam budaya organisasi model Schein ini terletak di dalam asumsi dasar yang ada dan diberlakukan di organisasi.

Selain dari ketiga kerangka budaya organisasi tersebut, Schein (1992) dalam Rozalena (2014) juga menyebutkan bahwa terdapat 4 asumsi pokok di dalam budaya organisasi. Pertama, budaya sebagai suatu fenomena kelompok, yang mana berarti formasi budaya tergantung pada proses komunikasi. Schein sendiri menganggap bahwa tidak semua kelompok mengembangkan budaya secara terintegrasi, namun, Schein juga percaya bahwa manusia membutuhkan konsistensi, stabilitas, dan juga pemaknaan yang dilakukan bersama. Hal ini

membuat formasi budaya akan selalu bergerak menuju sebuah pola atau integrasi.

Kedua, budaya sebagai pola-pola asumsi dasar. Schein meyakini hal inilah yang membuat penegasan bahwa adanya keyakinan-keyakinan yang membuat budaya cenderung sulit untuk diubah. Ia sangat meyakini bahwa inti dari budaya adalah asumsi-asumsi dasar yang terbentuk, dan semua hal yang terjadi di dalam budaya organisasi merupakan bentuk refleksi dari asumsi dasar yang berkembang.

Ketiga, budaya sebagai proses yang tiba-tiba dan berkembang. Dalam artian, budaya organisasi terbentuk dalam proses adaptasi yang dilakukan oleh organisasi. Budaya sendiri ditemukan oleh sebuah kelompok atau organisasi yang mendapatkan permasalahan internal maupun eksternal, dan berhasil melewati masalah tersebut dengan solusi. Alhasil, solusi tersebut menjadi budaya yang mana terbentuk dari kondisi-kondisi organisasi dan lingkungannya.

Poin yang terakhir ialah definisi dari Schein mengutamakan proses sosialisasi yang masuk dan menjadi bagian dalam budaya organisasi. Terutama, bagi para anggota baru yang harus diajarkan dan harus berkomunikasi dengan para anggota lama, yang mana akan menambah inovasi untuk anggota baru tersebut yang sesuai dengan budaya organisasi yang ada.

Dalam hal ini, budaya organisasi memang memegang peran yang cukup penting di dalam sebuah organisasi untuk terus berjalan. Tentunya, juga berperan penting dalam proses kinerja yang ada dari para anggota sebuah organisasi, atau karyawan yang ada di dalam sebuah perusahaan. Budaya organisasi dapat menjadi acuan efektivitas kinerja ketika memang budaya organisasi tersebut berjalan semestinya di sebuah organisasi atau perusahaan.

1.5.3. Konsep Efektivitas dan Kaitannya dengan Budaya Organisasi

Efektivitas kinerja menjadi salah satu bentuk perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan, terutama bagi Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur sebagai kantor administratif wilayah Jawa Timur bagi Perum BULOG yang menjalankan bisnis pangan dan logistik dengan cakupan luas bisnis seluruh Indonesia. Efektivitas organisasi menurut Robbins (1996) dalam (Erawati, Darwis, & Nasrullah, 2017) merupakan sebuah tingkat pencapaian organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu, Denison (2003) menyebutkan bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang memberdayakan orang-orang di dalamnya, membangun organisasinya berdasarkan sistem tim atau kelompok, dan membangun kapabilitas sumber daya manusia di dalamnya dalam tingkatan apapun. Schein (2017) dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership (5th Edition)* juga menyebutkan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan organisasi dan seluruh insan di dalamnya untuk bertahan, beradaptasi, dan berkembang dari segala fungsi yang dimiliki. Schein juga menyebutkan bahwa efektivitas organisasi menekankan kepada kepercayaan dan komunikasi yang baik antar sesama, dan harus terjadi secara bertahap dengan ikatan budaya organisasi di dalamnya agar pemahaman antar sesama insan di perusahaan lebih meningkat (Schein & Schein, 2017:95).

Schein (2017) menyebutkan bahwa terdapat empat dimensi di dalam menjelaskan dan menjabarkan terkait efektivitas. Ialah 1) Kepercayaan dan komunikasi yang terbuka; 2) Kefleksibilitasan perusahaan dan sumber daya manusia yang ada di dalamnya; 3) Keterikatan antar sumber daya manusia; dan 4) Tingkat kreativitas yang ada pada sumber daya manusia di dalam perusahaan. Dimensi efektif inilah yang dianggap Schein cukup penting dalam memengaruhi sikap dan perilaku dari karyawan, sebagai bentuk kesamarataan antar sesama karyawan dan juga sebagai bentuk penerapan budaya organisasi.

Efektivitas kinerja sendiri merupakan sebuah bentuk hasil dari budaya organisasi yang berjalan. Sebagai salah satu mesin untuk mencapai tujuan, budaya organisasi yang dipelajari secara terus menerus bagi para karyawan yang ada di dalam perusahaan menjadi salah satu acuan untuk melakukan pekerjaan dan menjadikan pekerjaan bisa menjadi efektif. Meskipun, penilaian terhadap antara budaya organisasi dan efektivitas kinerja sendiri masih terbatas karena pengukuran yang sesuai terhadap efektivitas ini sendiri (Denison et al., 2003). Budaya organisasi cukup berpengaruh terhadap efektivitas kinerja dan performa dari sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Seperti yang dinyatakan oleh Schein:

“However, when the organization has a purpose, a new strategy, a problem to be solved, or a change agenda, determining how the culture affects the issue is not only useful but in most cases necessary. The issue should be related to the organization’s effectiveness and should be stated in as concrete a way as possible. We cannot say that the culture itself is an issue or problem. The culture affects how the organization performs, and the initial focus should always be on where the performance needs to be improved” (Schein & Schein, 2017:223)

“Meskipun demikian, ketika organisasi memiliki tujuan baru, strategi baru, permasalahan yang harus diselesaikan, ataupun sebuah rencana perubahan, menentukan bagaimana budaya memengaruhi masalah yang ada bukan hanya berguna untuk menentukan kasus yang ditemukan. Masalah tersebut seharusnya berkaitan dengan efektivitas kinerja dan harus dinyatakan secara konkret. Kita tidak bisa menyatakan bahwa budaya tersebut merupakan sebuah masalah. Budaya memengaruhi bagaimana performa dari organisasi tersebut, dan fokus utama perusahaan haruslah kepada performa yang harus ditingkatkan” (Schein & Schein, 2017:223)

Penggunaan teori budaya organisasi terhadap efektivitas kinerja digunakan peneliti untuk meneliti objek penelitian nantinya. Dengan harapan, peneliti bisa mengemukakan bagaimana budaya organisasi yang berjalan, dan tentunya kaitan budaya organisasi yang berjalan tersebut terhadap efektivitas kinerja dari para karyawan yang ada dalam bekerja untuk mencapai tujuan utama perusahaan.

1.6. Metode Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan dengan metode etnografi, yang mana nantinya akan digunakan untuk menggali data-data penting terkait budaya organisasi yang

berjalan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jatim serta hubungannya dengan tingkat efektivitas kinerja bagi para karyawannya. Creswell (2014:15-16) dalam bukunya yang berjudul “*Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th Edition)*” menerangkan bahwa etnografi merupakan sebuah metode penelitian yang memungkinkan peneliti untuk meneliti tentang pola yang dibagi bersama di dalam sebuah kelompok dalam hal perilaku, bahasa, dan tindakan dalam jangka waktu yang berkepanjangan. Pengambilan data dengan menggunakan etnografi sendiri dilakukan dengan observasi dan juga wawancara mendalam. Etnografi sendiri digunakan oleh peneliti karena peneliti ingin memahami pemaknaan dari sebuah fenomena dari sisi kelompok yang diteliti.

Penelitian dengan metode etnografi digunakan oleh peneliti untuk mengetahui bagaimana cara pandang dari individu atau kelompok objek penelitian terhadap budaya organisasi yang dijalankan dan kaitannya dengan efektivitas kinerja. Dalam hal ini, peneliti akan mempelajari terkait bagaimana budaya organisasi yang ada dan berjalan pada para karyawan Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur dengan ikut serta menjadi salah satu bagian di antara para karyawan serta melakukan observasi dan penelitian di saat tersebut. Hal ini cukup penting mengingat observasi di dalam etnografi menjadi sebuah elemen kunci untuk mengoleksi data dari informan (Creswell, 2014).

Metode etnografi yang dilakukan peneliti dilakukan dengan fokus terhadap salah satu bidang yang cukup penting ada di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur dalam menjalankan bisnis dan pekerjaannya. Ialah Bidang Administrasi dan Keuangan, yang berisikan 4 seksi. Seksi Sumber Daya Manusia, Hukum, dan Manajemen Perubahan; Seksi Akuntansi; Seksi Keuangan; dan Seksi Sekretariat, Umum, dan Hubungan Masyarakat.

Dalam penelitian terkait kaitan budaya organisasi dan tingkat efektivitas kinerja dari Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur ini, peneliti melakukan keterlibatan secara langsung dengan ikut masuk ke dalam struktur organisasi saat melakukan pengambilan data. Dalam melakukan pengambilan data, peneliti akan

menggunakan observasi dan wawancara secara mendalam untuk mengambil data dari informan yang dituju.

1.6.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan Umum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur, yang bertempat di Surabaya. Adapun alamat lengkap dari kantor tersebut adalah di Jalan Ahmad Yani No. 146-148, Kelurahan Gayungan, Kecamatan Gayungan, Kota Surabaya, Jawa Timur. Pemilihan lokasi tersebut didasari oleh keinginan peneliti untuk memahami lebih lanjut terkait bisnis yang dilakukan oleh Perum BULOG, yang pada akhirnya dapat membuat peneliti mendapatkan kontrak kerja dengan durasi 2 bulan yang kemudian diperpanjang menjadi 1 tahun kontrak kerja. Dalam pelaksanaan penelitian, terdapat data-data yang juga didapatkan peneliti bukan hanya dari Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur, namun juga dari 13 kantor cabang yang dikelola Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur. Ketertarikan terhadap budaya organisasi dan tata kelola perusahaan juga menjadi salah satu alasan mengapa lokasi penelitian tersebut dipilih, terutama karena Perum BULOG sendiri merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang cakupan bisnisnya cukup luas. Hal ini juga mendasari keinginan peneliti untuk melakukan penelitian di lokasi tersebut karena peneliti ingin mengetahui bagaimana pola budaya organisasi yang dijalankan sehingga bisa mencakup bisnis yang dicanangkan dengan area cakupan yang cukup luas.

Dalam menjalankan penelitian ini, peneliti memilih untuk melakukan penelitian di salah satu bidang di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur. Ialah Bidang Administrasi dan Keuangan, yang berisi empat seksi utama, yakni seksi Sumber Daya Manusia, Hukum, dan Manajemen Perubahan, seksi Akuntansi, seksi Keuangan, dan seksi Sekretariat, Umum, dan Hubungan Masyarakat.

1.6.2. Teknik Pemilihan Informan

Informan merupakan salah satu instrumen yang cukup vital dalam perolehan pada penelitian. Dalam pemilihan informan, peneliti akan memilih informan yang akan diminta datanya dengan berdasarkan kriteria-kriteria yang ditentukan oleh peneliti nantinya. Dalam penelitian hubungan antara budaya organisasi dan juga tingkat efektivitas kinerja di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur, peneliti akan memilih karyawan-karyawan yang tentunya sudah menjadi karyawan tetap dan masih akan ada kriteria tambahan lainnya. Pemilihan informan dalam penelitian ini akan disesuaikan dengan tujuan dari penelitian.

Spradley dalam Moleong (2010) menjelaskan tentang empat pertimbangan dalam hal yang harus dimiliki oleh informan yang akan diperoleh datanya. Diantaranya adalah:

1. Subjek telah lama untuk menyatu dengan sesuatu kegiatan atau aktivitas yang menjadi perhatian dari penelitian, dan biasanya ditandai oleh kemampuan memberikan informasi di luar kepala tentang sesuatu yang ditanyakan
2. Subjek masih terikat penuh secara aktif pada lingkungan dan kegiatan yang menjadi perhatian penelitian
3. Subjek memiliki banyak waktu untuk dimintai informasi
4. Subjek tidak cenderung diolah atau dikemas terlebih dahulu dan relatif masih lugu saat memberikan informasi.

Tentunya hal-hal ini harus dipenuhi dan akan dilakukan oleh peneliti nantinya saat melakukan pencarian data di lapangan. Peneliti sendiri pun sudah memiliki empat kriteria informan yang nantinya akan diteliti. Berikut adalah kriterianya:

1. Informan merupakan pejabat yang setidaknya sudah memiliki masa bakti kerja selama 9 tahun di Perum BULOG. Hal ini dimaksudkan agar data

yang dapat diambil terkait budaya organisasi tidak semata-mata hanya terkaan dari informan saja karena sudah terikat cukup lama dan memiliki pengalaman yang cukup banyak

2. Informan merupakan karyawan yang setidaknya sudah pernah mengalami mutasi dari 3 kantor yang ada di Perum BULOG
3. Informan merupakan karyawan baru, dengan masa bakti kerja masih kurang dari 2 tahun. Informan ini dipilih karena peneliti ingin mengetahui tentang pengajaran budaya organisasi yang diajarkan di dalam Perum BULOG dari awal menjadi karyawan tetap
4. Informan yang pernah mengalami kasus pelanggaran terhadap budaya organisasi, yang mana diambil karena peneliti ingin mengetahui bagaimana bila karyawan tidak menerapkan budaya organisasi yang telah dijalankan

Dengan empat kriteria tersebut, maka peneliti memutuskan untuk melakukan wawancara terhadap enam informan yang tertulis pada Tabel 1.3 berikut:

Tabel 1.2. Profil Informan
Sumber: Data Peneliti

Nama	Usia	Angkatan	Jabatan dan Seksi	Mutasi	Pelanggaran
James (Disamarkan)	31	2012	Kepala Gudang	3	Pernah
Andhika Saputra	33	2011	Kepala Seksi SDM Bidang Administrasi dan Keuangan	4	Tidak
Sri Budi Prasetyo	36	2012	Kepala Seksi PODP Bidang Operasional dan Pelayanan Publik	4	Tidak
Besta Dwianto	32	2019 (baru)	Staf SDM Bidang Administrasi	0	Tidak

			dan Keuangan		
Taufik Dzulkarnain	24	2019 (baru)	Staf Akuntansi Bidang Administrasi dan Keuangan	0	Tidak
Erfan Catur Romadhon	29	2017	Staf OPP Bidang Operasional dan Pelayanan Publik	1	Tidak

Keenam informan tersebut masing-masing mewakili kriteria yang telah ditulis oleh peneliti; seperti masa kerja lebih atau sama dengan 9 tahun di Perum BULOG, lalu karyawan atau pegawai yang pernah mengalami mutasi setidaknya lebih atau sama dengan 3 kali, atau juga memiliki masa bakti kerja kurang dari 2 tahun atau bisa disebut baru karyawan baru. Tentunya, juga informan yang pernah mengalami pelanggaran terhadap budaya organisasi dan pernah diberi sanksi oleh Perum BULOG. Salah satu dari informan tersebut juga merupakan Kepala Seksi dari Seksi Sumber Daya Manusia, Hukum, dan Manajemen Perubahan yang juga mengurus tentang budaya organisasi yang berjalan di kantor. Salah satu informan tidak mau nama aslinya disebutkan karena pernah mengalami sanksi atas pelanggaran terhadap budaya organisasi.

1.6.3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam hal pengumpulan data, peneliti yang menerapkan penelitian kualitatif dengan metode etnografi akan mencoba untuk mendapatkan data primer dengan menggunakan teknik observasi, yang mana didukung dengan *in-depth interview* atau wawancara mendalam dengan informan yang ada di lapangan. Selain pengumpulan data utama tersebut, peneliti juga akan menggunakan data sekunder dengan studi pustaka, yang mana terdapat di buku-buku, jurnal, skripsi terdahulu, serta juga beberapa laman dari internet terkait permasalahan yang sama dengan penelitian ini untuk memperlengkap data yang

diperoleh peneliti. Sebagai penjas, berikut merupakan penjelasan terkait tiga teknik pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti:

1.6.3.1. Observasi

Metode observasi merupakan sebuah proses pengamatan, dimana peneliti akan melakukan pencatatan terkait pola perilaku dari obyek yang diteliti. Tentunya, dari observasi ini akan bisa didapatkan terkait gambaran peristiwa, tingkah laku, atau karya yang digunakan atau dibuat oleh sang obyek. Dalam pengaplikasiannya, observasi dilakukan dengan menghampiri lokasi penelitian utama, dan juga menuliskan pengamatan pertama atau *first impression* terhadap obyek yang sedang diteliti.

Observasi yang dilakukan oleh peneliti bersifat secara langsung dan dilakukan sebelum serta saat berjalannya penelitian. Observasi yang dilakukan oleh peneliti ditujukan untuk mengambil data-data awal sebelum dilakukannya wawancara secara mendalam. Pun juga dilakukan oleh peneliti agar mendapatkan data-data yang tidak didapatkan dalam proses wawancara. Observasi dilakukan oleh peneliti selama kurang lebih 3 bulan awal ketika peneliti masuk ke dalam struktur organisasi yang ada, pada bulan Oktober 2020 sampai dengan Januari 2021. Penelitian ini sekiranya dilakukan peneliti selama satu tahun, mulai dari Oktober 2020 sampai dengan Oktober 2021.

Setelah selama 3 bulan melakukan observasi, peneliti mendapatkan pandangan terkait hal-hal yang akan diteliti lebih dalam, dengan menggunakan metode in-depth interview (wawancara mendalam) kepada informan-informan yang masuk di dalam kriteria penentuan informan. Tentunya, observasi ini dilakukan dengan tujuan untuk memahami budaya organisasi yang berjalan dan juga terkait dengan efektivitas kinerja yang ada di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur.

Cummings & Worley dalam Hakim & Kusdiyanto (2012) mendefinisikan budaya organisasi sebagai landasan utama dan acuan agar sebuah organisasi bisa berjalan secara lancar. Tentunya, agar tidak ada perpecahan internal antara seluruh jabatan yang ada di dalam korporasi atau organisasi. Hasil observasi peneliti dalam Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur mendapatkan hasil yang cukup baik. Seperti terlihat jelas bahwa masing-masing individu yang ada di dalam Perum BULOG Kanwil Jatim sendiri memiliki peran dan bagiannya masing-masing di dalam pekerjaan. Tentunya, masing-masing individu yang ada di dalam organisasi tersebut memiliki tujuan untuk sama-sama berkembang demi perusahaan yang lebih maju lagi. Contoh: pembagian kerja dari sebuah bidang, menuju ke seksi, menuju ke individu per tupoksi.

Kemudian masing-masing individu bisa dibilang cukup terikat erat dengan peraturan-peraturan yang ada dan juga dengan poin integritas tinggi yang menjadi tujuan utama dari Perum BULOG sendiri. Tentunya, penerapan budaya organisasi dan *Good Corporate Governance* (GCG) yang ada di dalam Perum BULOG sendiri menjadi penentu utama dan dijadikan sebagai acuan untuk permasalahan kekonsistensian dan integritas para karyawan yang ada di Perum BULOG.

Selain itu, Perum BULOG dan para karyawannya bisa dibilang memiliki tingkat adaptasi yang cukup tinggi. Tingkat adaptasi peneliti bagi menjadi dua; tingkat adaptasi perusahaan dan juga tingkat adaptasi individu. Tingkat adaptasi perusahaan peneliti nilai dari bagaimana perusahaan menjalankan usahanya dengan melihat apa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Dalam hal ini, tingkat adaptasi yang dapat dinilai peneliti terhadap Perum BULOG sendiri terkait dengan permasalahan pembagian antara layanan jasa dan juga komersial, dimana saat masih ada program beras miskin (raskin) dan program beras sejahtera (rastra) pembagian layanan jasa dan komersial sendiri masih 80% jasa dan 20%

komersial. Setelah Raskin dan Rastra dihapuskan, Perum BULOG membagi layanan jasa hanya menjadi 20% dan komersial menjadi 80%. Hal inilah yang membuat Perum BULOG harus menjalankan sisi komersialnya dengan melakukan inovasi-inovasi. Tingkat adaptasi yang dijalankan Perum BULOG disini terlihat dari bagaimana Perum BULOG mengeluarkan inovasi-inovasi terhadap produk yang sebelumnya telah ada, sehingga memikat minat masyarakat untuk membeli produk tersebut.

Lalu selanjutnya ada tingkat adaptasi per individu, yang mana salah satu bentuk bagaimana individu-individu yang ada di Perum BULOG ini dapat melakukan adaptasi seiring bergantinya sistem kerja yang ada di dalam perusahaan. Di tingkat adaptasi per individu ini sendiri yang peneliti lihat adalah bagaimana individu tersebut bisa menjalankan tugasnya seiring sistem kerja yang berubah dari perusahaan. Seperti contoh, bagaimana adaptasi individu yang bekerja di perusahaan tersebut saat dilakukannya mutasi ke kantor yang lain.

Dengan adanya tujuan yang sama, karyawan yang ada di Perum BULOG Kantor Wilayah Jatim pun juga bisa terbilang sangat ingin tujuan tersebut dicapai. Tujuan dari perusahaan sendiri yang dipahami oleh individu-individu yang ada di dalam perusahaan sendiri ialah terkait dengan permasalahan stabilisasi harga dan ketahanan pangan nasional bagi negara Indonesia. Tujuan inilah yang pada akhirnya dilaksanakan oleh para individu yang ada di dalam Perum BULOG.

1.6.3.2. Studi Pustaka

Studi pustaka membantu peneliti untuk menentukan langkah selanjutnya setelah mendapatkan gambaran yang diterima dari lapangan. Hal ini terkait dengan teori, dan juga pembahasan yang sangat terkait dengan rumusan masalah awal yang dibawa. Studi pustaka yang dilakukan oleh peneliti ini bisa dilakukan terhadap buku, jurnal, skripsi

terdahulu, bahkan laman dari internet dengan pembahasan yang sama dengan penelitian.

1.6.3.3. Wawancara

Wawancara merupakan sebuah teknik untuk mengumpulkan data, dimana peneliti memberikan pertanyaan terhadap informan untuk memperoleh data terkait permasalahan yang dibawa. Tentunya, hal ini dilakukan karena peneliti tidak mengalami kejadian tersebut secara langsung. Wawancara ini didasarkan oleh sebuah pedoman, yang berisi pertanyaan-pertanyaan terkait dengan permasalahan yang dibawa oleh peneliti. Di dalam penelitian ini, teknik wawancara lebih ditekankan untuk dijadikan menjadi wawancara mendalam atau *in-depth interview*, agar data-data yang diperoleh semakin valid dan semakin jelas.

Penelitian ini menggunakan dua teknik wawancara, yakni wawancara semi struktur. Wawancara semi struktur merupakan proses wawancara yang menggunakan pedoman wawancara yang telah disediakan, dan dikembangkan lagi oleh peneliti ketika melakukan wawancara agar wawancara menjadi lebih fleksibel dan data yang diperoleh bisa lebih maksimal. Tentunya, tema-tema pertanyaan yang dikembangkan tersebut masih sejalan dengan tema yang dibawa oleh peneliti.

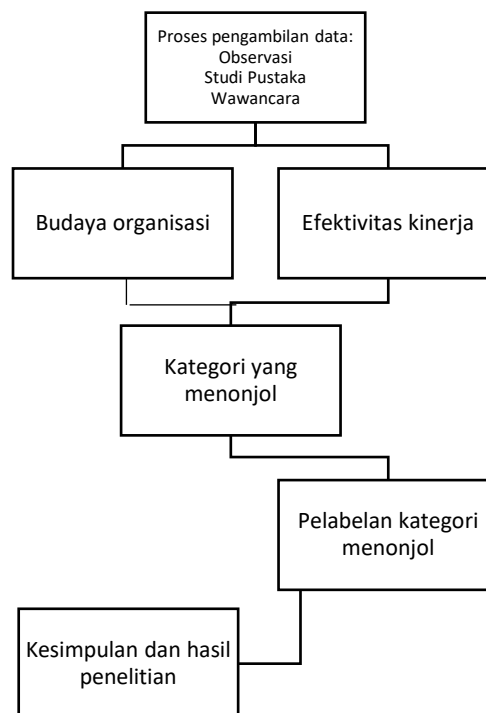
Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan acuan pedoman pertanyaan yang dibuat oleh peneliti dengan berdasarkan observasi yang ada, dan pedoman tersebut terus dilakukan penambahan pertanyaan sekiranya memang ada data yang harus ditanyakan kepada narasumber selanjutnya. Tentunya, proses wawancara yang terjadi tersebut pada nantinya akan didokumentasikan dengan cara direkam, untuk mempermudah peneliti menuliskan hasil wawancara.

1.6.4. Teknik Analisis Data

Dalam hal analisis data, peneliti yang menggunakan metode etnografi tetap mengindahkan kaidah analisis data etnografi. Hanurawan (2016) dalam Wijaya (2018) menyebutkan bahwa teknik analisis etnografi dapat dilakukan yang pertama dengan peneliti membuat kategori yang menonjol sesuai dengan tujuan penelitian dari data-data yang didapatkan, peneliti melabeli kategori yang menonjol tersebut, lalu peneliti dapat membuat kesimpulan hasil penelitian. Tentunya dalam hal ini, teknik analisis data akan dilakukan setelah jalannya penelitian. Dari hal tersebut, peneliti pada akhirnya menggunakan langkah teknik analisis data yang sama dengan bagan sebagai berikut:

Data yang telah didapatkan, yang utamanya melalui wawancara, observasi, dan juga studi pustaka akan divalidasi terlebih dahulu. Tentunya, hasil tersebut akan di transkrip oleh peneliti dan pada nantinya hasil data yang didapatkan akan dikategorikan sebagai poin-poin yang menonjol untuk dibahas

Bagan 1.3. Teknik Analisis Data



sesuai dengan topik atau tema bahasan peneliti, yakni budaya korporasi dan kaitannya dengan efektivitas kinerja.

Dari pengkategorian tersebut, peneliti akan melakukan pelabelan dimana pelabelan ini berfungsi agar data yang didapatkan sesuai dengan tujuan awal dibuatnya penelitian. Dan langkah yang terakhir adalah menjabarkan hasil penelitian tersebut dan membuat kesimpulan dari hasil penelitian. Tidak luput juga, pembahasan hasil dan kesimpulan nantinya akan selalu dikaitkan dengan teori yang digunakan oleh peneliti. Dengan ini, hasil data yang dituliskan dapat membuktikan kebenaran dari adanya teori tersebut.