

## STUDI DESKRIPTIF BUDAYA ORGANISASI PT X SEMARANG

Jana, D.R I dan Setyorini, Th. D

Fakultas Psikologi, Universitas Katolik Soegijapranata Semarang

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran budaya organisasi PT 'X' Semarang berdasarkan data pada angket identitas berupa jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama kerja. Budaya organisasi didefinisikan sebagai sehimpunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi (Robins dan Coulter, 2010, h. 63). Budaya organisasi berperan sebagai landasan utama dalam kehidupan suatu organisasi. PT 'X' Semarang bergerak di bidang jasa pertokoan dituntut untuk memiliki landasan yang kuat dalam kehidupan perusahaan mereka agar dapat terus bertahan dan dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Penelitian mengenai budaya organisasi di PT 'X' Semarang menggunakan studi populasi. Budaya Organisasi diteliti dengan menggunakan skala budaya organisasi berdasar dimensi Hofstede, yaitu *process-result oriented*, *employee-job oriented*, *parochial-professional*, *open-closed system*, *loose-tight control*, dan *normative-pragmatic*. Hasil perhitungan secara keseluruhan menunjukkan bahwa PT 'X' Semarang lebih mengarah ke *process oriented* sebesar 74,80%; *employee oriented* sebesar 67,94%; *parochial* sebesar 58%, *open system* sebesar 59,54%, *loosed control* sebesar 77,10%; dan *normatif* sebesar 58%.

**Kata Kunci:** budaya organisasi.

### Latar Belakang Masalah

Perkembangan ekonomi di era globalisasi saat ini memaksa para pelaku usaha untuk bekerja keras agar dapat terus bertahan dan meningkatkan aset yang mereka miliki, baik aset yang tidak dapat diukur dengan uang (*intangible asset*) ataupun aset yang

dapat diukur dengan uang (*tangible asset*). *Intangible asset* dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan sebesar 75% dan dapat menjadi nilai jangka panjang bagi perusahaan. Sedangkan *tangible asset* hanya mempresentasikan kurang dari 25%. Contoh dari *tangible asset* adalah tanah, gedung, dan bahan baku,

sedangkan contoh dari *intangible asset* adalah sumber daya manusia, teknologi, dan sumber daya organisasi (Wibisono, 2006, h.130).

Lebih lanjut Wibisono mengatakan bahwa sumber daya organisasi dijelaskan sebagai kemampuan organisasi untuk bergerak dan menopang proses perubahan yang dibutuhkan dalam melaksanakan strategi. Sumber daya organisasi ini penting adanya, karena memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan *intangible asset* agar dapat dipergunakan sama baiknya dengan *tangible asset*, sehingga pada akhirnya kedua aset tersebut dapat dipergunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu modal yang dibutuhkan dalam sumber daya organisasi adalah budaya. Budaya merupakan nilai dasar yang menggambarkan kebiasaan dan tingkah laku individu yang ada di dalam kelompok atau organisasi, serta harus diperhatikan dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.

Salah satu usaha yang merasakan persaingan saat ini yaitu penyedia jasa pusat perbelanjaan. Pusat perbelanjaan merupakan suatu tempat yang terdiri dari berbagai penjual aneka barang kebutuhan sehari-hari. Selain dapat berbelanja, pengunjung juga dapat berekreasi, bersantai dan bersosialisasi. Tingginya minat masyarakat untuk pergi ke pusat perbelanjaan menyebabkan banyak perusahaan yang mendirikan tempat tersebut.

Suatu pusat perbelanjaan dituntut untuk memiliki standar bangunan sebagai acuan secara teknis dalam mengatur dan mengendalikan bangunan. Standar tersebut meliputi arsitektur, tata bangunan, intensitas pemanfaatan lahan seperti area parkir dan area pembuangan limbah, serta kelengkapan bangunan seperti alat pemadam kebakaran dan tangga darurat. Tujuan standar bangunan yaitu memenuhi fasilitas dan kelengkapan bangunan yang seharusnya ada, memberikan rasa nyaman dan aman bagi pengunjung, serta tidak

menimbulkan dampak negatif terhadap lingkungan (Anonim, 2012).

Penelitian ini akan dilakukan di PT 'X' Semarang. PT 'X' Semarang bergerak dalam bidang usaha pengelolaan gedung sejak tahun 1990. Jasa yang diberikan berupa pengelolaan listrik, telepon, penerangan, transportasi vertical, pendingin ruangan, dll. 'X' Semarang dikenal sebagai "*Family Shopping Center*" yang terdiri dari berbagai penjual, seperti penjual makanan, pakaian, sepatu, kacamata, alat olahraga, tempat bermain anak, *Billiard Arena*, *Semarang Computer Center* ( SCC ), dan *Semarang Cellular Trade Center* ( SCTC).

Ketatnya tingkat kompetisi pusat perbelanjaan di Semarang membuat peneliti tertarik untuk melihat serta membandingkan 'X' dengan pusat perbelanjaan lainnya. Kondisi tersebut mendorong peneliti untuk melakukan wawancara dengan beberapa pengunjung 'X' Semarang mengenai fasilitas yang ada di pusat perbelanjaan tersebut dan perbandingannya dengan pusat

perbelanjaan lain yang ada di Kota Semarang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pengunjung menunjukkan bahwa barang yang dijual di 'X' terdiri dari harga yang dapat dijangkau seluruh lapisan masyarakat, dan terdapat area parkir yang luas, namun pengunjung ingin adanya peningkatan perawatan tempat, baik dari penataan, pencahayaan maupun kebersihan bangunan serta perawatan pada alat transportasi vertikalnya. Pengunjung juga menyatakan bahwa tidak dijumpai papan informasi yang berkaitan dengan keselamatan pada saat keadaan darurat terjadi di sana, seperti informasi mengenai letak tangga darurat dan alat pemadam kebakaran. Hal ini dimaksudkan agar para pengunjung lebih tertarik dan nyaman berbelanja di sana. Beberapa pengunjung juga menyarankan agar pihak melakukan renovasi yang nyata agar terlihat lebih indah dan rapi.

Apabila dilihat dari kompetitor para penyedia jasa pusat perbelanjaan lain di Kota Semarang, 'X' merupakan pusat perbelanjaan yang memiliki ciri khas tersendiri. Ketika pusat

perbelanjaan lain berlomba mengimplementasikan gaya hidup masyarakat perkotaan dengan melengkapi fasilitas bangunan, jenis barang yang dijual, dan hiburan yang bisa ditawarkan kepada para pengunjung, pihak 'X' masih fokus pada kegiatan perdagangan. Jika hal ini terus dibiarkan maka tidak menutup kemungkinan bahwa dapat kalah bersaing dengan pusat perbelanjaan lain. Tantangan perubahan zaman, dan perubahan lingkungan bisnis harus disikapi dengan segera. Ridwan (dalam Kartajaya, 1997, h. 155) menyatakan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, perusahaan harus melakukan perubahan agar dapat tetap bisa hidup terutama dalam menghadapi arus globalisasi yang makin deras.

Sebelum melakukan perubahan, langkah awal yang harus dilakukan adalah mengetahui bagaimana gambaran mengenai nilai-nilai organisasi, kebiasaan serta tingkah laku para karyawannya. Nilai-nilai organisasi ini merupakan dasar dari budaya organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi prediktor terhadap

kelangsungan hidup organisasi dan merupakan faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan organisasinya. Manahan (2008, h. 210) menyatakan bahwa suatu budaya yang terbentuk di dalam suatu organisasi terdiri atas pembentukan dimensi-dimensi kepentingan individu. Keragaman budaya di dalam suatu organisasi menjadi landasan dasar bagi proses budaya organisasi yang berlaku. Keberagaman budaya yang ada di suatu tempat menunjukkan keberagaman sumber daya manusia yang ada di sana. Sumber daya manusia merupakan sumber daya paling penting dan mempunyai kedudukan sentral yang strategis di dalam suatu perusahaan.

Keberagaman sumber daya manusia juga dirasakan oleh PT 'X' Semarang. Berdasarkan data yang dapat peneliti himpun, diketahui bahwa 'X' lebih didominasi oleh para pekerja laki-laki daripada perempuan. Pendidikan minimum karyawan di sana adalah SMP, dan banyak karyawan yang sudah bekerja > 10 tahun. Perbedaan latar belakang setiap karyawan memberikan

kebiasaan dan tindakan yang berbeda-beda. Pentingnya mengetahui gambaran budaya organisasi belum dilakukan oleh pihak padahal dalam rangka perubahan perlu mengenal budaya yang ada saat ini. Kenyataan tersebut mendorong peneliti untuk melakukan penelitian yang berjudul “Studi Deskriptif Budaya Organisasi PT ‘X’ Semarang”.

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran budaya organisasi PT ‘X’ Semarang berdasarkan data pada angket identitas berupa jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama kerja. Penelitian ini memberikan manfaat dalam pengembangan bidang ilmu psikologi industri dan organisasi terkait masalah budaya organisasi, dan diharapkan dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

## **Kajian Teoritik**

### ***Pengertian Budaya Organisasi***

Hofstede (dalam Mariam, 2009, h.38) mengatakan budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting

sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut. Luthans (dalam Lako, 2004, h.111) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan pengaruh perilaku anggota organisasi melalui norma-norma dan nilai-nilai yang ada di organisasi. Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan tujuan agar organisasi berjalan dengan cukup baik, sehingga para anggota-anggota baru perlu diajarkan cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Amnuai (dalam Tika, 2006, h.4) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Hal serupa juga dikatakan oleh Robins dan Coulter (2010, h. 63) yang mendefinisikan budaya organisasi



sebagai sehimunan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi yang diyakini bersama oleh seluruh anggota organisasi dan digunakan sebagai pengarah perilaku para anggota organisasi sehingga organisasi dapat berjalan dengan baik.

Tosi, Rizzo, Carroll (dalam Munandar, 2001, h.264) mengatakan bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu :

1. Pengaruh umum dari luar yang luas  
Pengaruh umum dari luar mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit saja yang dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh nilai-nilai yang ada di masyarakat (*societal values*)  
Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas.
3. Faktor-faktor spesifik dari organisasi

Penyelesaian setiap masalah organisasi merupakan ungkapan dari nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

4. Nilai-nilai dasar dari koalisi dominan

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah pengaruh umum dari luar yang luas, pengaruh nilai-nilai yang ada di masyarakat, faktor-faktor spesifik dari organisasi dan nilai-nilai dasar dari koalisi dominan.

Dimensi budaya organisasi menurut Hofstede (dalam Mokoginta dan Graitto, 2007, h.74) dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Process-Results Dichotomy*

Dimensi ini menggambarkan harapan manajemen terhadap karyawannya untuk terlibat secara langsung dalam seluruh proses bisnis. Orientasi proses mencerminkan kekakuan dan kepatuhan yang melekat pada

tanggung jawab karyawan di unitnya. Karyawan dinilai baik dan berkontribusi optimal jika mereka bertindak mengikuti cara-cara yang dianjurkan atasan. Dimensi ini mencerminkan tradisi kerja yang rutin, kaku, prosedural birokratis, dan menghindari risiko serta loyal pada perintah dan arahan atasan.

Sementara itu pada orientasi pada hasil, orang merasa nyaman dalam situasi yang *unfamiliar*; melakukan usaha maksimal dan merasa bahwa pergantian hari akan membawa tantangan baru. Budaya berorientasi hasil dicirikan oleh kepedulian bersama akan hasil bersama.

## 2. *Employee- Job Dichotomy*

Dimensi ini berkenaan dengan bagaimana manajemen memberi perhatian dan dukungan kepada usaha penyelesaian pekerjaan. Dalam arti manajemen memberikan perhatian dan sentuhan pribadi kepada karyawan perusahaan. Orientasi karyawan menggambarkan komitmen perusahaan terhadap pendidikan dan pengembangan individu serta

perhatian terhadap prestasi dan peristiwa penting bagi seseorang.

## 3. *Organizational-Professional Dichotomy*

Budaya orientasi *professional* (OP) dan *parochial* (PC) berkenaan dengan karakteristik-karakteristik penjas identitas *human resources*. Item kunci budaya PC memperlihatkan bahwa para anggota merasa dilindungi oleh norma-norma organisasi, yang sama baiknya dengan yang dialami di rumah. Mereka merasa proses seleksi dan rekrutmen mengutamakan pertimbangan latar belakang status sosial dan keluarga seta mengabaikan pertimbangan kompetensi pekerjaan, dan tidak peduli terhadap proyeksi kehidupan ke depan. Jadi, item-item budaya organisasi yang berorientasi PC berisi pengakuan identitas para karyawan dan norma-norma organisasi yang melindungi perilaku karyawan.

Sedangkan organisasi yang menganut budaya OP berpandangan bahwa kehidupan pribadi para karyawan merupakan

urusan pribadi. Karyawan percaya bahwa organisasi merekrut mereka berdasarkan kompetensi kerja yang dimiliki. Karena itu, pada organisasi yang menganut budaya OP pengakuan identitas karyawan disimpulkan berdasarkan tipe pekerjaan yang dilakukan.

#### 4. *Open-Closed Dichotomy*

Dimensi keempat *open system* (OS) versus *closed system* (CS) merujuk pada komunikasi baik internal maupun eksternal serta mudah-tidaknya penerimaan terhadap orang luar dan seberapa mudah para pendatang baru merasa nyaman sebagai anggota keluarga. Item-item kunci dari budaya OS memperlihatkan bahwa baik organisasi maupun orang-orangnya, terbuka terhadap pendatang baru sehingga pegawai baru hanya memerlukan beberapa hari untuk merasa nyaman sebagai anggota keluarga. Lain halnya dengan organisasi yang menganut *closed system*. Pada unit-unit yang menganut *closed system*, organisasi dan orang-orangnya menjadi

tertutup dan sangat *secretive* sekalipun di antara orang dalam sendiri; hanya orang-orang yang sangat istimewa masuk ke dalam organisasi; dan pegawai baru memerlukan waktu lebih dari satu tahun untuk merasa nyaman. Karena menganut budaya ketertutupan maka organisasi menjadi tertutup, *secretive* dan *defensive* serta penuh sikap kecurigaan terhadap orang luar.

#### 5. *Loosed versus Tight Controlled*

Dimensi *tightly control* (TC) dan *loosely control* (LC) merujuk pada penstrukturan internal organisasi yang menggambarkan mekanisme pengawasan dalam organisasi. Dimensi ini berkaitan dengan derajat formalitas dan efisiensi pelaksanaan kontrol organisasi terhadap efisiensi biaya. Organisasi yang menganut budaya kontrol longgar, tidak memprioritaskan pengendalian efisiensi penggunaan biaya dan waktu penyelesaian pekerjaan. Sementara orang-orang dalam unit-unit yang menganut budaya TC,



memperdulikan keseimbangan antara lingkungan kerja dengan efisiensi pengeluaran biaya (*cost conscious*) sehingga para anggota selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu karena akan berdampak pada biaya.

6. *Normative versus Pragmatic*

Dimensi *pragmatic* (PRG) dan *normative* (NRM) menggambarkan cara-cara organisasi bertindak secara fleksibel dan terinci untuk menghadapi lingkungan yang berorientasi pelanggan. Item-item kunci dari budaya PRG menjelaskan bahwa unit-unit yang berorientasi pelanggan didorong oleh tingginya permintaan pasar sehingga bentuk pelayanan harus diprioritaskan untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan, pencapaian hasil lebih penting daripada prosedur dan tidak terikat pada etika bisnis. Sementara itu, untuk unit-unit yang berorientasi NRM melaksanakan tugas-tugas yang berhadapan dengan dunia di luar sehingga implementasi aturan dan prosedur normatif tidak dapat diganggu gugat. Item-item kunci

dari budaya yang berorientasi NRM memperlihatkan bahwa unit-unit yang normatif lebih menekankan ketepatan mengikuti prosedur formal dan menjunjung standar-standar etika bisnis dan kejujuran yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa dimensi-dimensi budaya organisasi adalah *process-result oriented*, *employee-job oriented*, *parochial-professional*, *open-closed system*, *loose versus tight control*, dan *normative versus pragmatic*.

Kreitner dan Kinicki (2003, h. 83) menyatakan empat fungsi budaya organisasi :

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur dengan efektif.

4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya

Pendapat Lako (2004, h. 113) menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi untuk :

1. Memberikan *sense of identity* kepada para anggota organisasi untuk memahami visi, misi, serta menjadi bagian integral dari organisasi.
2. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
3. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Noe dan Mondy, 1996).
4. Membantu mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan mau melaksanakan perencanaan strategis, *programming, budgeting, controlling, monitoring*, evaluasi dan lainnya (Merchant 1998, Anthony dan Govindarajan, 1998).

5. Membantu penyusunan skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan karyawan (Lako, 2000).

Schein (dalam Tika, 2004, h.13) membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap perkembangannya, yaitu :

1. Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi

Pada tahap ini, fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.

2. Fase pertengahan hidup organisasi

Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.

3. Fase dewasa

Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, dapat diketahui bahwa fungsi budaya organisasi adalah memberikan identitas bagi anggota organisasi, sebagai landasan utama dalam kehidupan organisasi, menghasilkan dan meningkatkan komitmen, serta sebagai perekat sosial.

### ***Pengaruh Jenis Kelamin terhadap Budaya Organisasi***

Kebanyakan budaya membedakan peran yang sesuai untuk pria dan wanita. Perbedaan peran tersebut menimbulkan adanya nilai maskulin dan feminin. Nilai-nilai maskulin mencakup kompetisi, ketegasan, prestasi, dan harta benda, sedangkan nilai-nilai feminin termasuk pengasuhan, kepedulian terhadap orang lain, dan kepedulian dengan kualitas hidup. Banyak orang melihat nilai-nilai maskulin tersebut berkontribusi untuk kesuksesan di dunia bisnis sedangkan nilai-nilai feminin berkontribusi untuk keberhasilan dalam peran yang mendukung dan peduli (Punnet, 2011, h. 596).

Afiff ( Afiff, Faisal. 2013) dalam artikelnya Manajemen Bisnis dan Budaya Organisasi mengatakan bahwa faktor jenis kelamin dapat mempengaruhi budaya organisasi. Organisasi yang didominasi oleh para pekerja dari jenis kelamin laki-laki, mungkin akan lebih agresif ketimbang wanita yang lebih halus dan berhati lembut, sehingga akan mempengaruhi pada tempo dan irama kerja suatu organisasi.

### **Pengaruh Usia terhadap Budaya Organisasi**

Pembentukan budaya perusahaan umumnya menggabungkan konsep manusia sebagai materi, khususnya bagi orang yang lebih tua karena hal itu perlu untuk penugasan mereka. Adanya kesadaran bahwa orang yang lebih tua dianggap lebih berpengalaman dan bisa mengungkapkan tujuan organisasai baik ke dalam maupun ke luar membuat orang yang lebih tua secara sukarela mendukung anggapan tersebut.

Kerjasama antara rekan-rekan yang lebih muda dan yang lebih tua menunjukkan adanya kerjasama diusia

yang beragam, yang pada umumnya dipimpin oleh mereka yang lebih tua. Ide membimbing ini dapat digunakan sebagai indikator budaya perusahaan dalam panduan untuk menetapkan atau memulai sebuah posisi/jabatan untuk menciptakan dan membentuk budaya perusahaan (Preissing dan Loennies, 2011, h. 40).

### **Pengaruh Pendidikan terhadap Budaya Organisasi**

Kemajemukan dalam suatu organisasi menggambarkan perbedaan individual diantara para pekerja. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari jenjang pendidikan formal yang menunjukkan kemampuan dasar yang dimiliki pegawai. Priyono (dalam Soewartoyo 2007, h.8) mengatakan bahwa pendidikan merupakan faktor penting dalam pengembangan SDM, karena pendidikan secara langsung maupun tidak langsung bisa diartikan menambah pengetahuan tentang cara atau strategi seseorang untuk melakukan pekerjaan dan memecahkan suatu persoalan.

Budaya merupakan sesuatu yang dipelajari. Tingkat pendidikan karyawan menentukan kesediaan karyawan untuk belajar mengenai budaya yang ada di tempat kerja mereka (Graham dan Nafuko, 2006, h.132). Orang yang berpendidikan diharapkan lebih mampu menghargai atau menghormati perbedaan pluralitas budaya yang ada di sekitar mereka, sehingga memiliki sikap yang lebih terbuka dan lebih mampu memahami keanekaragaman budaya yang ada.

### **Pengaruh Lama Kerja terhadap Budaya Organisasi**

Lama kerja menurut Susilo (dalam Nasir, 2008) didasarkan pada suatu pemikiran bahwa karyawan senior menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang bersangkutan pada organisasi dimana mereka bekerja. Lama kerja dihitung dari pertama kali tenaga kerja masuk kerja sampai dengan saat penelitian dilakukan yang diukur dalam satuan tahun

Graham dan Nafuko (2006, h.133) mengatakan bahwa pengalaman seorang karyawan dengan organisasi

menunjukkan seberapa baik individu tersebut tenggelam dalam budaya organisasi. Hal tersebut juga didukung oleh sebuah artikel yang berjudul *How much of a competitive advantage is employee longevity?* Myers (2012) mengungkapkan bahwa karyawan dengan lama kerja yang lama cenderung sangat berperan penting dalam menjaga budaya perusahaan (pelatihan karyawan baru) dan mempertahankan pengetahuan institusional (yaitu kepatuhan terhadap peraturan, pengembangan kurikulum).

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kedalaman analisis yang digunakan adalah metode deskriptif. Darwis (2003, h. 69) mengatakan bahwa studi deskriptif merupakan alat untuk menemukan makna baru, menjelaskan sebuah kondisi keberadaan, menentukan frekuensi kemunculan sesuatu, dan mengategorikan informasi.

Variabel tergantung pada penelitian ini adalah budaya organisasi diartikan sebagai seperangkat asumsi atau nilai-nilai yang diyakini bersama

oleh seluruh karyawan dan digunakan sebagai pengarah perilaku para karyawan sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik. budaya organisasi diukur dengan menggunakan skala budaya organisasi berdasar enam dimensi dari Hofstede yaitu *process-result oriented, employee-job oriented, parochial-professional oriented, open-closed system, loose versus tight control,* dan *normative versus pragmatic.*

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama kerja. Kesemua data ini diperoleh data isian dalam identitas yang disajikan bersama dengan skala budaya organisasi

Penelitian ini menggunakan studi populasi, dimana seluruh karyawan merupakan responden penelitian. Metode analisa yang digunakan adalah analisa deskriptif. Analisa deskriptif bertujuan memberikan deskripsi mengenai subjek penelitian berdasarkan data dari variabel yang diperoleh dari subjek yang diteliti dan tidak dimaksudkan untuk pengujian hipotesis (Azwar, 2011, h. 126). Data deskripsi yang



dihasilkan berupa total perbandingan antara data demografi dalam angket identitas dengan skor total budaya organisasi karyawan yang kemudian diolah untuk menghasilkan rerata pada setiap data demografi yang dipotret dan disajikan dalam bentuk histogram serta prosentase agar mudah dibaca.

### Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil perhitungan budaya organisasi secara umum diperoleh nilai di bawah rata-rata pada dimensi *process-result oriented* dengan prosentase sebesar 74,8%. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi PT 'X' Semarang adalah *process oriented*. Orientasi proses menggambarkan tradisi kerja yang rutin, kaku, prosedural birokratis, dan menghindari risiko serta loyal pada perintah dan arahan atasan. Segala permasalahan yang dihadapi karyawan selalu dikomunikasikan dengan pimpinan pada rapat mingguan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan memiliki peran besar terhadap apa yang dilakukan oleh para karyawannya.

Pada dimensi *employee-job oriented* diperoleh nilai di bawah rata-

rata dengan prosentase sebesar 67,9% menunjukkan lebih mengarah ke *employee oriented*. Dimensi ini dapat diartikan bahwa perusahaan memiliki kepedulian terhadap para pegawainya. Salah satu contoh tindakan kepedulian perusahaan kepada para pegawainya dalam hal mengambil suatu keputusan. Berdasarkan penuturan Kepala HRD di perusahaan tersebut, perusahaan selalu mengadakan musyawarah dengan serikat buruh yang ada di sana untuk menyelesaikan suatu permasalahan maupun dalam mengambil suatu keputusan.

Pada dimensi *parochial-professional* diperoleh nilai di bawah rata-rata dengan prosentase sebesar 58% menunjukkan bahwa PT 'X' Semarang bersifat *parochial*, sedangkan pada dimensi *open-closed system* diperoleh nilai di bawah rata-rata dengan prosentase sebesar 59,54% menunjukkan bahwa sistem PT 'X' Semarang adalah *open system*. Perusahaan yang memiliki orientasi *parochial* dicirikan dengan para anggota merasa dilindungi oleh norma-norma organisasi yang sama baiknya

dengan yang dialami di rumah, fokus dengan apa yang dikerjakan saat ini, dan memiliki pegawai dengan tingkat pendidikan rendah.

PT 'X' mampu membuat para karyawan merasa nyaman bekerja di sana. Hal tersebut berdampak positif dengan kesetiaan para karyawan, terbukti banyak karyawan yang memiliki lama kerja > 10 tahun. PT 'X' termasuk perusahaan yang sangat *concern* dengan apa yang sudah mereka kerjakan saat ini. Sesuai penuturan Kepala HRD di sana, PT 'X' fokus pada kalangan menengah ke bawah, sehingga adanya pusat perbelanjaan lain yang lebih *modern* dan *high class* tidak mempengaruhi .

PT 'X' berada di wilayah Semarang dan dikelilingi oleh masyarakat dengan budaya Jawa yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi budaya yang ada di itu sendiri. Budaya Jawa dikenal dengan sopan santun dan ramah tamahnya, hal ini dapat terlihat dari budaya *open system* yang mereka miliki. Budaya ini menunjukkan bahwa perusahaan terbuka terhadap pendatang baru,

menerapkan *unggah ungguh* dalam tata krama pergaulan.

Pada dimensi *loosed-tight control* diperoleh nilai di bawah rata-rata dengan prosentase sebesar 77,1% menunjukkan bahwa PT 'X' Semarang memiliki budaya *loosed control*. Perusahaan dengan kontrol yang longgar dicirikan dengan aturan yang diterapkan tidak ketat. Hal ini sesuai dengan pernyataan beberapa karyawan bahwa perusahaan memiliki aturan yang jelas namun tidak diterapkan secara ketat terhadap karyawan sehingga karyawan merasa dimanusiakan ketika bekerja di sana. Selain itu, berdasarkan hasil observasi menunjukkan banyak canda tawa yang terjadi antar karyawan sehingga terlihat cenderung santai namun tetap tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Pada dimensi *pragmatic-normatif* diperoleh nilai di bawah rata-rata dengan prosentase sebesar 58% menunjukkan bahwa PT 'X' Semarang memiliki budaya *normatif*. Perusahaan yang normatif lebih menekankan ketepatan mengikuti prosedur formal dan menjunjung standar-standar etika bisnis dan kejujuran yang tinggi.

Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa khususnya dalam pengelolaan pusat perbelanjaan, etika bisnis dan kejujuran merupakan kunci utama untuk selalu dipercaya dengan pihak pelanggan. Ketika etika bisnis dan kejujuran terus dipertahankan maka akan membantu pihak perusahaan untuk terus dapat bertahan dalam persaingan bisnis.

Budaya organisasi berhubungan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi. Persepsi memiliki peranan penting dalam mempelajari hal ini. Nord (Gibson, 1994, h. 54) menjelaskan bahwa persepsi diartikan sebagai proses pemberian arti terhadap lingkungan sekitarnya oleh individu, individu dapat melihat sesuatu hal yang sama namun dapat melakukan tindakan yang berbeda.

Berdasarkan perhitungan pada jenis kelamin laki-laki dan perempuan diperoleh hasil bahwa jenis kelamin laki-laki dan perempuan memiliki pandangan yang sama mengenai budaya organisasi di PT 'X' Semarang, yaitu

*process oriented, employee oriented, parochial, open system, loosed control, dan normatif*. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Maccoby dan Jacklin (dalam Paramita dan Wiku, 2005, h.36) bahwa tidak ada perbedaan pria dan wanita dalam kemampuan memecahkan masalah secara konsisten, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar.

Kelima golongan usia yang peneliti teliti memiliki pandangan yang sama mengenai budaya organisasi di 'X' Semarang yaitu *process oriented, employee oriented, parochial, open system, loosed control dan normatif*. Piaget (dalam King, 2010, h. 204) berpendapat bahwa tidak ada pemikiran kualitatif baru dalam kognisi yang terjadi pada masa dewasa. Masa dewasa telah mencapai tahap pemikiran formal operasional, yang ditandai dengan menggunakan pemikiran logis untuk membangun alternatif dalam menyimpulkan sesuatu.

Hasil analisis yang menarik adalah kajian dari sudut pandang pendidikan. Karyawan dengan

pendidikan D1-D3 serta S1-S2 memandang beberapa budaya organisasi di 'X' secara berbeda. Karyawan dengan pendidikan D1-D3 lebih mengarah ke *result oriented*, *closed system*, dan *pragmatic*. Budaya *pragmatic* tersebut juga dipersepsikan oleh karyawan dengan pendidikan S1-S2. Perbedaan pandangan pada karyawan berpendidikan diploma dan sarjana mendukung pernyataan yang disampaikan oleh Notoatmojo (dalam Evi, 2009, h. 195) bahwa hasil pendidikan ikut membentuk pola pikir, pola persepsi dan sikap pengambilan keputusan seseorang.

Perbedaan pandangan juga terjadi pada karyawan dengan lama kerja 6-10 tahun, dan > 20 tahun. Terdapat dua dimensi yang tidak dapat dikategorikan pada karyawan dengan lama kerja 6-10 tahun, yaitu dimensi *employee-job oriented* dan *normatif-pragmatic* dan satu dimensi pada karyawan dengan lama kerja > 20 tahun, yaitu *process-result oriented*. Pengetahuan seseorang dapat mempengaruhi persepsinya. Mereka akan "melihat" secara berbeda dari saat pertama kali melihatnya. Jadi jelas

bahwa bagaimana seseorang akan "melihat" sesuatu itu berubah seiring pengalaman kita dengan hal itu (Matsumoto, 2004, h. 62).

### **Kesimpulan dan Saran**

Penelitian deskriptif ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran budaya organisasi PT 'X' Semarang. Data penelitian yang diperoleh tidak untuk mencari penjelasan, menguji hipotesis, membuat prediksi, maupun mempelajari implikasi. Prosentase yang diperoleh menggambarkan budaya organisasi yang dilihat berdasarkan identitas jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan secara keseluruhan diketahui budaya organisasi di PT 'X' Semarang lebih mengarah ke *process oriented* sebesar 74,80%; *employee oriented* sebesar 67,94%; *parochial* sebesar 58%, *open system* sebesar 59,54%, *loosed control* sebesar 77,10%; dan *normatif* sebesar 58%.

Hasil tersebut menunjukkan adanya kesepakatan yang tinggi dikalangan para karyawan mengenai



apa yang dipertahankan oleh perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan gambaran budaya organisasi sebagai bahan rujukan dalam pembuatan strategi perusahaan ke depan, visi, misi serta nilai-nilai organisasi yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

### Daftar Pustaka

- Afif, F. 2013. *Manajemen Bisnis dan Budaya Organisasi (7)*. <http://sbm.binus.ac.id/2013/11/27/manajemen-bisnis-dan-budaya-organisasi-bagian-7/> (Minggu, 16/02/2014 20:05).
- Anonim. 2012. *Standar Bangunan Perdagangan Pusat Belanja*. <http://leumburkuring.wordpress.com/2012/05/06/standar-bangunan-perdagangan-pusat-belanja/> (Sabtu, 25/10/2014 19:00).
- Azwar, S. 2011. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Graham, C.M., Fredrick M.N. 2006. Culture, Organizational Learning and Selected Employees Background Variables in Small-Size Business Enterprises. *Journal of European Industrial Training*. Arkansas : Emerald Group Publishing Limited. Vol 31 No.2 (127-144).
- Kartajaya, H. 1997. *Strategi Bisnis*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- King, A.L. 2010. *Psikologi Umum Sebuah Pandangan Apresiatif Buku 1*. Alih Bahasa: Brian Marwensdy. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.
- Lako, A. 2004. Budaya Organisasi dan Kesuksesan Kinerja Ekonomi. Dalam A.Usmara, Lukas Dwiantara (Eds). *Strategi Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- Manahan, P. 2008. *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior) Perspektif Organisasi Bisnis (Edisi Kedua)*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Matsumoto, D. 2004. *Pengantar Psikologi Lintas Budaya*. Alih bahasa: Anindito Aditomo. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. (Cetakan Pertama).
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Mokoginta, U.A., B.K.Indarwahyanti Graitto. 2007. Analisis Budaya Organisasi. *Dinamika Perubahan Organisasi Dari Sistem Ke Individu*. Depok: Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.



Myers, M. 2012. *How much of a competitive advantage is employee longevity?*. <http://masonmyers.com/employee-longevity-competitive-advantage/> (Minggu, 16/02/2014 20:40).

Paramita, P., Wiku B.B.A. 2005. Persepsi Pegawai Dinas Kabupaten Bogor Terhadap Penilaian Prestasi Kerja. *JMPK*. Depok: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Vol. 08/No.1/Maret/2005.

Robbins, S P., Mary C. 2010. *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 1*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Soewartoyo. 2007. Sumber Daya Manusia, Ketenagakerjaan dalam Industri Logam : Masalah Hubungan Kerja dan Produktivitas (Studi Kasus pada Industri Kecil dan Menengah di Surabaya, Pasuruan, dan Sukabumi). *Komunika*. Jakarta : Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) Vol 10 No. 1 (7-17).

Tika, M.P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Wibisono, D. 2006. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Penerbit Erlangga.