

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Budaya organisasi memiliki keterkaitan dalam studi Antropologi, dalam tujuh unsur kebudayaan terdapat pada organisasi sosial, dan organisasi berperan sebagai alat untuk mengusahakan dan memenuhi kebutuhan (Ndraha, 2005:8). Lebih lanjut, menurut Ndraha, organisasi memiliki tiga peran yaitu, pertama, organisasi sebagai alat yang berada dalam kontrol manusia dan masyarakat dalam upaya mengurangi kesenjangan antara permintaan dan penawaran. Kedua, yaitu organisasi sebagai alat untuk membentuk aturan main yang didirikan pada lingkungan subkultur ekonomi, dan yang ketiga adalah organisasi sebagai sumber kekuatan untuk dapat mengontrol subkultur kekuasaan agar dapat bekerja untuk kepentingan dan kebutuhan konsumen (Ndraha, 2005:8).

Pendekatan budaya dalam budaya organisasi juga memiliki tiga tingkatan yang meliputi, ide, gagasan dan artefak. Berasal dari munculnya ide untuk meminimalisir masalah dan menghilangkan kebiasaan yang buruk di tubuh perusahaan, lalu berlanjut pada gagasan untuk melakukan pemahaman dan mengidentifikasi masalah yang ada dalam tubuh perusahaan dan berbuah artefak atau hasil dari pendekatan pemahaman dan identifikasi masalah seperti *banner* yang berisi visi dan misi, pembuatan slogan hingga pelatihan bagi karyawan untuk menanamkan budaya organisasi yang telah dibuat. Tiga tingkatan ini berkaitan dengan unsur kebudayaan yang memiliki tiga wujud berupa suatu ide, gagasan, nilai norma peraturam, suatu aktivitas perilaku dari manusia dalam organisasi yang memiliki pora, serta suatu karya benda yang dihasilkan oleh manusia (Koentjaraningrat, 1993:9).

Perusahaan terus melakukan upaya citra perusahaan yang baik serta untuk meningkatkan dan mengevaluasi kinerja karyawan. Salah satunya adalah dengan menciptakan dan menerapkan budaya organisasi entah dalam bentuk slogan-slogan yang menarik dan berisi kalimat atau kata-kata citra sikap dan sifat yang ingin ditonjolkan, atau menerapkannya pada para karyawan dengan suatu pelatihan.

Budaya organisasi merupakan pola pikir serta perilaku yang efektif dan efisien yang dilakukan secara berulang kali dengan tujuan untuk mencari laba melalui kerja buruh (Prawironegoro, 2010:249). Untuk mencapai laba yang diinginkan, suatu perusahaan setidaknya memiliki empat pilar yang saling berhubungan serta harus diperhatikan dan dipelihara, keempat pilar tersebut adalah sasaran kerja, alat kerja, metode kerja dan tenaga kerja (Prawironegoro, 2010).

Dari keempat unsur tersebut, unsur tenaga kerja merupakan unsur yang paling dominan, sehingga, tenaga kerja menjadi unsur yang paling berpengaruh dalam tercapainya tujuan atau laba dari target suatu perusahaan. Unsur tenaga kerja juga begitu vital karena tanpa adanya tenaga kerja, maka alat kerja dan sasaran kerja tak dapat tercapai (Prawironegoro, 2010:249). Untuk dapat mengutamakan perhatian pada tenaga kerja, pimpinan perusahaan harus memahami latar belakang budaya dari para tenaga kerja yang dimiliki. Namun sayangnya, tidak semua pimpinan memiliki pemahaman tentang latar belakang budaya yang berbeda-beda, budaya yang dimaksud adalah pola pikir serta perilaku (Prawironegoro, 2010:252).

Penerapan budaya organisasi dalam suatu perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting, banyak perusahaan besar yang dapat bertahan puluhan bahkan hingga ratusan tahun karena perusahaan tersebut memiliki budaya organisasi yang kuat sehingga dapat membentuk perilaku yang dapat membawa perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi merupakan ideologi yang harus diyakini, dilaksanakan dan dijadikan pedoman hidup atau way of life oleh semua karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut. Sebuah budaya organisasi yang kuat dapat berpengaruh besar pada kinerja karyawan, persaingan dan perubahan lingkungan (Prawironegoro, 2010:258).

Dalam lingkup budaya korporasi dalam perusahaan-perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), sedang marak menunjukkan bahwa BUMN menerapkan budaya “AKHLAK”, sebutan “AKHLAK” ini bukan hanya sekedar akhlak, melainkan, merupakan satu rangkaian kata-kata sikap yang diharapkan ada dalam tiap elemen di perusahaan-perusahaan BUMN yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyalitas, Adaptif, dan Kolaboratif. Perusahaan BUMN merupakan perusahaan yang sebagian besar modalnya dimiliki oleh Negara, tujuan dari

perusahaan BUMN adalah memberi tambahan pemasukan bagi perekonomian Negara serta mendapat keuntungan, nantinya, pendapatan ini

“AKHLAK” pertama kali dicetuskan oleh Menteri BUMN Erick Thohir atas dasar kesadaran akan pentingnya reputasi suatu perusahaan, beliau beranggapan bahwa reputasi, nama baik merupakan akumulasi dari perilaku, prestasi, hingga menerapkan konsistensi dalam bekerja (Thohir & Ginanjar, 2020:2). Menurut Fombrun & Shanley (1990), dalam Dominguez (2011), dalam (Putri, R. P., 2013:41), reputasi merupakan hasil dari suatu proses yang sifatnya kompetitif dan perusahaan menempatkan suatu karakter utama untuk memaksimalkan status sosial. Sangat penting jika perusahaan BUMN memiliki reputasi yang cukup baik, karena BUMN juga berkaitan erat dengan pemerintahan yang sedang menjabat. Dengan reputasi yang baik pada tubuh BUMN, maka dapat membantu reputasi yang baik pula pada pemerintah yang sedang menjabat. Selain itu, reputasi yang baik juga sangat penting dimiliki oleh perusahaan BUMN karena dapat menambah empati masyarakat sehingga mampu menambah pemasukan pada perusahaan-perusahaan BUMN, hal tersebut juga dapat menambah pemasukan Negara.

Amanah sebagai fondasi sifat yang ada dalam tiap individu pekerja yang jujur, disiplin, tanggung jawab sehingga muncul rasa dapat dipercaya, selanjutnya kompeten sebagai fondasi sinergi dan kolaborasi antar individu agar setiap potensi yang dimiliki dalam individu tersebut dapat dimanfaatkan secara maksimal, selanjutnya dalam aspek harmonis adalah terkait dengan eksekusi dari program atau pekerjaan yang dibentuk, selanjutnya dalam aspek loyal adalah bekerja untuk kepentingan Negara dan tidak menyalahgunakan kewenangan yang dimiliki untuk kepentingan pribadi, nilai selanjutnya adalah adaptif, dimana dari nilai tersebut diharapkan nantinya para elemen BUMN dapat beradaptasi dengan perubahan yang sangat cepat, dan nilai terakhir adalah kolaboratif yang berarti memiliki semangat kerjasama dalam meraih visi perusahaan (Thohir & Ginanjar, 2020:13).

Reputasi, dan setiap budaya korporat diatas berhubungan langsung dengan sumber daya manusia. Terdapat masalah yang dimiliki sumber daya manusia, khususnya di Indonesia. Persoalan yang pertama adalah bagaimana cara agar

perusahaan dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat memiliki kinerja yang optimal, sehingga tujuan yang dimiliki oleh perusahaan dapat dicapai (Koesmono, 2005:163). Dalam hal ini budaya organisasi memiliki kaitan yang erat dengan adanya performance dan kinerja sumber daya manusia. Sebab budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi akan mampu meningkatkan produktivitas kerja. Dalam hal produktivitas kerja, sumber daya manusia memiliki urgensi yang penting, produktivitas kerja merupakan tuntutan utama bagi perusahaan agar perusahaan tersebut dapat bertahan dan terjamin, selain itu produktivitas suatu badan usaha juga berpengaruh penting dalam memberikan kontribusi pada pemerintah daerah maupun pusat (Koesmono, 2005:163). Sebagai perusahaan yang memiliki tingkat produktivitas kerja yang tinggi akan mampu mencapai tujuan perusahaan dengan baik dan secara otomatis akan memiliki peran tersendiri pada pemerintah daerah dan juga pemerintah pusat.

Menurut Pettigrew (1979), dalam (Mei et al., 2016:1), budaya organisasi meliputi simbol, bahasa, ideologi, kepercayaan, ritual dan mitos yang harus diterapkan oleh tiap anggota organisasi, sedangkan menurut Schein, (1992) dalam (Mei et al., 2016:3) adalah dengan membentuk pekerja memandang atau menanggapi implementasi penafsiran terhadap lingkungan kerja, dan mempengaruhi tingkah laku pekerja.

Maka dari itu, peran dari penerapan budaya organisasi cukup vital, akan timbul masalah yang cukup fatal jika bentuk penerapan budaya organisasi tidak dilaksanakan dengan sungguh – sungguh, atau tidak dilandasi dengan penilaian-penilaian yang benar. Pembentukan budaya organisasi perlu melalui pemahaman dan penilaian pimpinan perusahaan, sehingga dibutuhkan rasa pengertian yang lebih oleh pimpinan perusahaan. Maka dapat diharapkan, budaya organisasi yang dibentuk sesuai dengan kebutuhan dan dapat menutupi kelemahan perusahaan, dan dapat disampaikan atau diterapkan dengan baik dan mendalam.

Selanjutnya, pada bagian latar belakang masalah ini diuraikan juga terkait alasan pemilihan judul dan studi terdahulu. Dalam sub bab alasan pemilihan judul, ditunjukkan mengenai alasan empiris, rasional dan aktual terkait judul yang dipilih. Lalu, pada studi terdahulu akan diuraikan sebelas studi terdahulu yang berupa

skripsi, tesis dan jurnal, serta diuraikan penggunaan teori dan rangkuman singkat dari sebelah studi terdahulu tersebut untuk memberikan perbandingan dengan penelitian ini.

1.1.1. Alasan Pemilihan Judul

Dalam sub bab ini akan dijelaskan alasan mengapa menggunakan berjudul “Penerapan Budaya Organisasi AKHLAK Pada Perusahaan Badan Usaha Milik Negara” sebagai judul penelitian. Pada sub bab ini, alasan pemilihan judul akan dibagi menjadi 3 bagian, yaitu alasan empiris, rasional dan aktual.

Alasan Empiris

Alasan empiris yang pertama berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan oleh peneliti saat magang selama 2 bulan di lokasi penelitian, ditemukan bahwa di lingkungan kantor PT Wijaya Karya (Persero), Tbk Infrastruktur 2, Departemen 4 (Kantor Wika Dept 4) melakukan penerapan budaya organisasi “AKHLAK” yang meliputi pembekalan pada karyawan serta adanya ornamen-ornamen seperti banner yang meliputi budaya organisasi “AKHLAK” yang diletakkan di pintu masuk kantor. Selain itu, ornamen- ornamen budaya organisasi AKHLAK juga terdapat pada baju karyawan, stiker, hingga peralatan kantor seperti alat tulis. Maka dari itu budaya organisasi dianggap penting bagi keberlangsungan suatu organisasi atau perusahaan, karena organisasi tidak bisa berkembang menjadi organisasi yang lebih maju jika tidak memperkuat fondasi budayanya, lalu, jika budaya organisasinya telah kuat, maka akan mempermudah strategi yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan (Nasir et al., 2021:72).

Alasan empiris yang kedua “AKHLAK” sebagai budaya organisasi yang diterapkan oleh Erick Thohir pada perusahaan-perusahaan BUMN juga bukan tanpa alasan. Budaya organisasi “AKHLAK” diciptakan untuk menjadi nada dasar dari bakal kesuksesan yang diupayakan BUMN untuk menciptakan reputasi kelas dunia (Thohir & Ginanjar, 2020:6). Maka dari itu pembahasan budaya organisasi “AKHLAK” begitu menarik untuk dibahas karena peran yang dibentuk oleh kementerian begitu vital bagi perusahaan BUMN untuk mampu membuat reputasi yang baik.

Alasan empiris yang ketiga, budaya organisasi “AKHLAK” yang terus

disuarakan oleh kementerian BUMN beserta perusahaan dan anak perusahaannya merupakan upaya membuat budaya organisasi “AKHLAK” akan menjadi budaya yang terus dipegang oleh perusahaan BUMN, sehingga budaya organisasi “AKHLAK” dijadikan salah satu tes wawasan dalam seleksi masuk karyawan BUMN. Maka dari itu membuat pembahasan budaya organisasi “AKHLAK” sangat penting dan berguna, karena menurut Thohir & Ginanjar, 2020, AKHLAK menjadi dasar untuk menyambut masa yang akan datang, khususnya pada tahun 2030 hingga 2040 yang dimana Indonesia akan memasuki masa bonus demografi yang berarti jumlah usia produktif lebih banyak daripada usia tidak produktif. Dan untuk memanfaatkan masa bonus demografi tersebut, kementerian BUMN membentuk dasar pondasi sumber daya manusia yang semakin profesional dengan budaya organisasi “AKHLAK”(Thohir & Ginanjar, 2020:11).

Alasan empiris yang keempat diungkapkan oleh General Manager Kantor Wika Dept 4, bapak Aries Sugiarto Rachman. Beliau menuturkan bahwa pembahasan budaya organisasi “AKHLAK” pada penelitian akademis masih dianggap jarang, bahkan menurutnya masih belum ditemukan penelitian tentang budaya organisasi di lingkungan perusahaan PT Wijaya Karya, (Persero), Tbk.

Alasan Rasional

Alasan rasional yang pertama adalah dengan mengangkat topik budaya organisasi “AKHLAK” maka dapat menambah wawasan dan persiapan untuk dapat bekerja di lingkungan BUMN. Selain itu, keterkaitan budaya organisasi dengan divisi *human resource* sangatlah dekat, karena peneliti memiliki minat dan ketertarikan pada divisi *human resource* di dalam suatu perusahaan.

Alasan rasional yang kedua adalah terdapat peran antropologi dalam bidang organisasi, sehingga pembahasan budaya organisasi tidak dapat lepas dari studi antropologi. Hal ini dikarenakan setiap kegiatan yang dilakukan oleh manusia merupakan proses budaya dalam bentuk politik, sosial, ekonomi dan lingkungan dalam organisasi atau perusahaan (Simarmata, 2019:1) .

Alasan rasional yang ketiga adalah nilai-nilai yang terkandung pada budaya organisasi “AKHLAK” juga baik untuk diterapkan pada kehidupan sehari-hari. Dengan mengangkat budaya organisasi “AKHLAK” sebagai topik penelitian, maka

budaya organisasi “AKHLAK” tidak hanya sebagai pengalaman dan pengetahuan. Nilai-nilai budaya organisasi “AKHLAK” yang terdiri dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyalitas dan Adaptif sangat penting untuk dapat ditanamkan dalam diri, sehingga dapat membantu individu untuk mampu berinteraksi satu sama lain sehingga meningkatkan kompetensi diri (Teguh, 2022:1)

Alasan Aktual

Alasan aktual yang pertama adalah budaya organisasi AKHLAK menjadi topik yang sering diperbincangkan di media sosial, hal ini dikarenakan nilai-nilai budaya organisasi AKHLAK dijadikan tes dalam seleksi rekrutmen bersama BUMN pada tanggal 19 – 24 Mei 2022. Banyak ditemukan di internet tentang kisi-kisi dan materi terkait soal-soal yang diperkirakan akan muncul di tes *core value* AKHLAK seperti yang disajikan pada gambar.

Gambar 1.1 Postingan Instagram Kementerian BUMN terkait Test Core Value AKHLAK



Sumber gambar:

<https://www.instagram.com/p/CefMR5rJXBd/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>.

Diakses pada tanggal 14 Juni 2022.

Selain sebagai bentuk ujian masuk rekrutmen karyawan BUMN, adanya tes budaya organisasi AKHLAK ini menjadi hal yang merupakan salah satu cara untuk mengajarkan atau menanamkan nilai-nilai budaya organisasi AKHLAK sejak dini, sehingga para karyawan yang diterima nantinya telah mengenal budaya organisasi AKHLAK. Dari gambar 1.1. dapat dilihat poster di unggahan instagram Kementerian BUMN dalam persiapan tes nilai budaya organisasi AKHLAK.

Alasan aktual yang kedua adalah kementerian BUMN sedang melakukan modernisasi perusahaan-perusahaan dengan merubah logo yang memudahkan diri dan menjadi bentuk komitmen perusahaan-perusahaan BUMN untuk melibatkan para pemuda untuk menjadi mentor yang baik. Melakukan pembaharuan pada logo juga menunjukkan bahwa perusahaan BUMN fokus dalam menghadapi perubahan zaman (Thohir & Ginanjar, 2020:9).

Alasan aktual yang ketiga adalah BUMN merupakan perusahaan dengan peran yang sangat penting untuk negara Indonesia, karena BUMN punya pengaruh yang cukup besar sebagai agen pembangunan yang bertujuan untuk mempermudah program pemerintah yang terdiri dari kemandirian, kesejahteraan, pemerataan, berkelanjutan dan kesetaraan. Peran BUMN yang begitu penting juga didasari oleh tuntutan dari pemerintah untuk bisa memberikan nilai tambah pada ekonomi negara dalam bentuk pajak dan dividen (Thohir & Ginanjar, 2020:9).

1.2. Studi Terdahulu

Untuk menunjang penelitian ini, diperlukan adanya penelitian terdahulu untuk dapat menunjukkan perbedaan fokus penelitian serta menambah wawasan terkait ragam fenomena dan masalah yang serupa atau terkait dengan topik penelitian ini. Peneliti menggunakan 10 studi terdahulu yang berkaitan dengan budaya organisasi AKHLAK. Maka dari itu, dari sepuluh penelitian terdahulu yang ditampilkan oleh peneliti, akan ditemukan benang merah antara satu penelitian dan penelitian yang lainnya, entah dalam hal teori, bentuk implementasi budaya organisasi, dan proses pembentukan budaya organisasi.

Artikel pertama adalah artikel yang ditulis oleh Abdillah, 2021. Dalam penelitian tersebut, Abdillah menyebutkan bahwa terdapat 5 performa komunikatif yang ditemukan dalam budaya organisasi AKHLAK yang menjadi core value bagi setiap karyawan yang bekerja di PTPN IX. 5 performa komunikatif tersebut adalah performa ritual, performa sosial, performa hasrat, performa politik dan performa enkulturasi. Budaya organisasi AKHLAK juga diterapkan sebagai suatu kepercayaan dalam budaya organisasi, sehingga setiap pegawai dapat merasa ada nilai-nilai yang dijadikan pedoman untuk berperilaku dalam perusahaan (Abdillah, 2021:20).

Artikel kedua adalah artikel yang ditulis oleh Pratita & Salendu, 2021. Pratita & Salendu mengungkapkan bahwa kreativitas semakin dibutuhkan oleh setiap perusahaan, apalagi di tengah ketidakpastian ekonomi yang ada di Indonesia. BUMN yang merupakan salah satu sektor perusahaan yang terlibat langsung dalam program pemulihan ekonomi nasional, juga menerapkan strategi untuk dapat mempertahankan perusahaan, yaitu dengan menetapkan nilai-nilai perusahaan yang baru, yaitu menerapkan budaya organisasi AKHLAK. Lebih lanjut, Pratita &

Salendu menyebutkan bahwa untuk mewujudkan nilai utama AKHLAK BUMN, terkhusus dalam hal untuk menjadi Kreatif, diperlukan satu faktor penting yaitu budaya inovatif. Perusahaan BUMN perlu dapat memfasilitasi pemimpin untuk melakukan program pelatihan dan perusahaan BUMN juga perlu untuk memfasilitasi karyawan agar dapat menciptakan ide-ide kreatif sehingga terwujudnya nilai utama AKHLAK untuk menjadi kreatif (Pratita & Salendu, 2021:17).

Artikel ketiga adalah artikel yang ditulis oleh Ekorianto, dkk, 2021 yang membahas tentang perancangan media informasi core value AKHLAK. Ekorianto, dkk menyebutkan bahwa media komunikasi berbasis audio-visual menjadi alternated media yang bisa digunakan untuk menyampaikan core value AKHLAK, selain itu, metode audio-visual juga dapat menjadi pelengkap dan pendamping dalam rangkaian implementasi dan internalisasi core value AKHLAK, sehingga AKHLAK dapat diterapkan dan juga melekat dalam diri karyawan, lalu menjadi underlying assumption bagi pelaku organisasi dan perusahaan. Lebih lanjut, penyampaian core value AKHLAK dengan metode audio visual dapat mencirikan identitas yang terdiri dari kebanggaan dan kontribusi dalam mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Pesan dan Informasi yang berada dalam media informasi yang berbentuk video sangat bisa disampaikan dengan baik melalui konsep kreatif yang dibangun pada pendekatan dengan audiens (Ekorianto et al., 2021:8).

Artikel keempat adalah penelitian yang ditulis oleh Rizki & Rijal, 2021 tentang pengaruh penerapan budaya organisasi AKHLAK terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Layanan Transmisi dan Gardu Induk (ULTG) Bintan. Rizki & Rijal menyebutkan bahwa penerapan budaya organisasi AKHLAK berpengaruh secara baik pada kinerja karyawan sebesar 82,9% (Rizki & Rijal, 2021:9).

Artikel kelima adalah penelitian yang ditulis oleh Maulamin, dkk, 2021. Penelitian ini berisi tentang bentuk implementasi nilai moral budaya organisasi AKHLAK pada PT Pegadaian dalam aspek keunggulan kompetitif. Maulamin, dkk menyebutkan bahwa budaya perusahaan memiliki sifat yang positif dan dampak yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh para karyawan.

Namun, nilai-nilai AKHLAK tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif, tetapi budaya perusahaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap nilai-nilai AKHLAK. Dan budaya perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan kompetitif yang dimediasi oleh nilai-nilai AKHLAK, sehingga manajemen harus mengambil langkah lebih lanjut untuk mengubah budaya perusahaan menjadi lebih baik dan lebih positif sehingga dampak dari AKHLAK dapat lebih terasa dan lebih positif (Maulamin et al., 2021:629).

Artikel keenam adalah skripsi yang ditulis oleh Sari, 2021 dan membahas tentang implementasi nilai-nilai budaya organisasi pada perusahaan BUMN, PT Jamkrindo kantor cabang purwokerto. Sari menyebutkan bahwa implementasi nilai-nilai budaya organisasi yang ada di PT Jamkrindo kantor cabang Purwokerto dilakukan dengan sosialisasi yang diterapkan dari awal pemilihan calon karyawan hingga karyawan mulai bekerja. Sosialisasi budaya organisasi AKHLAK juga diterapkan dalam bentuk pajangan hingga tulisan seperti kutipan quotes, sehingga para karyawan dapat mengingat dan termotivasi untuk menerapkan budaya organisasi AKHLAK. Bentuk penerapan budaya organisasi AKHLAK secara riil ditemukan pada kegiatan sehari-hari seperti morning briefing dan kolaborasi antar divisi dalam hal menyelesaikan pekerjaan (Sari, 2021:90).

Artikel ketujuh adalah penelitian yang ditulis oleh Safaruddin et al, 2021 yang berisi tentang pengaruh pelatihan internalisasi core value AKHLAK BUMN terhadap motivasi kerja karyawan perusahaan PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk. Penelitian ini mengungkapkan bahwa pelatihan core value AKHLAK yang berbentuk pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap meningkatnya motivasi kerja oleh karyawan. Namun, ditemukan kurangnya pengetahuan karyawan tentang core value AKHLAK, sehingga perlu ada pelatihan internalisasi secara berkelanjutan (Safaruddin et al., 2021:9).

Artikel kedelapan adalah penelitian yang ditulis oleh Anam & Suyoto, 2021 yang membahas tentang pengaruh budaya organisasi AKHLAK pada performa pekerja dan kepuasan kerja pada Rumah Sakit Semen Gresik. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi AKHLAK mempunyai dampak secara langsung pada kepuasan kerja karyawan, lebih lanjut, kepuasan kerja menghasilkan dampak yang secara langsung pada performa kinerja karyawan,

sehingga ditemukan bahwa budaya organisasi AKHLAK berdampak secara langsung pada kinerja karyawan, namun budaya organisasi berdampak secara tidak langsung pada kinerja karyawan yang dinilai dari kepuasan kerja, yang dimana dampak secara tidak langsung terasa lebih kuat daripada dampak secara langsung (Anam & Suyoto, 2021:383)

Artikel kesembilan adalah penelitian yang ditulis oleh Yuniarti, et al, 2021. Penelitian ini meneliti tentang transformasi budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan BUMN, PT “X”, dari budaya organisasi yang lama menuju budaya organisasi AKHLAK. Perusahaan tersebut melakukan penyelarasan budaya organisasi AKHLAK dan menjadi transformasi organisasi yang fundamental serta menjadi komitmen organisasi di tengah pandemi. Ditemukan bahwa proses transformasi masih sampai pada tahap penyelarasan dengan mengadaptasi budaya organisasi AKHLAK, dan dengan hasil keseluruhan budaya yang diterapkan di PT X sangat mendukung transformasi organisasi yang baru. Tidak ditemukan subkultur yang diduga menjadi sumber konflik karena tidak selaras dengan budaya organisasi, selain itu, juga ditemukan bahwa budaya organisasi yang kuat mendukung terjadinya transformasi budaya sehingga dapat meluncurkan strategi untuk bisa beradaptasi dengan tantangan yang terkait dengan bisnis, mampu menang dalam persaingan bisnis serta dapat mempertahankan kestabilan organisasi (Yuniarti et al., 2021:203)

Artikel kesepuluh, penelitian yang ditulis oleh Arifin et al, 2021. Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode *systematic literature review* yang meneliti artikel berbahasa inggris yang membahas tentang budaya organisasi pada perusahaan BUMN. Ditemukan 3 artikel dengan 2 artikel yang mengangkat topik budaya organisasi lainnya, sementara 1 artikel dengan pembahasan budaya organisasi AKHLAK. Penelitian yang ditemukan tersebut melalui tahap screening dan memenuhi kriteria inklusi. Arifin beranggapan bahwa penelitian core value AKHLAK masih memiliki peluang besar untuk diteliti di masa yang akan datang. Dari ketiga artikel tersebut juga ditemukan kesimpulan mengenai penerapan budaya organisasi di perusahaan BUMN diperoleh hasil bahwa budaya

. perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja BUMN. Namun, *corporate governance* tidak berpengaruh terhadap kinerja BUMN, selain itu juga ditemukan bahwa budaya organisasi merupakan faktor dominan dalam meningkatkan keterlibatan pegawai di BUMN Indonesia. Selain itu, manajemen puncak BUMN di Indonesia harus mulai fokus mengembangkan kompetensi kepemimpinan bagi supervisor dan manajer yang mampu beradaptasi dengan budaya yang semakin terbuka. Masuknya kaum milenial pada posisi yang sangat strategis dan bersentuhan langsung dengan pelanggan yang semakin cerdas membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang merangsang yang mampu terus meningkatkan employee engagement. Diskusi terbuka, coaching skill, konseling, dan mentoring dari atasan sangat penting untuk membuka peluang dan keterlibatan karyawan untuk lebih terlibat dengan perusahaan (Arifin et al., 2021:195)

Untuk menyederhanakan penelitian yang ditemukan oleh peneliti, serta untuk menemukan ragam fenomena dan perbedaan terkait budaya organisasi, maka data penelitian yang ditemukan untuk studi terdahulu dapat disajikan pada tabel 1.1. sebagai berikut:

Tabel 1.1. Sepuluh (10) Judul Studi tentang Budaya Organisasi AKHLAK BUMN Tahun 2011 hingga 2021.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Penerbit, Judul Penelitian	Perspektif Teori atau Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian	Kesimpulan	Saran	Perbandingan dengan Penelitian ini
1.	Abdillah, M (2021). Program Studi Ilmu Komunikasi. Fakultas Komunikasi dan Informatika. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Budaya Organisasi AKHLAK dalam <i>Public Relation</i> .	Teori Komunikasi Organisasi (Pacanowsky & O'Connell, 1982)	Ditemukan adanya lima budaya yang terkait dengan performa komunikatif dalam budaya organisasi AKHLAK yang sejalan dengan teori Komunikasi Organisasi yang diungkapkan oleh Pacanowsky & O'Connell. Kelima performa tersebut adalah performa, hasrat, ritual, sosial, politis, dan enkulturasi. Selain itu, budaya organisasi dianggap sebagai kepercayaan dan pedoman dalam bekerja. Budaya Organisasi yang terdapat pada lokasi penelitian bersifat dinamis.	Lima performa komunikatif dapat diterapkan di lokasi penelitian dengan mengimplementasi budaya organisasi AKHLAK, nilai-nilai budaya organisasi tersebut menjadi optimal karena adanya bentuk komunikasi <i>two ways symmetris</i> .	Budaya organisasi di perusahaan tersebut perlu dikaji lebih lanjut karena budaya organisasi merupakan budaya yang terus berjalan sesuai kemajuan zaman, sehingga diharapkan akan muncul keunikan suatu budaya organisasi di perusahaan tersebut.	Sama-sama meneliti budaya organisasi AKHLAK, namun lebih terkhusus pada perihal <i>public relation</i> . Selain itu terdapat perbedaan dalam penggunaan teori yang mana teori tersebut lebih terfokus pada pola komunikasi yang diterapkan di lokasi penelitian dalam mengkomunikasikan budaya organisasi AKHLAK.
2.	Pratita & Salendu (2021). Jurnal Psikologi Ulayat. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan	Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964).	Penelitian ini memiliki tujuan untuk menemukan hubungan antara kepemimpinan terkait melayani tingkat kreativitas yang dimiliki karyawan, selain itu penelitian ini juga	Penelitian ini dapat mengungkapkan bahwa faktor kontekstual yang berupa budaya inovatif mampu	Dalam penelitian ini terdapat saran praktis dan saran teoritis. Dalam saran praktis, disarankan untuk	Sama-sama meneliti AKHLAK namun dengan pendekatan yang berbeda, penelitian ini menggunakan

No	Nama Peneliti, Tahun dan Penerbit, Judul Penelitian	Perspektif Teori atau Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian	Kesimpulan	Saran	Perbandingan dengan Penelitian ini
	Melayani dan Kreativitas Karyawan: Peran Budaya Inovatif sebagai Mediator.		meneliti bagaimana peran mediasi dari budaya inovatif pada hubungan tersebut. Budaya inovatif dinilai memiliki peran yang sangat penting dalam upaya mewujudkan nilai-nilai AKHLAK. Aspek kreativitas dinilai semakin dibutuhkan oleh perusahaan. Munculnya AKHLAK juga diduga hasil dari ide-ide baru yang terjadi karena ketidakpastian kondisi ekonomi.	berhasil menjadi mediator pada mekanisme hubungan antara kepemimpinan melayani dan aspek kreativitas yang dimiliki karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki keterbukaan komunikasi dengan karyawan dinilai mampu menciptakan budaya inovatif pada perusahaan BUMN, lebih lanjut, pemimpin juga mampu memfasilitasi karyawan untuk menciptakan ide-ide kreatif.	perusahaan BUMN agar memfasilitasi pemimpin dalam melakukan kepemimpinan melayani dengan diadakannya program pelatihan. Selain itu BUMN juga disarankan untuk bisa meningkatkan budaya inovatif di dalam organisasi dengan cara memfasilitasi semua proses penyampaian ide yang terstruktur dari karyawan. BUMN juga perlu untuk membuat peraturan yang	pendekatan budaya inovatif dengan subjek penelitian pimpinan perusahaan BUMN. Sehingga, penelitian ini memiliki fokus pada bagaimana pimpinan mampu mengimplementasikan budaya organisasi AKHLAK dalam sudut pandang budaya inovatif.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Penerbit, Judul Penelitian	Perspektif Teori atau Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian	Kesimpulan	Saran	Perbandingan dengan Penelitian ini
					berkaitan dengan penanaman sikap terbuka pada karyawan, sehingga dapat mengatur kritik dan evaluasi, setelah menerapkan peraturan dan fasilitas tersebut, diharapkan mampu memudahkan perusahaan untuk mewujudkan nilai-nilai AKHLAK untuk menjadi kreatif.	
3.	Ekorianto, Sukarman, & Arifin (2021). Desain Komunikasi Visual, Jurusan Seni Rupa dan Desain, Fakultas	4 tahapan design thinking yaitu Empathize, Define, Ideate, dan prototype	Penelitian ini meneliti peran media informasi khususnya audio visual dalam menyiarkan budaya organisasi AKHLAK pada perusahaan PT Pelabuhan Indonesia IV. Penggunaan audio visual	Media komunikasi dengan berbasis audio visual bisa menjadi alternatif yang digunakan untuk menyiarkan materi core value AKHLAK,	Tidak ditemukan saran pada penelitian ini.	Penelitian ini meneliti bagaimana budaya organisasi AKHLAK disiarkan dan diajarkan dalam bentuk media informasi audio

No	Nama Peneliti, Tahun dan Penerbit, Judul Penelitian	Perspektif Teori atau Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian	Kesimpulan	Saran	Perbandingan dengan Penelitian ini
	Seni dan Desain Universitas Negeri Makassar. Perancangan Media Informasi Core Value PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero).		dalam menyiarkan budaya organisasi AKHLAK memiliki tujuan untuk meningkatkan pengetahuan pegawai pada proses implementasi budaya organisasi AKHLAK.	dan menjadi pelengkap serta pendamping dalam proses implementasi core value AKHLAK. Pesan dan informasi yang terdapat pada media informasi audio visual memiliki penyampaian yang baik dalam konsep komunikasi dan konsep kreatif yang bersumber dari pendekatan pada audiens. Perancangan media informasi tersebut didasari oleh data yang lengkap dan terpercaya lalu diterapkan dalam pemilihan output media yang tepat, teknik pengambilan gambar dan vokal yang sesuai.		visual. Penelitian ini lebih berfokus pada bentuk audio visual yang meliputi pemilihan jenis font, video editing, hingga color grading.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Penerbit, Judul Penelitian	Perspektif Teori atau Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian	Kesimpulan	Saran	Perbandingan dengan Penelitian ini
4.	Rizki & Rijal (2021). Jurnal Manajerial dan Bisnis Tanjungpinang. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Layanan Transmisi dan Gardu Induk (ULTG) Bintan.	Teori Budaya Organisasi (Luthans, 2022)	Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi AKHLAK berpengaruh sebesar 82,9% pada kinerja karyawan PT PLN (Persero) ULTG Bintan sedangkan 17,1% atau sisanya dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.	Ditemukan kesimpulan bahwa penerapan budaya organisasi AKHLAK pada PT PLN (Persero) ULTG Bintan tergolong baik dan berbanding lurus dengan hasil kinerja karyawan yang juga tergolong baik. Dan menurut hasil regresi yang diadakan pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan pada hasil kinerja karyawan. Hal ini berarti jika budaya organisasi diterapkan dengan lebih baik dan maksimal, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.	Dalam penelitian ini terdapat saran yang diperuntukkan untuk PT PLN (Persero) ULTG Bintan, yang diharapkan untuk mampu mendorong karyawan agar bisa lebih meningkatkan kompetensi diri yang diasah melalui pelatihan dan pembelajaran. Selanjutnya, terdapat saran yang diperuntukkan karyawan PT PLN (Persero) ULTG Bintan, yaitu disarankan agar karyawan	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, memiliki kesamaan menggunakan teori budaya organisasi namun berasal dari tokoh yang berbeda yaitu Luthans. Selain itu, penelitian ini berfokus pada pengaruh budaya organisasi pada kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Penerbit, Judul Penelitian	Perspektif Teori atau Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian	Kesimpulan	Saran	Perbandingan dengan Penelitian ini
					mampu mengerjakan pekerjaan dengan cermat dan teliti dan dilandaskan <i>Standard Operating Procedure</i> yang berlaku.	
5.	Maulamin, Arifin, Vikaliana & Widodo (2021). Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia. Implementation of Corporate Culture Moral Values (AKHLAK) for Pegadaian's Competitive Advantage.	Teori Budaya Organisasi (Scheeres & Rhodes, 2006) & Teori Keunggulan Kompetitif (Anning-Dorson, 2018)	Dalam penelitian ini ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada daya saing PT Pegadaian, selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa individu membutuhkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan individu itu sendiri. Namun dalam penelitian ini ditemukan bahwa nilai AKHLAK tidak berpengaruh secara signifikan terhadap daya saing, karena adanya ketidak tahuan akan aspek subjektif dalam konteks	Konsep budaya organisasi AKHLAK tidak dipahami secara umum oleh karyawan, namun hanya sebatas dipahami sebagai aspek spritualitas pegawai. Lebih lanjut, kesimpulan dari penelitian ini adalah Budaya Perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif, Nilai AKHLAK tidak berpengaruh	Disarankan untuk perusahaan dapat mampu menilai dan mengkategorikan budaya perusahaan yang dimiliki, yaitu dengan cara melihat dampak dari budaya organisasi secara spesifik. Manajemen harus mengambil langkah proaktif	Penelitian ini bertujuan untuk menemukan pengaruh budaya organisasi yang lama dari PT Pegadaian pada karyawan dan dibandingkan dengan budaya organisasi AKHLAK. Sama-sama menggunakan teori budaya organisasi namun berasal dari tokoh yang berbeda,

No	Nama Peneliti, Tahun dan Penerbit, Judul Penelitian	Perspektif Teori atau Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian	Kesimpulan	Saran	Perbandingan dengan Penelitian ini
			AKHLAK. Dalam penelitian ini juga diungkapkan terkait budaya organisasi yang kuat dipengaruhi oleh 3 faktor utama yaitu kinerja manajerial, lingkungan internal dengan pedoman perilaku yang jelas dan program sumber daya manusia yang disiapkan untuk memelihara budaya organisasi yang diterapkan.	signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif, Budaya Perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif. berpengaruh positif dan signifikan terhadap Nilai AKHLAK, dan Budaya Perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif yang dimediasi oleh Nilai AKHLAK. Lingkungan bisnis yang kompetitif secara global saat ini telah memberikan dampak positif pada budaya perusahaan, yang merupakan	untuk mengubah budaya organisasi sehingga nilai-nilai AKHLAK lebih dirasakan oleh karyawan	penelitian ini menggunakan teori budaya organisasi oleh Scheeres & Rhodes. Selain itu penelitian ini juga menggunakan teori keunggulan kompetitif oleh Anning-Dorson.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Penerbit, Judul Penelitian	Perspektif Teori atau Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian	Kesimpulan	Saran	Perbandingan dengan Penelitian ini
				aspek penting dari kesuksesan perusahaan.		
6.	Sari, D (2021). Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto. Implementasi Nilai- nilai Budaya Organisasi pada Karyawan di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.	Teori Budaya Organisasi (Robbins, 2002).	Penelitian ini meneliti bentuk implementasi budaya organisasi AKHLAK pada PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto. Bentuk implementasi budaya organisasi AKHLAK meliputi sosialisasi terkait budaya organisasi AKHLAK pada awal pemilihan calon karyawan, sampai karyawan tersebut telah bekerja di kantor. Bentuk implementasi budaya organisasi AKHLAK juga ditemukan pada ornamen-ornamen kantor seperti pajangan dan tulisan yang berisikan <i>quotes</i> motivasi. Lebih lanjut, nilai- nilai budaya organisasi AKHLAK juga dipaparkan pada karyawan pada <i>morning</i> <i>briefing</i> .	Implementasi budaya organisasi AKHLAK memiliki dampak positif pada karyawan, seperti membuat karyawan bekerja dengan lebih semangat, lebih disiplin, lebih terarah dan bertanggung jawab. Selain itu menciptakan hubungan yang baik antara karyawan dan atasan. Selain itu juga meningkatkan kepercayaan dan loyalitas dari mitra perusahaan.	Perlu adanya peningkatan dari penerapan budaya organisasi AKHLAK, karena AKHLAK dianggap merupakan budaya baru yang mendorong terbentuknya budaya kualitas dan citra yang baik, selain itu disarankan untuk karyawan agar dapat mempertahanka n produktivitas demi kemajuan perusahaan.	Memiliki kesamaan pada metode penelitian, yaitu penelitian kualitatif, dan kesamaan pada fokus penelitian yaitu meneliti bentuk implementasi budaya organisasi AKHLAK, namun menggunakan teori yang berbeda yaitu penggunaan teori budaya organisasi oleh Robbins. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan lokasi penelitian yang berbeda, yaitu PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Penerbit, Judul Penelitian	Perspektif Teori atau Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian	Kesimpulan	Saran	Perbandingan dengan Penelitian ini
7.	Safaruddin, Indah & Franca (2021). Jurnal Kotamo. Pengaruh Pelatihan Internalisasi “Core Value AKHLAK BUMN” terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk.	Teori <i>Core Value</i> (Meutia, 2019) dan Teori Motivasi (Wibowo, 2015).	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari pelatihan <i>core value</i> AKHLAK dengan motivasi kerja karyawan pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Ditemukan adanya pengaruh dari pelaksanaan pelatihan AKHLAK secara parsial pada motivasi kerja karyawan.	Minimnya pengetahuan karyawan terkait budaya organisasi AKHLAK menurunkan motivasi kerja karyawan	Pimpinan perusahaan perlu mengadakan pelatihan internalisasi AKHLAK secara berkelanjutan, selain itu pimpinan perusahaan perlu berkomitmen dan lebih fokus mengadakan kegiatan pelatihan internalisasi budaya organisasi AKHLAK.	Penelitian ini berfokus pada menemukan pengaruh pelatihan dan internalisasi budaya organisasi AKHLAK dengan metode kuantitatif, selain itu penelitian ini juga menggunakan teori yang berbeda yaitu teori <i>core value</i> dan teori motivasi.
8.	Anam & Suyoto (2021). Journal Universitas Muhammadiyah Gresik Engineering, Social Science, and Health International Conference. The	Teori Performa (Indrasari, 2017)	Penelitian ini meneliti tentang pengaruh budaya organisasi AKHLAK pada performa karyawan dengan aspek kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Semen Gresik. Ditemukan bahwa sebelum adanya budaya organisasi	Terdapat 4 kesimpulan yang ditemukan pada penelitian ini, yang pertama terdapat efek yang ditimbulkan secara langsung oleh budaya organisasi	Perlu meningkatkan komponen moral yaitu komponen amanah pada karyawan dengan melakukan	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, selain itu juga menggunakan teori yang berbeda yaitu teori performa oleh Indrasari. Penelitian

No	Nama Peneliti, Tahun dan Penerbit, Judul Penelitian	Perspektif Teori atau Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian	Kesimpulan	Saran	Perbandingan dengan Penelitian ini
	Effect of AKHLAK Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at Semen Gresik Hospital.		AKHLAK, terdapat budaya organisasi SPIRIT yang belum sepenuhnya diterapkan sebagai budaya organisasi dan belum bisa berkontribusi secara maksimal pada kinerja karyawan. Ditemukan adanya pengaruh dari budaya organisasi AKHLAK pada meningkatnya performa kinerja karyawan, namun perubahan tersebut masih belum signifikan karena dianggap program internalisasi budaya organisasi AKHLAK baru berjalan.	AKHLAK pada kepuasan kerja karyawan, lalu yang kedua ditemukan bahwa kepuasan kerja berdampak secara langsung pada performa kinerja karyawan. Lalu yang ketiga ditemukan bahwa budaya organisasi AKHLAK berdampak langsung pada kinerja karyawan sehingga budaya organisasi AKHLAK berdampak secara tidak langsung pada performa kinerja karyawan jika ditinjau melalui kepuasan kerja, yang dimana dampak tidak langsung lebih besar ketimbang dampak secara langsung.	sosialisasi atau <i>sharing knowledge</i> pada unit kerja. Hal ini dilakukan agar budaya moral lebih tertanam dalam kehidupan organisasi dalam mendukung kemajuan perusahaan dan juga meningkatkan kinerja karyawan.	meneliti budaya organisasi AKHLAK namun dengan fokus penelitian dampak pada performa kerja karyawan dengan aspek kepuasan kerja.

No	Nama Peneliti, Tahun dan Penerbit, Judul Penelitian	Perspektif Teori atau Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian	Kesimpulan	Saran	Perbandingan dengan Penelitian ini
9.	Yuniarti, Kadiyono & Sulistiobudi (2021). Jurnal Doktor Manajemen. Peran Subkultur dalam Mendukung Komitmen Transformasi Organisasi (Pengukuran Budaya Organisasi dengan Model Denison).	Teori Budaya Organisasi (Fay & Denison, 2003) dan Teori Subkultur (Lok & Crawford, 1999).	Ditemukan adanya proses penyeselarasan antara nilai-nilai perusahaan yang lama dengan budaya organisasi AKHLAK yang baru sehingga menyebabkan pemahaman <i>core values</i> yang masih rendah. Pengukuran budaya organisasi dengan model Denison menunjukkan bahwa nilai implementasi budaya organisasi pada tingkat divisi lebih baik daripada tingkat perusahaan, hal ini dikarenakan subkultur yang diterapkan dalam program-program budaya digunakan sebagai komitmen divisi.	Budaya organisasi yang kuat dapat membantu proses transformasi ke budaya organisasi yang baru dan sebagai strategi adaptasi dengan tantangan bisnis, memenangkan pertarungan bisnis dan mampu membantu mempertahankan kelangsungan perusahaan. Tidak ditemukan adanya subkultur yang menjadi sumber konflik dan tidak sejalan dengan budaya organisasi.	Disarankan untuk penelitian berikutnya agar menganalisis perbandingan antar organisasi yang ada pada industri yang sama, sehingga mampu memberikan wawasan yang lebih mengenai nilai keseluruhan budaya organisasi.	Meneliti AKHLAK dalam sudut pandang subkultur dan transformasi budaya organisasi yang lalu diukur dengan teori Denison. Perbedaan lainnya terdapat pada metode penelitian yang dimana penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Terdapat perbedaan dalam penggunaan teori yaitu teori budaya organisasi oleh Fay & Denison serta penggunaan teori Subkultur oleh Lok & Crawford.
10.	Arifin, Vikaliana & Latunreng (2021). Budapest International	Teori Studi Literatur Sistematis	Penelitian dengan metode studi literatur terkait budaya organisasi AKHLAK pada perusahaan BUMN. Pencarian	Pada artikel yang pertama ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki	Penelitian dengan topik budaya organisasi masih	Penelitian ini meneliti tentang pengaruh budaya organisasi

No	Nama Peneliti, Tahun dan Penerbit, Judul Penelitian	Perspektif Teori atau Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian	Kesimpulan	Saran	Perbandingan dengan Penelitian ini
	Research and Critics Institute-Journal. All's Well That Ends Well: A Review of Indonesian State Owned Enterprise's Organizational Culture.	(Kitchenham & Charters, 2007).	artikel ilmiah yang hendak diteliti adalah dengan kata kunci organizational culture dan state owned enterprise” lalu pada tahap kedua ditambahkan kata kunci “Indonesia” sehingga ditemukan tiga artikel yang terkuifikasi dengan rincian dua artikel dengan pembahasan core values dan satu artikel dengan pembahasan budaya organisasi AKHLAK.	efek yang positif dan bersifat dominan pada performa kinerja karyawan perusahaan BUMN. Pada artikel yang kedua ditemukan bahwa pimpinan puncak harus fokus pada pengembangan kompetensi kepemimpinan untuk manajer dan supervisor sehingga dapat beradaptasi pada budaya keterbukaan pada lingkungan kerja. Lalu pada artikel yang ketiga ditemukan bahwa budaya organisasi, kecerdasan emosional, dan motivasi dianggap sebagai pengaruh pada perilaku kewarganegaraan di perusahaan BUMN.	sangat bisa diangkat sebagai penelitian dan juga merupakan kesempatan yang besar untuk diteliti di masa yang akan datang.	AKHLAK namun dengan metode studi literatur. Penelitian ini menggunakan teori yang berbeda yaitu teori studi literatur sistematis oleh Kitchenham & Charters.

1.3. Rumusan Masalah

Dari sepuluh studi terdahulu (lihat tabel 1.1.), maka ditemukan perbedaan dan persamaan dengan penelitian ini. Sebanyak dua penelitian terdahulu yaitu milik Abdillah, 2021 & Sari, 2021 menggunakan metode yang sama yaitu metode kualitatif karena meneliti bentuk implementasi dari budaya organisasi AKHLAK, sehingga yang membedakan adalah lokasi penelitian yang dimana penelitian yang ditulis oleh Abdillah berlokasi di PT Perkebunan Nusantara IX dan penelitian yang ditulis oleh Sari berlokasi di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto. Selanjutnya, terdapat penelitian terdahulu milik Arifin, et al, 2021 yang menggunakan metode penelitian studi literatur dengan meneliti dan membandingkan kajian ilmiah yang membahas tentang budaya organisasi “AKHLAK”.

Sedangkan, empat penelitian terdahulu lainnya menggunakan metode penelitian kuantitatif karena meneliti tentang pengaruh budaya organisasi “AKHLAK” terhadap kinerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan seperti artikel yang ditulis oleh Rizki & Rijal, 2021 yang membahas tentang pengaruh budaya organisasi “AKHLAK” pada kinerja karyawan PT PLN (Persero), Tbk ULTG Bintan, lalu seperti penelitian yang ditulis oleh Maulamin et al, 2021 yang membahas pengaruh budaya organisasi “AKHLAK” pada tingkat daya saing karyawan di PT Pegadaian. Selain itu terdapat penelitian yang membahas pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan PT Semen Baturaja, penelitian ini ditulis oleh Safaruddin, et al, 2021. Selanjutnya terdapat penelitian yang ditulis oleh Anam & Suyoto, 2021 yang membahas tentang pengaruh budaya organisasi “AKHLAK” pada kinerja karyawan yang ditinjau melalui kepuasan kerja karyawan yang ada di Semen Gresik Hospital.

Lalu, terdapat tiga penelitian dengan metode kuantitatif yang membahas tentang hubungan antara gaya kepemimpinan melayani dan kreativitas dengan ditinjau melalui budaya inovatif dan budaya organisasi “AKHLAK” yang ditulis oleh Pratita & Salendu, 2021. Lalu, terdapat penelitian kuantitatif yang ditulis oleh Ekorianto, et al, 2021, yang membahas tentang desain komunikasi internalisasi budaya organisasi “AKHLAK”. Selanjutnya terdapat penelitian yang ditulis oleh Yuniarti, et, al, 2021, penelitian ini membahas tentang peran subkultur budaya organisasi pada transformasi menuju budaya organisasi “AKHLAK”.

Lalu, meninjau dari latar belakang dan kumpulan studi terdahulu di atas, maka ditemukan rumusan masalah sebagai berikut, yaitu:

1. Bagaimana bentuk penerapan kegiatan budaya organisasi “AKHLAK” diterapkan di PT Wijaya Karya (Persero), Tbk. Infrastruktur 2. Departemen 4?
2. Bagaimana bentuk budaya organisasi “AKHLAK” di lingkungan kantor PT Wijaya Karya (Persero), Tbk. Infrastruktur 2, Departemen 4 dalam kaitannya dengan tiga tingkatan budaya organisasi Schein?

1.4. Tujuan

1. Untuk menjelaskan bagaimana budaya organisasi “AKHLAK” diterapkan di PT Wijaya Karya (Persero), Tbk. Infrastruktur 2, Departemen 4
2. Untuk menjelaskan pemahaman karyawan PT Wijaya Karya (Persero), Tbk. Infrastruktur 2, Departemen 4 terhadap core value “AKHLAK”

1.5. Manfaat

Dari penelitian ini, diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat, entah pada lingkungan akademis, atau pada lingkungan praktik terkait. Seperti halnya yang tertulis di bab manfaat yang ada di bawah ini:

1.5.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah penelitian di bidang antropologi, selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menambah referensi bagi peneliti berikutnya yang akan meneliti topik atau masalah serupa.

1.5.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat kepada para stakeholder meliputi Kementerian BUMN, Direktur Utama PT. Wijaya Karya, serta para pimpinan Kantor Wika Dept 4 terkait evaluasi penerapan budaya korporat “AKHLAK” yang diterapkan dalam tubuh perusahaan BUMN. Sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas dari budaya organisasi yang diterapkan.

1.5 Kerangka Teori

Dalam penelitian ini, terdapat penggunaan teori yang diterapkan. Penelitian

ini menggunakan teori budaya organisasi oleh Edgar Henry Schein. Dalam bagian kerangka teori akan dijelaskan biografi, pemikiran, karya-karya hingga pengaruh dari tokoh pencetus teori budaya organisasi oleh Edgar Henry Schein. Schein, (2004:191), dalam (Pribadi & Herlena, 2016:227) menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi yang dipelajari organisasi dalam menyelesaikan permasalahan terkait adaptasi terhadap lingkungan eksternal organisasi dan integrasi internal antar unit-unit organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai pedoman yang benar dalam memandang, berpikir, dan merasakan persoalan.

1.5.1. Biografi Edgar Henry Schein

Edgar Henry Schein lahir pada 5 Maret 1928, di Zurich, Swiss. Meskipun lahir di Negara Swiss, Schein memiliki kewarganegaraan Amerika Serikat. Ia mengawali jenjang pendidikan tingginya di University of Chicago pada tahun 1947, pada jenjang tersebut, Edgar mendapatkan gelar sarjana muda atau Bachelor Degree (B.A.). Setelah itu, beliau melanjutkan pendidikannya di Stanford University, pada tahun 1949, dengan mendapatkan gelar master atau Master Degree (M.A) dalam studi psikologi. Lalu, ia melanjutkan lagi jenjang pendidikannya di Harvard University dengan menempuh program doktor dan mendapatkan gelar Ph.D. dalam studi psikologi sosial.

Menurut buku *Organizational Culture and Leadership* oleh Schein, 2004. Selepas menempuh jenjang pendidikannya di tahun 1952, Schein melanjutkan karirnya sebagai Kepala Bagian Psikologi Sosial dari Institut Penelitian Angkatan Darat Walter Reed saat bertugas di Angkatan Darat Amerika Serikat sebagai kapten. Ia menjalani karir tersebut dari tahun 1952 sampai 1956. Setelah itu ia bergabung dengan Sekolah Manajemen Sloan di Institut Teknologi Massachusetts atau biasa disebut dengan (MIT) pada tahun 1956. Selanjutnya ia diangkat sebagai profesor psikologi organisasi dan manajemen pada tahun 1964 di perguruan tinggi tersebut

Selanjutnya, pada tahun 1968 hingga 1971, Schein menjadi profesor perencanaan sarjana untuk MIT, dilanjut pada tahun 1972, ia menjadi ketua kelompok dari Studi Organisasi di Sloan School Lalu, jabatan tersebut diembannya hingga tahun 1982. Namun, diantara periode tersebut, ia.

mendapatkan gelar kehormatan pada tahun 1978 sebagai Guru Besar Manajemen Fellows Sloan dan ia mendapatkan jabatannya hingga tahun 1990.

Pada tahun 2004 ia merupakan Guru Besar Emeritus Manajemen Sloan Fellows dan melanjutkan karirnya sebagai dosen senior di Sloan School. Selain itu ia juga merupakan pendiri dari Editor of Reflections, the Journal of The Society for Organizational Learning yang dikhususkan untuk menghubungkan akademisi, konsultan dan praktisi seputar masalah penciptaan, penyebaran dan pemanfaatan dari suatu penemuan atau pengetahuan.

1.5.2. Pengaruh Pemikiran Edgar Henry Schein

Dalam proses terbentuknya pemikiran Edgar Henry Schein terkait budaya organisasi, Schein dipengaruhi oleh pemikiran Etzioni, 1975 yang berbicara tentang tiga tipe organisasi. Tiga tipe organisasi tersebut meliputi organisasi koersif, organisasi utilitarian, dan organisasi normatif (Schein, 2004:191). Organisasi Koersif merupakan organisasi yang tiap individu di dalamnya ditawan arena alasan fisik atau ekonomi, maka dari itu, tiap individu tersebut harus mematuhi aturan apapun yang diterapkan oleh manajemen. Selanjutnya organisasi utilitarian yang merupakan organisasi dengan anggota yang memiliki pekerjaan dan upah sehari yang adil, lalu mematuhi peraturan manajemen cukup esensial, namun kelompok-kelompok pekerja sering mengembangkan norma dan aturan yang kontra dengan budaya yang bertujuan untuk melindungi dirinya sendiri. Lalu organisasi normatif merupakan organisasi dengan individu yang menyumbangkan komitmennya demi tujuan organisasi.

Menurut Schein, pemikirannya terkait tipe-tipe organisasi memungkinkan dirinya untuk dapat membedakan organisasi bisnis yang cenderung utilitarian dan organisasi yang koersif seperti penjara dan rumah sakit jiwa, serta organisasi normatif seperti sekolah, rumah sakit dan organisasi nirlaba (Schein, 2004:191). Adanya hal ini memunculkan ciri-ciri bahwa budaya organisasi utilitarian berada pada perusahaan atau juga organisasi yang bergerak pada bidang perekonomian. Sementara itu budaya organisasi koersif cenderung pada perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan masyarakat berupa penyembuhan terkait permasalahan yang dialami oleh masyarakat. Dan juga budaya organisasi normatif cenderung memiliki ciri-ciri pada perusahaan yang bergerak pada pembentukan norma dan

kepribadian pada masyarakat.

Schein dalam buku *Organizational Cultural and Leadership* (2004), berpendapat bahwa pemikiran organisasi ini dibangun di atas asumsi yang mendasari tentang sifat dan aktivitas manusia. Schein menemukan bahwa terdapat argumen-argumen manajer tentang tingkat partisipasi dan penggunaan wewenang yang “tepat” biasanya menunjukkan asumsi-asumsi yang berbeda-beda tentang sifat bawahan yang dihadapi, sehingga Schein menyadari bahwa partisipasi dan keterlibatan sebagai masalah pada asumsi budaya, maka memperjelas bahwa adanya perdebatan terkait pemimpin harus lebih otokratis atau partisipatif.

Pemikiran berikutnya yang mempengaruhi pemikiran Schein adalah konsep karakter perusahaan yang dicetuskan oleh Wilkins, (1989) yang mengatakan bahwa perusahaan merupakan komponen budaya yang meliputi visi bersama yang begitu adil. Selain itu, Wilkins juga yakin bahwa membangun karakter sangat dipengaruhi dengan program-program yang berhubungan dengan masing-masing komponen. Pemikiran Goffe dan Jones (1998) juga mempengaruhi pemikiran Schein, yang menganggap karakter itu setara dengan budaya dan menciptakan dua tipologi yang bersumber dari dua dimensi utama yaitu solidaritas yang berarti kecenderungan untuk berpikiran sama dan sociability yang berarti kecenderungan untuk ramah dengan sesama (Schein, 2004:193). Schein juga mengatakan bahwa pemikiran Goffe dan Jones tersebut memberikan identifikasi budaya, yaitu terfragmentasi, rendah pada solidaritas dan sosialisasi, mercenary yang berarti tinggi pada solidaritas dan rendah pada kemampuan bersosialisasi, komunal yang berarti tinggi pada bersosialisasi rendah pada solidaritas, dan yang terakhir adalah berjejaring yang berarti tinggi pada keduanya. Menurut Schein, dimensi milik Goffe dan Jones sangat berguna dalam membantu mendiagnosis elemen budaya yang terdapat dalam perusahaan. Schein juga menambahkan bahwa dimensi yang diungkapkan oleh Cameron dan Quinn, (1999) juga turut menambah sudut pandang dalam proses pemikiran Edgar Schein. Schein mengungkapkan bahwa pemikiran Cameron dan Quinn serupa dengan apa yang diungkapkan oleh Goffe dan Jones tetapi memiliki kelebihan yaitu dimensinya yang lebih structural, seperti dimensi dari aspek seberapa stabil atau fleksibel organisasi tersebut dan sebesar apa fokusnya secara eksternal dan internal. Sehingga Schein menyimpulkan bahwa dimensi-dimensi ini dapat dilihat sebagai nilai-nilai yang terus bersaing, terlebih organisasi fleksibel

yang fokus secara internal dianggap sebagai klan, sedangkan organisasi stabil yang fokus secara internal dianggap hierarki, sedangkan organisasi fleksibel yang berfokus secara eksternal dilabeli sebagai adhokrasi dan organisasi stabil yang berfokus secara eksternal dianggap sebagai pasar.

Pemikiran Edgar Schein berawal dari pengalaman kerjanya sebagai konsultan di dua perusahaan. Pengalaman yang pertama yaitu bertempat di Digital Equipment Corporation (DEC) yang dimana ia diminta untuk membantu manajemen untuk melakukan improvisasi terhadap masalah komunikasi, hubungan antar personal dan pengambilan keputusan (Schein, 2004:3). Di tempat tersebut, Schein menemukan tingginya interupsi, konfrontasi dan perdebatan, selain itu ia juga menemukan adanya emosi yang berlebihan tentang tindakan yang diusulkan oleh suatu tim, lalu adanya tingkat rasa frustrasi yang cukup besar atas kesulitan dalam menyampaikan opini, dan yang terakhir ia menemukan adanya anggota kelompok yang ingin menang sendiri. Schein menyatakan bahwa ia telah membuat saran tentang perbaikan mental bagi para karyawan seperti pemaparan tentang adanya efek negatif dari emosi dan konflik, lalu arahan untuk lebih bersabar dan saling hormat untuk dapat saling mendengarkan, dan menyarankan berbagai cara untuk dapat mengurangi rasa frustrasi. Selain itu Schein juga memodifikasi aspek prosedural mereka, seperti jadwal pertemuan yang lebih banyak. Namun, Schein mengungkapkan bahwa pola dasar permasalahannya tidak berubah, kekurangan dan masalah yang dimiliki perusahaan tersebut tetap sama.

Pada kasus selanjutnya, yaitu pada perusahaan Ciba Geigy, yaitu perusahaan yang bergerak di bidang kimia dan farmasi multinasional. Di perusahaan tersebut, Schein diminta untuk menjadi bagian dari konsultan yang membantu untuk menciptakan iklim inovasi yang lebih luas dan lebih fleksibel karena kurangnya inovasi di tubuh perusahaan tersebut. Dalam beberapa bulan Schein mengobservasi perusahaan tersebut, ia akhirnya memberikan masukan dan inovasi dalam sebuah memo yang diberikan kepada pimpinan perusahaan. Namun, setelah beberapa bulan ia menemukan bahwa pimpinan tersebut tidak meneruskan hasil pemikirannya pada warga perusahaannya sehingga berakhir dengan perusahaan tersebut tidak berubah sedikitpun. Schein juga menyarankan untuk mengadakan pertemuan untuk memicu komunikasi lateral, namun, ia tidak menemukan adanya kemauan dan dukungan untuk membentuk pertemuan tersebut.

Pada kasus berikutnya yaitu pada perusahaan Amoco yaitu sebuah perusahaan minyak, ia menemukan adanya konflik para pekerja dengan pimpinan perusahaan. Konflik tersebut cukup anarkis dan menimbulkan ancaman dari para pekerja untuk meninggalkan perusahaan. Lalu, pada perusahaan yang keempat yaitu Alpha Power, sebuah perusahaan utilitas listrik dan gas. Di Perusahaan tersebut, Schein terlibat dalam proyek tahunan untuk mengubah citra perusahaan, Citra perusahaan tersebut sedikit terancam karena terdapat masalah lingkungan dan keselamatan kerja. Citra perusahaan yang ingin ditampilkan pada saat itu adalah citra heroic, sehingga Schein membentuk suatu prosedur pelaporan bahaya keselamatan kerja dan lingkungan, kerja tim, keterbukaan komunikasi dan tanggung jawab pribadi. Schein mengungkapkan bahwa walaupun konsep tersebut sangat jelas, ternyata masalah keamanan masih kerap kali terjadi.

Dari masalah yang berbeda-beda tersebut, membuat Schein menyadari bahwa asumsi dasar yang dimilikinya tentang kebenaran dan hubungan kelompok selalu berbeda-beda dengan anggota organisasi. Kacamata budaya perusahaan perlu dipakai, bukan kacamata sebagai psikolog sosial konsultan organisasi. Sehingga memunculkan ide bahwa budaya organisasi harus berasal asumsi dasar yang bersumber pada pemahaman permasalahan serta karakter tiap anggota perusahaan. Kacamata budaya yang dimaksud Schein adalah kemampuan untuk memahami dan menguraikan kekuatan budaya yang beroperasi dalam suatu kelompok, organisasi ataupun pekerjaan.

1.5.3. Karya Edgar Henry Schein

Edgar Henry Schein telah menjadi seorang peneliti, penulis, guru, hingga konsultan yang produktif. Dikutip dari situs (<https://www.toolshero.com/toolsheroes/edgar-schein/>, diakses pada tanggal 10 Maret 2022) yang ditulis oleh van Vliet, 2014, Schein telah menulis 14 buku, Lima diantaranya yang cukup terkenal adalah buku yang berjudul *Organizational Psychology*”

Career Dynamics (1978), *Organizational Culture and Leadership* (1985, 1992), *Process Consultation Vol. 1 dan Vol. 2* (1969, 1987, 1988), dan *The Corporate Culture Survival Guide* (1999).

Selain terdapat buku-buku yang Schein tulis, beliau juga menulis analisis

budaya dari Singapore Economic Development Board atau Dewan Pengembangan Ekonomi Singapura yang berjudul *Strategic Pragmatism* (MIT Press, 1997), selain itu, dia juga telah membuat sebuah analisis dari sebuah kasus yang diperdalam dari kebangkitan dan keterpurukan Digital Equipment Corporation (DEC) yang berjudul *DEC is Dead; Long Live DEC: The Lasting Legacy of Digital Equipment Corporation* (Berret-Koehle, 2003).

Dari hasil karya tulisnya, Schein telah mendapatkan banyak penghargaan, diantaranya seperti Lifetime Achievement Award di Workplace Learning and Performance of the American Society of Training Directors. Penghargaan tersebut ia dapatkan pada tanggal 3 Februari, 2000. Selain itu ia juga mendapatkan penghargaan the Careers Division of the Academy of Management yang diperoleh pada tanggal 8 Agustus 2000. Dan ia juga mendapatkan penghargaan the Marion Gislason Award for Leadership in Executive Development yang diberikan oleh Boston University School of Management Executive Development Roundtable, penghargaan tersebut diberikan pada Schein pada tanggal 11 Desember 2002.

1.5.4. Pokok Pikiran Edgar Henry Schein

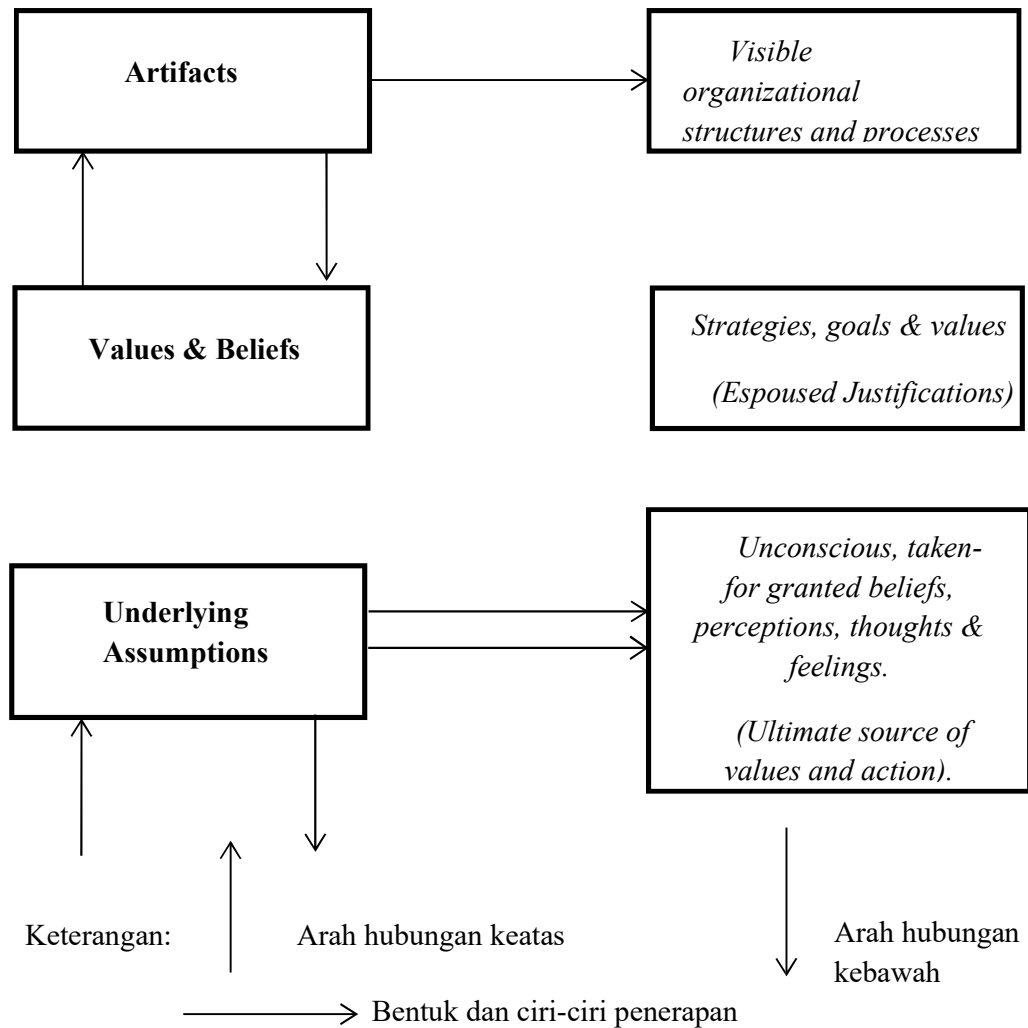
Dalam sub bab ini akan dijelaskan tiga poin pokok pikiran Edgar Schein terkait budaya organisasi yang menjadi dasar dari penelitian ini.

1.5.4.1 Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Schein adalah pola asumsi dasar yang diterima dan dipelajari oleh organisasi untuk memecahkan masalah terkait adaptasi eksternal dan integrasi internal yang dianggap valid, maka dari itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk melihat, berpikir, dan dapat merasakan hubungan dari masalah-masalah yang ada (Schein, 1992, dalam Ndraha, 2005). Selanjutnya Schein juga menjelaskan bahwa pola asumsi dasar menjadi inti dalam budaya organisasi yang dapat dikatakan tidak bisa ditolak dan juga diperdebatkan baik oleh karyawan maupun manager perusahaan. Pola asumsi dasar secara tidak langsung menjadi pembimbing dalam setiap pergerakan organisasi, menentukan pola berpikir organisasi dan juga merasakan setiap permasalahan dalam organisasi. Pola asumsi dasar tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan suatu organisasi, setiap elemen dalam organisasi hanya bisa diterima dan tidak dapat diubah.

dengan pandangan kognitif, dimana budaya organisasi yang memfokuskan pada aspek-aspek seperti ide-ide, konsep-konsep, berbagai rancangan, atau bisa disebut blueprints, keyakinan, nilai-nilai atau norma yang dipandang sebagai inti dari fenomena yang kompleks dan multifaset yang bisa disebut dengan budaya (Sutrisno, 2010:10). Pada pandangan ini, budaya organisasi dapat dibentuk sebagai suatu konstruksi aturan sosial yang menjadi pedoman, dan dapat menuntun persepsi dan pikiran dari semua elemen yang ada pada perusahaan tersebut.

Diagram 1.1. Konsep Budaya Organisasi menurut Schein.



Sumber: Schein, 2004:26.

Schein mengungkapkan bahwa budaya organisasi secara fungsi berhubungan dengan kinerja karyawan dalam organisasi dengan terdiri dari tiga bagian yaitu asumsi, artefak dan nilai. Asumsi mewakili aturan yang informal namun merupakan aspek yang penting dalam sebuah organisasi. Artefak mewakili elemen budaya organisasi yang terlihat, seperti proses kerja, pengaturan tempat kerja, dan struktur organisasi. Dan aspek nilai mewakili keyakinan anggota organisasi dan strategi bisnis mereka. Sehingga ketiga elemen ini berkontribusi untuk mempertahankan budaya organisasi yang efektif (Pathiranage et al., 2020:525).

Edgar Schein membentuk teori budaya organisasi ke dalam tiga tingkatan budaya (Lihat diagram 1.1.). Tingkatan yang berada di permukaan adalah artefak (*artifacts*), pada tingkatan ini terdiri dari budaya yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan, seperti misalnya arsitektur kantor, simbol, jargon, norma, bahasa, teknologi, produk yang dihasilkan, seragam, dan gaya berpakaian (Schein, 2004:26). Schein beranggapan bahwa terdapat poin penting pada tingkatan ini yaitu mudah untuk diobservasi namun sulit untuk diinterpretasi.

Pada tingkatan yang lebih dalam terdapat nilai-nilai (*value & beliefs*). Pada tingkatan ini, tidak dapat diobservasi secara langsung, namun, dapat dipahami dengan bagaimana seorang individu menjelaskan dan menjustifikasi apa yang dilakukan oleh individu tersebut (Schein, 2004:28). Aspek-aspek dalam tingkatan *value & beliefs* menggambarkan bagaimana anggota dapat berpendapat seperti bagaimana sesuatu bisa terjadi, dan tingkatan *value & beliefs* membantu anggota organisasi untuk dapat memikirkan situasi dan tindakan yang tepat untuk situasi yang diinginkan dengan dan tidak diinginkan (Manua, 2019:1). Contoh elemen budaya dalam tingkatan *value & beliefs* adalah proses kognitif, kepercayaan, ideologi, perasaan, komitmen, tujuan, sentimen, etika, pemikiran, visi, nilai, tujuan dan *world view* (Schein, 2004:27). Schein memberi contoh seorang pebisnis muda yang bisnisnya mulai ditinggalkan, maka managernya akan berkata “kita harus meningkatkan pengiklanan” karena apa yang ia percaya adalah pengiklanan akan meningkatkan penjualan (Schein, 2004:28).

Dan pada tingkatan yang menjadi inti atau tingkatan yang paling dalam terdapat asumsi dasar (*basic underlying assumptions*). Dalam suatu organisasi maka

akan terdapat masalah dan solusi, jika solusi yang digunakan ternyata terus berhasil memecahkan masalah, maka solusi tersebut akan terus diterima begitu saja oleh seluruh anggota organisasi, yang dimana awalnya merupakan hipotesis dan hanya didasari oleh firasat atau nilai, maka suatu saat akan direalisasi sebagai kenyataan (Schein, 2004:30). Dalam asumsi dasar terdapat asumsi bawah sadar, untuk mengilustrasikan bagaimana asumsi bawah sadar mampu mendistorsi data, Schein mencontohkan asumsi seseorang terhadap orang yang duduk tidak melakukan apa-apa, dan kita akan menafsirkan bahwa orang itu sedang malas-malasan saja daripada sedang memikirkan suatu masalah yang penting, sama halnya seperti tidak hadir kerja lebih dianggap sebagai kelalaian daripada melakukan pekerjaan di rumah (Schein, 2004:31). Schein menambahkan bahwa jika ini bukan hanya asumsi pribadi, namun juga asumsi yang dimiliki bersama, maka hal tersebut merupakan bagian dari budaya organisasi. Tindak lanjut dari asumsi bersama tentang orang yang tidak hadir kerja adalah karena malas-malasan adalah dengan mendiskusikan tentang apa yang harus dilakukan oleh tenaga kerja yang malas agar menciptakan suatu kontrol bagi para pekerja agar tetap ada di meja kantor dan sibuk melakukan pekerjaan (Schein, 2004:32).

Namun, asumsi bawah sadar juga dapat menyebabkan masalah, Schein mencontohkan masalah umum yang dialami oleh supervisor asal Amerika dan sebagian negara di Asia. Terdapat asumsi bawah sadar yang dimiliki oleh bawahan untuk tetap diam atas keputusan atasan yang dia tahu pasti akan tidak berhasil. Namun, bawahan memiliki asumsi bawah sadar untuk tetap diam karena bawahan berpikiran bahwa hubungan baik dan melindungi reputasi atasannya adalah prioritas utama. Sehingga, meskipun bawahan tahu atasan tersebut membuat keputusan yang salah, dia akan tetap diam dan keputusan pun diambil hingga menyebabkan dampak negatif (Schein, 2004:34).

Tiga tingkatan budaya, mulai dari asumsi bawah sadar, nilai-nilai, hingga artefak dapat dipelajari seperti apa tingkat artefaknya, tingkat keyakinannya hingga tingkat asumsi dasar yang mendasari suatu organisasi. Sehingga apabila pimpinan perusahaan tidak mampu memahami pola asumsi dasar dari perusahaan yang dimilikinya, maka ia akan tidak bisa menafsirkan artefak yangengar. Schein berpendapat bahwa inti dari tingkatan budaya tersebut ada pada pola asumsi dasar, dan ketika seorang pemimpin mampu memahami pola asumsi dasar yang ada di

perusahaannya, maka pemimpin tersebut mampu memahami tingkatan lainnya dan dapat menangani masalah yang terjadi (Schein, 2004:37).

Esensi dari budaya suatu kelompok adalah pola asumsi dasar yang diterima secara bersama, meski begitu, budaya akan memanifestasikan budaya itu sendiri pada tingkat artefak yang dapat diamati, serta pada nilai-nilai yang dianut bersama. Untuk dapat memahami budaya yang ada dalam suatu kelompok, seseorang harus berusaha untuk memahami asumsi dasar bersama dan proses pembelajaran bagaimana asumsi dasar tersebut muncul. Sehingga masalah paling inti yang dialami oleh pemimpin adalah dapat mencapai ketiga tingkat budaya tersebut lebih dalam, serta bagaimana fungsi asumsi yang dibuat pada tingkat tersebut, dan bagaimana menangani masalah ketika tingkat budaya tersebut ditentang oleh sebagian orang yang ada di kelompok (Schein, 2004:37).

1.5.4.2 Teori Budaya Organisasi dan Pandang Kognitif

Melalui pandangan kognitif, budaya organisasi dipandang dapat memberikan desain konseptual yang berisi suatu standar untuk penentu pengambilan keputusan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Desain konseptual tersebut lahir dari suatu proses interaksi sosial yang berfokus pada pemecahan masalah, yang dikembangkan dari waktu ke waktu sebagai kumpulan budaya yang disalurkan dari satu generasi ke generasi lain.

Dalam budaya organisasi terdapat dua lapisan, yang pertama adalah lapisan terlihat atau bisa disebut dengan visible artifacts, dan yang lainnya adalah lapisan tidak terlihat atau invisible artifacts (Daft, 2010), dalam (Pribadi & Herlena, 2016:227). Dalam hal sistem nilai yang memiliki peran dalam terbentuknya sikap dan perilaku pekerja dalam suatu organisasi, maka sistem tersebut masuk kedalam invisible artifacts (Pribadi & Herlena, 2016:227). Sistem nilai sangat berpengaruh dalam terbentuknya sikap dan perilaku pekerja karena dalam sistem nilai terdapat wujud dari nilai-nilai pokok dari suatu organisasi dalam mewujudkan tujuan, visi, dan misi perusahaan (Schein, 2004) dalam (Pribadi & Herlena, 2016:227).

Jika kita mengacu pada alasan terbentuknya AKHLAK oleh kementerian BUMN, (Thohir & Ginanjar, 2020:9) menyebutkan bahwa faktor terbentuknya AKHLAK adalah karena adanya masalah-masalah yang berasal karakter yang tidak profesional oleh seluruh elemen yang ada di perusahaan-perusahaan BUMN seperti

aksi lobi-lobi jabatan, korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), hingga adanya kerentanan terhadap praktik-praktik politik. Selain untuk menyelesaikan masalah-masalah mendasar pada tubuh perusahaan BUMN, “AKHLAK” juga dibuat untuk membuat seluruh perusahaan BUMN dapat menjadi perusahaan yang lebih profesional, akuntabel, transparan dan berdaya saing.

Budaya organisasi yang jika dapat diterapkan secara maksimal maka akan membuat kinerja para karyawan akan maksimal. Pada dasarnya budaya organisasi dibuat oleh pemilik jabatan tertinggi untuk menciptakan nilai-nilai yang tertanam pada diri tiap elemen perusahaan, selain itu budaya organisasi juga dapat memberikan identitas pada para anggota atau pekerjanya. (Denison dan Mishra, 1995 dalam Pribadi & Herlena, 2016:227) mengungkapkan bahwa budaya organisasi akan menimbulkan suatu identitas yang muncul pada diri anggota organisasi tersebut sebagai tanda anggota itu adalah bagian dari organisasi tersebut.

Keberadaan seseorang dalam suatu lingkungan yang sama secara berulang-ulang maka ia akan mendapati nilai-nilai alam sadar dirinya berubah menyesuaikan lingkungannya, begitu pula dalam lingkungan korporasi. Budaya organisasi akan menciptakan pola pikir, nilai, dan kebiasaan yang sifatnya tidak individual, hal tersebut dapat membentuk perilaku yang membuat seseorang dapat beradaptasi untuk bekerja secara efektif sesuai standar perusahaan (Pribadi & Herlena, 2016:226). Hal ini dikarenakan budaya organisasi merupakan hasil dari kesepakatan bersama yang dijalani oleh para anggota organisasi, budaya organisasi begitu mengakar pada anggota dikarenakan budaya organisasi dianggap sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku (Koesmono, 2005:168).

AKHLAK sebagai budaya organisasi akan diterapkan menjadi pedoman bagi elemen perusahaan BUMN, sebagaimana prinsip budaya organisasi, AKHLAK menjadi asumsi dasar yang diharapkan akan melahirkan solusi atas berbagai masalah yang ada pada tubuh perusahaan BUMN, maka budaya organisasi baik adanya jika dianggap sebagai nilai-nilai yang dirasa sebagai realitas, kebenaran yang tidak perlu dipertanyakan lagi sehingga para elemen perusahaan BUMN menerima dan taat pada nilai “AKHLAK” tanpa harus mencari atau memikirkan alternatif lain (Hardjana, 2013:5).

Tentu, dalam membentuk budaya organisasi, para pemimpin yang berhak

membuatnya harus mampu memahami dan mengerti apa persoalan-persoalan yang dihadapi oleh perusahaan, sehingga dapat menuangkannya dalam budaya organisasi sebagai pedoman dalam mengatasi masalah tersebut. Selain terciptanya suatu budaya organisasi, selanjutnya para pemimpin harus dapat memahami cara yang tepat dan efektif dalam menyampaikan budaya organisasi yang diciptakannya. Jika budaya organisasi tersebut telah berhasil ditanamkan secara menyeluruh, maka tujuan, cita-cita dan visi misi akan tercapai dengan maksimal

1.5.4.3 Kepemimpinan

Dalam sebuah perusahaan tentu dibutuhkan seorang pemimpin untuk mengatur dan memimpin seluruh elemen perusahaan, kepemimpinan pada awalnya merupakan sumber dari keyakinan dan nilai-nilai yang dapat menggerakkan suatu kelompok (Schein, 2004:36). Karena dalam organisasi yang berkembang, pemimpin kelompok akan mengeksternalisasi asumsi yang dimiliki olehnya dan menanamkannya secara bertahap serta konsisten pada misi, tujuan, struktur dan prosedur kerja bersama kelompok. Jika seorang pemimpin mengusulkan suatu program dan program tersebut berhasil, maka solusi tersebut yang awalnya hanya asumsi yang dimiliki pemimpin seorang, maka akan menjadi asumsi bersama, setelah asumsi dasar bersama telah berhasil dibentuk oleh proses ini, maka hal ini dapat menjadi mekanisme pertahanan kognitif oleh anggota secara individu atau keseluruhan (Schein, 2004:407).

Ketika saat ini dunia mengalami modernisasi dengan cepat, maka pemimpin harus tidak hanya memiliki visi, namun juga harus dapat memaksakan dan mengembangkan lebih jauh ketika keadaan eksternal juga berubah. Jika ketika ada anggota baru yang masuk dan membawa pengalaman organisasi serta budaya dari tempat sebelumnya, maka peran pemimpin cukup vital dengan dapat memberikan pesan yang jelas dan konsisten pada anggota baru tersebut dan kelompok yang menghadapi krisisnya sendiri, maka dari itu, pemimpin yang menciptakan budaya dalam lingkungan kelompoknya harus memiliki kesabaran dan ketekunan dan dapat menjadi pembelajar yang fleksibel dan siap untuk berubah (Schein, 2004:406).

Schein juga menambahkan bahwa ketika organisasi berkembang maka masalah emosional juga kerap kali muncul, seperti masalah mengenai ketergantungan pada pemimpi, bekerja secara efektif, dan masalah dalam hubungan

rekan kerja. Maka pada masalah ini, sifat kepemimpinan juga dibutuhkan untuk mengidentifikasi masalah dan solusinya, dan pemimpin harus bisa mengurangi kecemasan yang diungkapkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan sesuai rencana (Hirschhorn, 1988, Schein, 1983, Frost, 2003, dalam Schein, 2004:407). Meskipun terkadang pemimpin belum menemukan solusinya secara langsung, setidaknya pemimpin harus mampu memberikan kestabilan dan jaminan emosional pada anggotanya.

Budaya dalam lingkungan kerja pertama kali diciptakan oleh pemimpin, budaya juga ditanamkan dan diperkuat oleh pemimpin, bahkan, ketika budaya dalam lingkungan kerja mengalami disfungsi. Kepemimpinan sangat diperlukan untuk membantu melupakan asumsi budaya yang lama dan mempelajari yang baru. Sehingga, tanpa pemimpin, kelompok akan kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan kondisi lingkungan. Sehingga, pemimpin perlu memiliki tiga sifat utama yaitu, persepsi dan pandangan, motivasi dan kekuatan emosional (Schein, 2004:414).

1.6. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah cara ilmiah yang dipakai untuk memenuhi keperluan data-data yang nantinya akan digunakan untuk bahan analisis terhadap suatu keperluan tertentu dan menentukan solusi terhadap permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini akan dilakukan dengan metode kualitatif dengan analisis deskriptif.

Untuk mengetahui bagaimana bentuk penerapan budaya organisasi “AKHLAK” serta untuk mencari tahu seperti apa sikap atau tanggapan pekerja yang ada di lokasi penelitian, penulis akan menggunakan metode penelitian deskriptif – kualitatif dengan pendekatan studi kasus melakukan keterlibatan langsung di lapangan. Penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan untuk mengeksplorasi serta memahami berbagai makna yang diungkapkan oleh seorang individu atau suatu kelompok terkait masalah sosial atau masalah dengan manusia lainnya (Creswell & Creswell, 2018:257).

Proses penelitian dengan metode kualitatif menggunakan pertanyaan dengan ungkapan yang timbul dari informan, yang kemudian menjadi data penelitian yang dikumpulkan dan dianalisis secara induktif, selanjutnya peneliti melakukan interpretasi dari data yang diperoleh (Creswell & Creswell, 2018:257). Dengan

Metode kualitatif dan tipe studi kasus yang merupakan pengembangan analisis yang mendalam dari suatu kasus seperti program, peristiwa, kegiatan, atau suatu proses, ungkap Stake, (1995) dalam (Creswell & Creswell, 2018:51), maka akan sejalan dengan “AKHLAK” yang merupakan suatu program atau suatu proses dari penerapan budaya organisasi di PT Wijaya Karya Infrastruktur 2, Departemen 4.

1.6.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini bertempat di lingkungan kerja PT Wijaya Karya (Persero), Tbk. (PT Wika) yang beralamat di Jl, Ahmad Yani No. 176-178, Gayungan, Kecamatan Gayungan, Kota Surabaya. Tepatnya di gedung hotel Papilio lantai 6. PT Wijaya Karya (Persero), Tbk bertanggung jawab pada proyek yang berlokasi di Jawa Tengah, Jawa Timur, dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Terdapat poin mengapa PT Wika dipilih menjadi lokasi penelitian. Poin yang pertama karena PT Wika merupakan perusahaan BUMN. Sehingga sebagaimana perusahaan BUMN lainnya, PT Wika juga menerapkan core value “AKHLAK”. Selanjutnya pada poin kedua adalah karena lokasi penelitian dekat dari rumah sehingga memudahkan akses untuk menemukan data di lapangan. Jarak yang ditempuh adalah 6 Kilometer atau dengan waktu tempuh paling lambat 30 menit.

Poin ketiga adalah PT Wijaya Karya (Persero), Tbk merupakan perusahaan BUMN yang sering memenangkan penghargaan bergengsi, diantaranya penghargaan yang diberikan oleh The Iconomics yaitu Indonesia Best Companies Awards 2021 sektor Building Constructions (lihat gambar 1.2.), lalu juga terdapat penghargaan yang diperoleh di bidang sumber daya manusia yaitu penghargaan The Best Leader Focus on Human Capital 2021 yang diberikan oleh Human Capital Resilience Excellence Awards 2021 (lihat gambar 1.3.). Selain itu PT Wijaya Karya (Persero), Tbk juga memperoleh penghargaan The Most Popular BUMN Tbk in Digital Media 2021, penghargaan ini diberikan oleh Anugerah Humas Indonesia (Lihat gambar 1.3.).

Gambar 1.2. Penghargaan Indonesia Best Companies Awards Sektor Building Constructions 2021



Sumber: Situs PT Wijaya Karya, (Persero), Tbk.

<https://www.wika.co.id/id/file/award-and-certification/3>, 18 Juni 2022.

Gambar 1.3. Penghargaan The Best Leader Focus on Human Capital 2021



Sumber: Situs PT Wijaya Karya, (Persero), Tbk.

<https://www.wika.co.id/id/file/award-and-certification/3>, 18 Juni 2022.

Gambar 1.4. Penghargaan The Most Popular BUMN Tbk in Digital Media 2021



Sumber: Situs PT Wijaya Karya, (Persero), Tbk.

<https://www.wika.co.id/id/file/award-and-certification/3>, 18 Juni 2022.

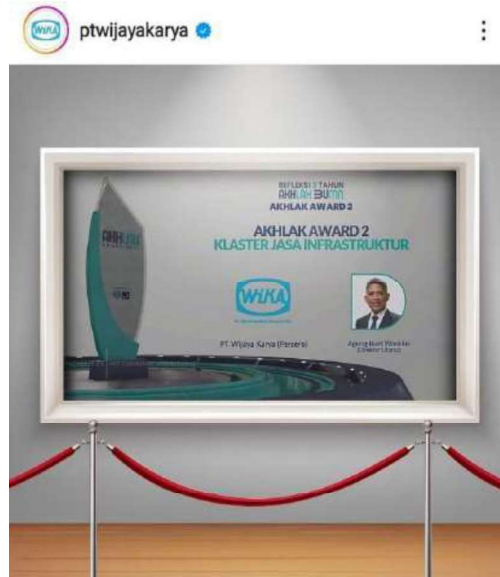
Dari gambar 1.2., PT Wijaya Karya, (Persero), Tbk merupakan perusahaan BUMN yang berprestasi dan menjadi salah satu perusahaan BUMN yang terbaik di bidang perusahaan pembangunan dan konstruksi, sehingga hal ini juga menjadi alasan yang kuat untuk peneliti dapat meneliti lingkup perusahaan konstruksi terbaik. Selain itu PT Wijaya Karya, (Persero), Tbk juga terdepan dan berprestasi dalam lingkup sumber daya manusia (lihat gambar 1.3.). Terbukti perusahaan ini mendapat penghargaan di bidang *human capital* dalam hal rekrutmen karyawan, sehingga sangat menarik apabila dapat meneliti bagaimana sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT Wijaya Karya, (Persero), Tbk dalam hal penerapan budaya organisasi AKHLAK dan profesionalisme bekerja. Lalu, dari gambar 1.4. yang menunjukkan bahwa PT Wijaya Karya, (Persero), Tbk menjadi perusahaan terpopuler di bidang media digital, sehingga akan sangat menarik jika dapat meneliti perusahaan yang populer di media digital dengan kesesuaiannya terhadap citra yang ditunjukkan, khususnya dalam penerapan budaya organisasi AKHLAK.

Lalu pada poin keempat, ditemukan adanya komitmen PT Wijaya Karya (Persero), Tbk terhadap penerapan budaya organisasi “AKHLAK”. PT Wijaya Karya (Persero), Tbk telah mengadakan refleksi 1 tahun AKHLAK. Diambil dari situs <https://bumn.go.id/media/news/detail/wika-grup-helat-refleksi-1-tahun->

[akhlak](#) pada tanggal 18 Juni 2022, acara tersebut dihadiri oleh WIK A grup dengan peserta lebih dari 1500 pegawai dan dihadiri secara daring. Pada acara tersebut, direktur utama PT Wijaya Karya (Persero), Tbk menyatakan bahwa implementasi serta internalisasi nilai-nilai AKHLAK mampu mendorong PT Wika untuk bisa terus beradaptasi, meningkatkan kompetensi sehingga dapat beraktivitas di tengah COVID-19. Harapan Yang diungkapkan oleh direktur utama PT Wijaya Karya (Persero), Tbk adalah perusahaan ini mampu melaksanakan proses internalisasi AKHLAK dilakukan secara masif, sistematis, serta terstruktur pada seluruh elemen perusahaan Wika Group, sehingga dapat merealisasikan implementasi AKHLAK secara cepat.

Komitmen PT Wijaya Karya (Persero), Tbk terhadap budaya organisasi AKHLAK tidak berhenti di pengadaan acara refleksi 1 tahun AKHLAK, namun PT Wijaya Karya (Persero), Tbk juga mendapatkan penghargaan pada penerapan budaya organisasi AKHLAK yaitu AKHLAK Award 2022 Klaster Jasa Infrastruktur yang diadakan oleh ACT Consulting. Lihat gambar 1.5.

Gambar 1.5. PT Wijaya Karya (Persero), Tbk Memperoleh AKHLAK Award 2
Klaster Jasa Infrastruktur



Sumber: Akun Instagram PT Wijaya Karya

<https://www.instagram.com/p/CfqGHVfPWGW/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>, 21

Juli 2022

1.6.2. Teknik Penentuan Informan

Dalam pemilihan informan, penelitian ini mengacu pada lima syarat identifikasi dalam memilih informan menurut Spradley, 2007:68. Lima syarat tersebut yaitu enkulturasi penuh, yang dimana informan yang dapat mengetahui budayanya, lalu yang kedua keterlibatan langsung pada kegiatan di lokasi penelitian, lalu suasana budaya yang tidak dikenal atau tidak diketahui, lalu cukup waktu dan yang terakhir nont analitik.

Sehingga kriteria informan yang dibutuhkan pada penelitian ini adalah merupakan pekerja atau karyawan dari PT Wijaya Karya Infrastruktur 2, Departemen 4. Dari general manager sebagai pimpinan atas sebagai pemegang kebijakan tertinggi untuk mengetahui bagaimana bentuk penerapan budaya organisasi akhlak pada seluruh pekerja, lalu informan berikutnya adalah pegawai yang berada di bawah naungan dari general manager PT Wijaya Karya Infrastruktur 2, Departemen 4 yang sering berinteraksi dengan divisi lain yang bukan divisinya sendiri, yaitu dua staf divisi umum dan satu staf divisi *Human Capital*. Dalam hal ini karyawan biasa dan juga buruh tidak dijadikan sebagai informan sebab pada

kriteria informan menurut Spradley, 2007:68 menjelaskan bahwa hanya informan harus memiliki pengetahuan yang baik terkait budaya organisasi perusahaannya dan memiliki keterlibatan secara langsung dan aktif dalam setiap pergerakan organisasi. Untuk lebih jelas, data informan akan disajikan pada tabel 1.2. dibawah:

Tabel 1.2. Informan Penelitian

No	Nama	Usia	Jabatan
1.	Aries Sugiarto Rachman	55 Tahun	General Manager PT Kantor Wika Dept 4
2.	Bayu Dewantoro	40 Tahun	Staff Divisi Human Capital
3.	Ari Maharani	37 Tahun	Staff Divisi Umum
4.	Widya Sulistya	33 Tahun	Staff Divisi Umum

1.6.3. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan teknik pengumpulan data yang menentukan berhasil tidaknya suatu penelitian. Diperlukannya teknik pengambilan data yang tepat agar mampu digunakan dengan cepat dan sesuai dengan fenomena terkait yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan tiga tahap teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1.6.3.1. Observasi

Observasi merupakan proses pengamatan sistematis dari manusia dan pengaturan fisik dimana kegiatan tersebut berlaku terus-menerus. Moris (1973 : 906) dalam (Hasanah, 2016:26) menjelaskan bahwa observasi sebagai aktivitas mencatat suatu gejala dengan bantuan instrumen-instrumen dan merekamnya dengan tujuan ilmiah atau tujuan lain. Lebih lanjut dikatakan bahwa observasi merupakan kumpulan kesan tentang dunia sekitar berdasarkan semua kemampuan daya tangkap panca indera manusia.

Observasi yang dilakukan oleh peneliti selama dilaksanakan magang pada perusahaan PT Wijaya Karya (Persero), tbk, Infrastruktur 2, Departemen 4 menunjukkan bahwa peneliti melihat model kepemimpinan yang fleksibel dan

demokratis. Sehingga hal ini menunjukkan adanya indikasi penerapan budaya organisasi dengan model kepemimpinan yang fleksibel. Sementara itu kepemimpinan yang fleksibel dan demokratis akan mampu membentuk keterbukaan pada setiap pegawai. Dengan ini tujuan organisasi akan mampu tercapai dengan baik.

1.6.3.2. Wawancara Mendalam

Wawancara adalah sebuah teknik yang digunakan untuk mendapat keterangan dari informan melalui percakapan baik secara umum atau melalui media seperti telepon. Metode wawancara yang digunakan meliputi wawancara informal dan wawancara baku terbuka. Metode wawancara informal merupakan wawancara yang tergantung dengan pewawancara dengan spontanitas dalam hal pengajuan pertanyaan dengan suasana bias am wajar dan berlangsung mengalir seperti pembicaraan biasa (Moleong, 2010). Lalu, dalam wawancara baku terbuka yang terkait dengan wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara terstruktur merupakan wawancara yang permasalahan dan pertanyaan- pertanyaannya ditetapkan sendiri oleh pewawancara. Format dari wawancara yang digunakan berbentuk pertanyaan yang sudah disusun sebelumnya serta berdasarkan masalah penelitian. Lalu dalam wawancara tidak terstruktur yang merupakan wawancara yang arbitrer, wawancara ini digunakan untuk menemukan informasi yang tidak buka atau informasi tunggal (Moleong, 2010:190).

1.6.3.3. Dokumentasi

Untuk dapat melengkapi data atau informasi yang dibutuhkan, maka peneliti juga menggunakan dokumentasi sebagai salah satu teknik pengumpulan data. Dokumentasi yang menunjang informasi terdiri dari foto-foto yang terdapat pada lokasi penelitian, foto-foto penghargaan, hingga foto-foto kegiatan yang diadakan oleh PT Wijaya Karya (Persero), Tbk, Infrastruktur 2, Departemen 4. Selain itu juga terdapat gambar struktur organisasi yang dimiliki oleh perusahaan. Sehingga, kumpulan-kumpulan dokumentasi tersebut dapat menjadi penunjang informasi yang penting dan juga sebagai bukti yang valid atas informasi yang diungkapkan oleh informan maupun peneliti.

1.6.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah suatu proses untuk memproses data yang bersifat

acak menjadi sebuah informasi yang jelas. Dalam penelitian ini, digunakan analisis data transkrip dan narasi dari informan.

Menurut Miles dan Huberman (1992:90) dalam Wandi et al., (2013:527) tahapan analisis data adalah sebagai berikut:

1.6.4.1. Reduksi Data

Reduksi data berarti merangkum dan memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema, dan polanya (Sugiyono, 2008 : 247). Reduksi data merujuk pada proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang terjadi dalam catatan – catatan lapangan tertulis. Reduksi data berlangsung terus menerus selama proyek kualitatif berlangsung sampai laporan tersusun (Milles dan Hubberman,1992:16).

1.6.4.2. Penyajian Data

Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan (Miles dan Hubberman, 1992:18). Penyajian data. Bentuk penyajian data pada penelitian kualitatif dapat meliputi teks naratif yang berbentuk catatan harian lapangan, matriks, grafik, jaringan dan bagan (Rijali, 2018:87). Penyajian data meliputi tiga tahap, yang pertama adalah deskripsi penemuan, lalu dilanjut dengan deskripsi hasil analisis data dan yang terakhir adalah penafsiran dan penjelasan (Moleong, 2010:360). Deskripsi penemuan merupakan diorganisasikan di sekitar pernyataan penelitian dan pemakai informasi. Dalam tahap ini meliputi deskripsi informasi dan deskripsi informasi lainnya. Deskripsi informasi terdiri dari hasil pengamatan atau wawancara, lalu deskripsi informasi lainnya meliputi foto-foto, atau dokumen. Lalu, pada bagian deskripsi hasil analisis data meliputi penyajian pola, tema, kecenderungan dan motivasi yang muncul dari data. Selanjutnya, dilanjutkan dengan penyajian kategori, sistem klasifikasi dan tipologi. Dan langkah yang terakhir merupakan penafsiran, dianalisis dengan teori budaya organisasi milik Schein tahun 1992. Dalam tahap ini meliputi hipotesis kerja yang terdiri dari kaitan-kaitan antara kategori dengan dimensi serta antar konsep-konsep, lebih lanjut, dalam tahap ini juga meliputi persoalan yang berkaitan dengan sebab dan konsekuensinya.

1.6.4.3. Verifikasi atau Penarikan Kesimpulan

Verifikasi atau penarikan kesimpulan adalah usaha untuk mencari, menguji, dan mengecek kembali makna, keteraturan, pola-pola, penjelasan, alur, serta sebab dan akibat. Sedangkan deskripsi merupakan gambaran dari objek yang sebelumnya tidak jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kasual atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2008 : 253).