

BUDAYA ORGANISASI PADA PERUSAHAAN DISTRIBUSI DENGAN MODEL BISNIS KONVENSIONAL

Lita Oktaviani, Anissa Lestari Kadiyono
Magister Sains Fakultas Psikologi Universitas Padjajaran
e-mail: Lita83oktaviani@gmail.com

Abstract: *Organizational culture in distributor companies with conventional business models. This study aims to get an overview of organizational culture at PT. X which is a distribution and trading company of motorized vehicle spare parts with conventional business concepts. Companies are required to be able to continue to compete and achieve company goals amid the rise of e-commerce based businesses. The high level of employee turnover makes the company must have a strong culture. Organizational culture acts as the main foundation in the life of an organization. In this study, corporate culture will be assessed based on the seven dimensions of Robbins's organizational culture (2012), namely innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, and stability. Determination of the sample using a simple random technique with a total sample of 30 respondents. The analytical method used is descriptive analysis that is not intended to test hypotheses based on the results of scoring, PT. X has a strong corporate culture. The dimensions that have the strongest influence are team orientation and outcome orientation (mean 3.7), while the dimensions with the lowest score are aggressiveness (mean 3.1).*

Keywords: *Organizational culture, distributor companies, conventional business models.*

Abstrak: **Budaya Organisasi pada perusahaan distribusi dengan model bisnis konvensional.** Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran budaya organisasi di PT. X yang merupakan perusahaan distribusi dan perdagangan *spare part* kendaraan bermotor dengan konsep bisnis konvensional. Perusahaan dituntut untuk dapat terus bersaing dan mencapai tujuan perusahaan di tengah maraknya bisnis berbasis *e-commerce*. Tingginya tingkat *turnover* karyawan membuat perusahaan harus memiliki budaya yang kuat. Budaya organisasi berperan sebagai landasan utama dalam kehidupan suatu organisasi. Pada penelitian ini, budaya perusahaan akan dinilai berdasarkan tujuh dimensi budaya organisasi Robbins (2012), yaitu *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability*. Penentuan sampel menggunakan teknik acak sederhana dengan jumlah sampel sebanyak 30 responden. Metode analisa yang digunakan adalah analisa deskriptif yang tidak dimaksudkan untuk pengujian

hipotesis Berdasarkan hasil skoring, PT. X memiliki budaya perusahaan yang kuat. Dimensi yang berpengaruh paling kuat adalah *team orientation* dan *outcome orientation* (*mean* 3,7), sedangkan dimensi dengan skor terendah adalah *aggressiveness* (*mean* 3,1).

Kata kunci: Budaya organisasi, perusahaan distributor, model bisnis konvensional.

PENDAHULUAN

Di tengah maraknya bisnis *e-commerce*, menjalankan bisnis konvensional murni tentulah menjadi tantangan tersendiri. Menjamurnya bisnis *e-commerce* membuat persaingan semakin ketat, baik persaingan dengan sesama pelaku bisnis konvensional juga pelaku bisnis *e-commerce*. Mereka berkompetisi mencari pelanggan untuk memperoleh profit margin yang sebesar-besarnya.

Bisnis konvensional memiliki keunggulan dimana penjual dan pembeli dapat bertransaksi secara tatap muka dan pembeli dapat langsung melihat langsung produk yang diinginkan sehingga mengetahui dengan pasti kualitas dari barang tersebut. Sementara itu kelemahannya adalah jangkauan pemasaran yang terbatas dan membutuhkan modal cukup besar karena harus memiliki toko fisik.

PT. X adalah perusahaan yang bergerak di bidang jual beli *accu* dan *spare part* kendaraan bermotor. Perusahaan ini merupakan perusahaan dagang yang kegiatan

utamanya membeli, menyimpan dan menjual kembali barang dagang tanpa memberikan nilai tambah. Nilai tambah di sini maksudnya mengolah kembali atau mengubah bentuk sifat barang, sehingga mempunyai nilai jual yang tinggi. Sederhananya, perusahaan dagang adalah perusahaan yang membeli barang kemudian menjualnya kembali tanpa mengubah produknya.

Sejak berdiri tahun 2009, PT.X tidak mengalami banyak perubahan dari segi bisnis maupun operasional. Perusahaan ini masih tetap pada konsep bisnis yang murni konvensional, dimana para tenaga marketingnya turun langsung menghampiri pelanggan. Tidak ada promo ataupun penjualan lewat media digital yang saat ini sudah banyak dilakukan kompetitornya. Alasannya adalah karena merek dagang mereka yang tidak dikenal orang, sehingga membutuhkan pendekatan pemasaran yang berbeda agar produk mereka memiliki nilai jual.

Untuk dapat tetap bersaing, perusahaan harus memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) secara optimal agar tujuan perusahaan tercapai. SDM yang berkualitas akan berkontribusi pada meningkatnya produktivitas organisasi. Tidak hanya mengandalkan tenaga penjualan, namun proses yang terjadi di dalam perusahaan secara keseluruhan menjadi *support system* yang juga krusial bagi keberhasilan perusahaan. Proses internal ini dapat meliputi kualitas pelayanan internal, pelaksanaan *management system* yang baik, juga sistem penyimpanan, keluar masuk barang yang baik dan rapi.

Di tengah persaingan bisnis yang ketat, perubahan tren bisnis dan komitmen PT. X untuk bertahan pada model bisnis konvensional, maka diperlukan perhatian yang serius berkaitan dengan budaya organisasi. Hal ini dikarenakan berdasarkan data dari HRD tingkat *turnover* karyawan cukup tinggi terutama untuk jabatan tenaga penjualan (baik level staf, *team leader* maupun *supervisor*). Karyawan yang sering berganti-ganti dengan latar belakang yang beragam, membuat karyawan lama harus selalu memiliki kesiapan perubahan dengan

adanya karyawan baru. Kesiapan penerimaan ini harus diiringi dengan penguatan budaya organisasi.

Robbin (2012) mengungkapkan pentingnya sinergisitas perubahan dengan penguatan budaya organisasi. Budaya organisasi yang lemah mengakibatkan ketidaksiapan individu-individu menghadapi perubahan. Mereka lebih menyukai nilai-nilai, baik nilai-nilai individu maupun nilai kelompok yang selama ini telah dimiliki. Mereka juga lebih menyukai cara kerja yang selama ini telah mereka lakukan dan menolak adanya perubahan, terutama perubahan yang menuntut kemampuan dan keterampilan baru.

Budaya organisasi sendiri dapat didefinisikan sebagai suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan bentuk acuan interaksi dengan pihak luar. Bentuk acuan tersebut adalah nilai, norma dan aturan sebagai dasar para anggota untuk berpikir dan berperilaku O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991). Sedangkan Robbins (2012) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi yang kuat memberikan stabilitas bagi organisasi.

Kuat lemahnya budaya dapat diketahui. Jika sebagian besar karyawan memiliki pendapat yang sama tentang misi dan nilai organisasi, dapat dikatakan bahwa budayanya kuat; jika pendapatnya berbeda-beda, maka budayanya lemah (Robbins, 2012). Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai inti organisasi keduanya sangat dipegang dan dibagikan secara luas. Wiener (dalam Robbins, 2012) mengemukakan semakin banyak anggota yang menerima nilai inti dan semakin besar komitmen mereka, semakin kuat budaya dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku anggota organisasi, karena intensitas berbagi yang tinggi menciptakan iklim kontrol perilaku yang tinggi.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi memberikan karakteristik pada organisasi yang membedakannya dari organisasi lain. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendalian dan arah dalam bentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi, sebagaimana Deal, et al (1982) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri dan perilaku etis. Penelitian yang dilakukan oleh Koesmono

(2005) menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja perusahaan.

Robbins (2012) mengemukakan tujuh dimensi budaya organisasi sebagai berikut:

1. *Innovation and risk taking*. Sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
2. *Attention to detail*. Tingkat di mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. *Outcome orientation*. Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil atau hasil daripada pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. *People orientation*. Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi.
5. *Team orientation*. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim daripada individu
6. *Aggressiveness*. Mengutamakan sejauh mana orang agresif dan kompetitif daripada mudah bergaul.
7. *Stability*. Tingkat di mana kegiatan organisasi menekankan

mempertahankan status quo berbeda dengan pertumbuhan.

PT. X adalah sebuah perusahaan dagang konvensional yang berada di tengah persaingan yang ketat dan perubahan tren bisnis yang mengarah pada bisnis *e-commerce*. SDM menjadi kendala karena angka *turnover* yang tinggi pada tenaga pemasaran. Hal tersebut perlu disiasati dengan penerapan budaya perusahaan yang kuat untuk mempertahankan stabilitas perusahaan dan mengarahkan karyawan pada perilaku produktif untuk pencapaian laba perusahaan. Dimensi budaya mana yang kuat dan lemah dikaji menggunakan tujuh dimensi budaya organisasi Robbins (2012). Berdasarkan pemaparan di atas, maka penulis merumuskan masalah: Bagaimanakah gambaran budaya organisasi di PT. GS Golshine.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kedalaman analisis yang digunakan adalah metode deskriptif. Darwis (dalam Azwar, 2011) mengatakan bahwa studi deskriptif merupakan alat untuk menemukan makna baru, menjelaskan sebuah kondisi

keberadaan, menentukan frekuensi kemunculan sesuatu, dan mengkategorikan informasi.

Variabel pada penelitian ini adalah budaya organisasi diartikan sebagai seperangkat asumsi atau nilai-nilai yang diyakini bersamaoleh 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 Robbins, yaitu: *innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability*.

Subjek penelitian adalah karyawan PT. X, dimana populasinya adalah 127 karyawan yang tersebar di kantor Jakarta dan 7 kantor pemasaran di kota-kota lain. Teknik pengambilan yang dilakukan adalah dengan teknik sampel acak sederhana sebanyak 30 responden. Penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner yang disebar kepadakaryawan PT. X dengan kriteria sudah bekerja minimal 1 tahun. Kriteria 1 tahun digunakan dengan harapan karyawan sudah mengenali budaya perusahaannya dengan baik.

Alat ukur budaya organisasi dengan menggunakan tujuh dimensi yang dikemukakan oleh Robbins (2012) yang terdiri dari 54 item. Instrumen penelitian yang digunakan adalah skala Likert.

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Item yang valid memiliki nilai

validitas di atas 0,3 (Azwar, 2011). Peneliti melakukan uji validitas instrumen budaya organisasi dengan 54 item dan jumlah item gugur sebanyak 17 item. Dari 34 item tersebut kemudian dilakukan uji reliabilitas dan didapat nilai *Alpha Cronbach* ($\alpha = 0,942$).

Berikut adalah dimensi-dimensi budaya organisasi dan contoh item dari masing-masing dimensi:

Tabel 1. Contoh Item Masing-Masing Dimensi

No	Dimensi	Contoh Item Pernyataan
1	<i>Innovation and risk taking</i>	Perusahaan mendorong karyawannya untuk berpikir kreatif dan inovatif
2	<i>Stability</i>	Para pimpinan dapat bersikap tenang dalam menghadapi masalah dan mengambil keputusan
3	<i>Outcome orientation</i>	Perusahaan menetapkan kerja lembur untuk menyelesaikan target kerja
4	<i>People orientation</i>	Perusahaan membuat berbagai kebijakan yang membuat karyawan merasa aman dalam bekerja
5	<i>Aggressiveness</i>	Perusahaan berani mengambil resiko besar untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar lagi
6	<i>Team orientation</i>	Baik atasan dan bawahan dapat bersikap fleksibel dan informal untuk mencairkan suasana dan menjalin kerjasama yang lebih baik
7	<i>Attention to detail</i>	Ketika bekerja, para karyawan memperhatikan detail pekerjaannya dengan baik agar tidak terjadi kesalahan

Metode analisa yang digunakan adalah analisa deskriptif yang bertujuan memberikan deskripsi mengenai subjek penelitian berdasarkan data dari variabel yang diperoleh dari subjek yang diteliti dan tidak dimaksudkan untuk pengujian hipotesis (Azwar, 2011). 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. Untuk skor pengkategorian adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Kategori Skor Dimensi Rata-rata

Kategori	Jumlah skor
Sangat lemah	1,0-1,8
Lemah	1,9-2,6
Cukup kuat	2,7-3,4
Kuat	3,5-4,2
Sangat kuat	4,3-5,0

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian dilakukan kepada 30 karyawan PT. X yang telah bekerja selama minimal 1 tahun, baik dengan status karyawan tetap maupun kontrak. 80% responden penelitian berjenis kelamin laki-laki sedangkan sisanya 20% perempuan. Dilihat

dari status kepegawaiannya 90% adalah karyawan tetap, sementara 10% karyawan kontrak. Pendidikan terakhir responden cukup beragam, kebanyakan responden lulusan S1 yaitu sebesar 43%, lulusan SMA / Sederajat sebanyak 12% dan lulusan D3 sebesar 17%.

Berikut tabel yang menunjukkan demografi dari responden pada penelitian ini:

Tabel 3. Tabel Demografi Responden Penelitian

NO	DEMOGRAFI	FREKUENSI	PERSENTASE
1	Jenis Kelamin		
	Laki-Laki	24	80%
	Perempuan	6	20%
2	Usia		
	19 - 30 Tahun	10	33%
	31 - 45 Tahun	20	67%
	46 - 55 Tahun	0	0%
	> 55 Tahun	0	
3	Pendidikan		0%
	SD/SMP Sederajat	0	0%
	SMA / Sederajat	12	40%
	D3	5	17%
	S1	13	43%
	S2	0	0%
4	Jabatan		
	Staf	19	63%
	Team Leader	2	7%
	Supervisor	8	27%
	Manager	1	3%
5	Tenure		
	1 - 3 Tahun	11	37%
	4 - 6 Tahun	10	33%
	7 - 9 Tahun	9	30%
6	Status Kekaryawanan		
	Kontrak	3	10%
	Tetap	27	90%

Berdasarkan hasil perhitungan budaya organisasi secara keseluruhan menunjukkan karyawan sebagian besar menilai budaya organisasi di PT. X adalah kuat dengan skor perhitungan 3,5. Dari tujuh dimensi budaya organisasi, empat dimensi berada pada

kategori kuat, yaitu *innovation and risk taking*, *outcome orientation*, *team orientation*, dan *team orientation*. Tiga dimensi lainnya, yaitu *stability*, *aggressiveness*, dan *attention to the detail* berada pada kategori cukup kuat.

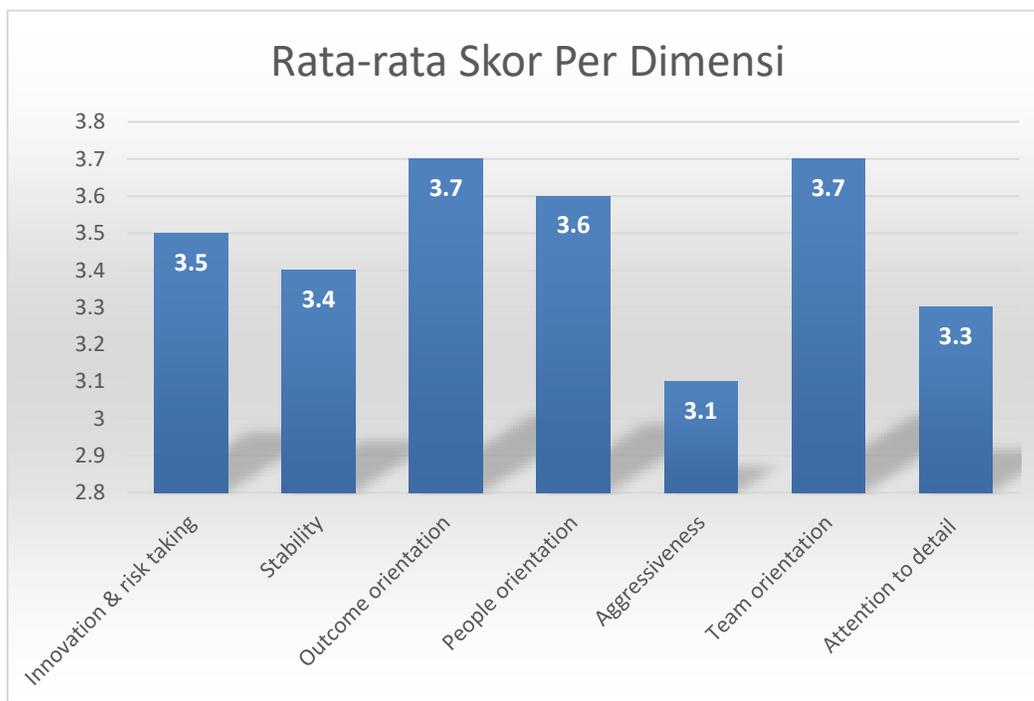


Diagram 1. Rata-rata Skor Per Dimensi

Dimensi budaya organisasi dengan skor paling tinggi sebesar 3,7 adalah *team orientation* dan *outcome orientation*, artinya karyawan lebih bekerja secara berkelompok

dibandingkan bekerja sendiri, saling membantu ketika ada rekannya yang membutuhkan juga sangat mengutamakan

hasil dan pencapaian dibandingkan prosesnya.

Dimesi yang mendapatkan skor paling rendah adalah *aggressiveness* dengan skor 3,1. Mayoritas responden sebesar 46,7%

menilai budaya ini cukup kuat dan 26,7% menilai budaya ini lemah, artinya kebanyakan responden menilai bahwa kompetisi dan daya saing perusahaan dengan perusahaan lain yang menjadi saingan cukup kuat.

Tabel 4. Distribusi frekuensi Dimensi Budaya Organisasi

Kategori	Innovation & risk taking		Stability		Outcome orientation		People orientation		Aggressiveness		Team orientation		Attention to detail	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Kuat	6	20,0%	1	3,3%	4	13,3%	3	10,0%	4	13,3%	7	23,3%	3	10,0%
Kuat	11	36,7%	12	40,0%	12	40,0%	16	53,3%	4	13,3%	12	40,0%	10	33,3%
Cukup Kuat	12	40,0%	13	43,3%	13	43,3%	8	26,7%	14	46,7%	8	26,7%	10	33,3%
Lemah	1	3,3%	4	13,3%	1	3,3%	3	10,0%	8	26,7%	3	10,0%	7	23,3%
Sangat Lemah	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%
Rata-rata	3,5		3,4		3,7		3,6		3,1		3,7		3,3	

Pembahasan

PT. X memiliki budaya organisasi yang kuat. Dimensi budaya *team orientation* dan *outcome orientation* adalah dimensi yang paling kuat diantara tujuh dimensi lainnya. Skor *team orientation* yang tinggi dapat dipahami karena lini bisnis PT. X adalah perusahaan distribusi dan perdagangan, dimana perusahaan berhubungan dan melakukan penjualan langsung dengan

pelanggan dalam jumlah besar. Disamping itu, sistem penjualan yang diterapkan adalah penjualan berdasarkan target *team* dan perorangan. Mereka terbiasa bekerja saling membantu dan terjalin hubungan positif diantara karyawannya. Tidak hanya itu, hampir semua karyawan di PT. X berhubungan langsung dengan pihak pelanggan, dimana ketika bersentuhan langsung dengan pelanggan yang dijadikan

keutamaan adalah pelayanan yang prima. Baik pelayanan internal dan eksternal yang terjadi di perusahaan mengutamakan *team orientation* untuk dapat memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan. Organisasi dengan *team orientation* yang tinggi mengutamakan kolaborasi dan menekankan kerjasama antar karyawan untuk pencapaian tujuan bersama. Dalam organisasi yang memiliki *team orientation* tinggi, para anggotanya cenderung lebih memiliki hubungan yang positif dengan rekan kerja juga dengan atasannya (Erdogan, et al., 2006).

Dalam organisasi yang memiliki budaya *outcome orientation* yang kuat, para anggotanya akan sangat mengutamakan pencapaian, hasil dan tindakan untuk mencapai hasil sebagai nilai yang penting. Karyawan dilatih dan diberikan pendampingan untuk dapat menjual produk secara efektif dan berapa banyak keuntungan yang diperoleh setiap harinya. Hasil penelitian dari Nohria, et al (2003) menunjukkan organisasi yang memiliki budaya *outcome orientation* juga memiliki *performance-oriented culture*, dimana penghargaan menjadi indikator keberhasilan pencapaian seseorang dibandingkan senioritas

dan loyalitas. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang penjualan, maka profit adalah indikator keberhasilan perusahaan. PT. X memiliki komposisi karyawan 50% merupakan tenaga penjualan yang secara langsung turun ke lapangan. Mereka memiliki target penjualan yang sudah ditentukan. Keberhasilan utama dan pemberian penghargaan diberikan berdasarkan penilaian dari pencapaian target individu dan kelompok. Oleh karena itu, *outcome orientation* menjadi budaya yang kuat di perusahaan ini.

Budaya *people orientation* yang tinggi mengutamakan keadilan, dukungan, dan menghormati hak individu. Organisasi menekankan dan mengharapkan para anggotanya berperilaku saling menghormati dan menghargai satu sama lain (Erdogan, et al., 2006). Penelitian yang dilakukan oleh Sheridan (1992) menemukan bahwa karyawan rata-rata bertahan 14 bulan lebih lama di perusahaan dengan budaya *people oriented*. Sebagai contoh lain, Starbucks adalah perusahaan dengan budaya *people orientation*. Perusahaan membayar karyawannya di atas upah minum, memberikan fasilitas kesehatan, dan biaya pendidikan bagi karyawan yang bekerja *part-*

time maupun *full-time*. Hasil dari kebijakan ini adalah perusahaan mendapat keuntungan dari angka *turnover* yang rendah dibandingkan dengan industri yang setara (Weber, 2005). Pada organisasi dengan *people oriented culture*, manajemen mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi (Robbins, 2012).

PT. X memiliki budaya *people orientation* yang kuat yang dinilai oleh mayoritas karyawan. Dari 30 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, 30% merupakan karyawan lama yang telah bergabung sejak perusahaan berdiri 9 tahun lalu. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Sheridan (1992) yang menyatakan bahwa perusahaan dengan budaya *people oriented* yang kuat akan membuat karyawan bertahan lebih lama. Suasana kekeluargaan juga sangat dirasakan oleh para karyawannya dimana perusahaan mengadakan kegiatan *outing* yang sifatnya liburan setiap tahunnya. Hal ini dikarenakan manajemen ingin agar karyawannya memiliki hari untuk bersenang-senang bersama rekan-rekan kerjanya. Selain untuk memperkuat kerjasama dan kebersamaan antar karyawan, kegiatan ini juga mendukung proses meningkatkan

perilaku saling menghargai dan menghormati satu sama lain.

Perusahaan yang mempunyai budaya *innovation & risk taking* adalah perusahaan yang fleksibel, mudah beradaptasi, dan mencoba hal-hal baru. Perusahaan seperti ini ditandai dengan garis hirarki yang datar, gelar dan status-status lain tidak terlalu dimainkan. Penelitian oleh Deutschman (2004) terhadap perusahaan W.L Gore & Associates yang dikenal karena produk-produknya yang inovatif menemukan bahwa perusahaan ini tidak memiliki bos dalam pengertian tradisional, dan karyawan didorong untuk merayakan kegagalan sama seperti halnya merayakan kesuksesan sebagai bentuk keberanian untuk mengambil resiko (*risk taking*).

Di PT. X yang budaya *innovation & risk taking* berada dalam kategori kuat, karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Mereka diajak berdiskusi, bertukar pikiran dan diperbolehkan mengajukan usulan yang akan dipertimbangkan untuk pengambilan kebijakan manajemen. Karyawan juga dipercaya untuk mengambil keputusan sendiri dan menjalankannya untuk hampir setiap permasalahan terkait pekerjaan mereka. Hal ini tidak hanya diterapkan pada

level supervisor atau manajer, tapi juga pada level staf, dimana mereka memiliki hak untuk memberikan usulan dalam upaya menyelesaikan masalah yang ada. Dengan adanya tujuh cabang kantor perwakilan penjualan di kota-kota yang berbeda, pengambilan resiko dan upaya berpikir kreatif dibutuhkan untuk mempercepat pengambilan keputusan demi kelancaran operasional perusahaan. Tidak semua keputusan bergantung pada kantor pusat, kantor perwakilan pemasaran diberikan kemandirian menjalankan operasionalnya secara fleksibel demi tercapainya tujuan bersama dan pencapaian produktivitas perusahaan.

Budaya *stability* dapat dilihat dari kebijakan perusahaan yang dapat diprediksi, berpegang pada aturan, dan birokratis. Ketika lingkungan stabil dan pasti, budaya seperti ini dapat membantu perusahaan menjadi efektif dengan menyediakan *output* pada level yang stabil dan konstan Westrum (2004). Budaya ini menghindari pengambilan tindakan yang cepat, sebagai hasilnya perusahaan kurang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Kebanyakan perusahaan dengan budaya stabil adalah organisasi pemerintahan atau sektor privat,

walaupun tindak menutup kemungkinan organisasi profit juga memiliki budaya stabil. Kraft Food adalah contoh perusahaan dengan sistem pengambilan keputusan yang tersentralisasi dan berpegang teguh pada peraturan Thompson (2006). Budaya birokrasi seperti ini membuat ide-ide bagus harus terhenti sejak awal dan menghambat karyawan berinovasi.

Di PT. X, budaya stabil cukup kuat, namun masih lebih rendah tingkatannya dari budaya *innovation & risk taking*. Artinya perusahaan ini masih berpegang pada aturan tapi tidak terpaku jika ada aturan yang menghambat dan masih dapat bertindak fleksibel. Kondisi kantor perwakilan pemasaran yang berada jauh dari kantor pusat, mengharuskan perusahaan untuk fleksibel untuk mencapai efektivitas dan efisiensi. Namun di sisi lain, budaya stabil dapat cukup kuat ketika melihat bentuk perusahaan yang tidak mengalami perubahan sejak awal berdiri tahun 2009. Mereka masih menjalankan sistem pemasaran tradisional turun ke lapangan *door to door*, dan sistem promosi yang itu-itu saja, yaitu pemasangan spanduk di toko-toko dan bengkel rekanan. Tidak ada upaya inovatif memanfaatkan teknologi

internet yang sedang berkembang pesat. Perusahaan masih bergantung 100% pada kemampuan para tenaga penjualnya tanpa berusaha menambah dukungan dari sisi lain dengan memanfaatkan teknologi.

Budaya *attention to the detail* ditandai dengan penekanan pada presisi dan perhatian pada hal-hal kecil secara detil. Menurut Westrum (2004), hal ini sangat membantu bagi industri perhotelan untuk dapat berkompetisi dan membedakan mereka dengan perusahaan lain. Di perusahaan distribusi dan pemasaran, perhatian terhadap detil tidak terlalu diperlukan karena mereka mengutamakan kecepatan dan fleksibilitas. Dengan komposisi karyawan 50% adalah tenaga pemasaran, maka kecepatan dan fleksibilitas lebih diperlukan, sedangkan perhatian terhadap detil lebih diperlukan oleh departemen keuangan, akuntansi, pajak dan administrasi yang proporsinya hanya sekitar 25% dari total karyawan di PT. X. Budaya ini cukup kuat, namun tidak telalu menjadi perhatian kecuali untuk bagian-bagian tertentu di perusahaan.

Perusahaan dengan budaya agresif yang tinggi ditandai dengan kompetisi yang tinggi dan keinginan untuk mengungguli pesaing. Penelitian yang dilakukan oleh Greene, et al

(2004) pada perusahaan Microsoft yang dikenal sebagai perusahaan dengan budaya agresif, menemukan bahwa perusahaan dengan budaya ini rentan terhadap masalah hukum. Microsoft sendiri seringkali mendapat masalah hukum yang bertumpuk, dimana satu masalah muncul sebelum masalah hukum lainnya terselesaikan. Perusahaan semacam ini juga cenderung abai terhadap tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate social responsibility*).

Dengan tingginya resiko menjadi perusahaan dengan budaya agresif, tidak mengherankan jika PT. X memiliki skor budaya agresif yang paling rendah dibandingkan dengan dimensi-dimensi budaya lainnya. PT. X tetap berfokus pada pencapaian tujuan, namun dengan cukup kehati-hatian untuk menghindari pelanggaran yang dapat mengarah pada tindakan *fraud* (kecurangan) dan pelanggaran lain. Mereka berorientasi pada hasil dengan memperhatikan aturan dan tanggung jawab.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan gambaran budaya perusahaan di PT. X berada pada kategori kuat. Dimensi yang berada pada

kategori kuat adalah *team orientation*, *outcome orientation*, *people orientation*, dan *innovation and risk taking*. Hal ini sesuai dengan profil perusahaan yang merupakan perusahaan distribusi dan penjualan dimana mereka mengandalkan tenaga pemasaran untuk melakukan penjualan dan menghasilkan profit perusahaan. Kesuksesan dan penghargaan diperhitungkan dari pencapaian target dibandingkan dengan senioritas dan loyalitas. Hal ini juga mendukung budaya *innovation and risk taking* yang menuntut fleksibilitas dan menghilangkan garis hirarki tradisional. Dimensi-dimensi budaya yang kuat membuat PT. X dapat bertahan menghadapi persaingan walaupun masih memegang teguh bentuk bisnis pemasaran dan promosi konvensional dan karyawan lama masih tetap bertahan sejak perusahaan berdiri.

Tiga dimensi yang berada pada kategori cukup kuat adalah *stability*, *attention to detail*, dan *aggressiveness*. Hal ini menggambarkan bahwa PT. X adalah perusahaan yang cukup dinamis, mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Mereka cukup kompetitif namun tetap berpegang pada aturan dan norma untuk menghindari kecurangan dan pelanggaran yang dapat menghambat proses

pencapaian tujuan bersama. Sebagai perusahaan yang fokus utamanya adalah penjualan, maka perhatian terhadap detail tidak terlalu diutamakan, tapi tetap dijalankan dan menjadi budaya yang cukup kuat untuk posisi atau jabatan tertentu di perusahaan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, dimana perusahaan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan budaya-budaya yang sudah kuat dengan mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan budaya perusahaan. Meningkatkan kualitas program-program yang sudah berjalan agar tetap dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi budaya perusahaan.

Saran

Adapun saran bagi penelitian ini adalah agar penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan distribusi dengan model bisnis yang berbeda, misalnya perusahaan distribusi yang memanfaatkan teknologi *e-commerce*.

Bagi perusahaan diharapkan agar mempertahankan budaya organisasi *team orientation* dengan mengembangkan program-program ke karyawan yang dapat

meningkatkan kerjasama antar individu dalam kelompok. Perusahaan sangat perlu meningkatkan budaya *aggressiveness* terutama

bagi tenaga penjual untuk meningkatkan daya saing dengan perusahaan distribusi *spare parts* lain.

DAFTAR RUJUKAN

- Azwar, S. (2011). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company
- Deutschman, A. (2004). *The fabric of creativity*. *Fast Company*, 89, 54–62.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). *Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture*. *Academy of Management journal*, 49(2), 395-406.
- Greene, J., Reinhardt, A., & Lowry, T. (2004). *Teaching Microsoft to make nice?* *Business Week*, 3885, 80–81; Schlender, B. (1998, June 22). Gates's crusade. *Fortune*, 137, 30–32.
- Koesmono, H.T., (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 7 (2). 171-188.
- Nohria, N., Joyce, W., & Roberson, B. (2003). *What really works*. *Harvard Business Review*, 81, 42–52.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F., (1991). *People and Organization Culture: A Profile comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*. *Academy of Management Journal*. 34 (3). 487-516.
- Robbins, S.P. (2012) *Organizational Behavior. 15th Edition*, Prentice-Hall, Inc., New York.
- Sheridan, J. (1992). *Organizational culture and employee retention*. *Academy of Management Journal*, 35, 1036–1056.
- Thompson, S. (2006). *Kraft CEO slams company, trims marketing staff*. *Advertising Age*, 77, 3–62.
- Westrum, R. (2004). *Increasing the number of guards at nuclear power plants*. *Risk Analysis: An International Journal*, 24, 959–961.
- Weber, G. (2005). *Preserving the counter culture*. *Workforce Management*, 84, 28–34; Motivation secrets of the 100 best employers. (2003). *HR Focus*, 80, 1–15.