

ANALISIS DIMENSI BUDAYA NASIONAL HOFSTEDE PADA PT PKG LAUTAN INDONESIA

Vivi Novianti¹

Ati Cahayani²

Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

vivi.vn61@gmail.com¹

ati.cahayani@atmajaya.ac.id²

ABSTRAK

Budaya organisasi merupakan salah satu hal yang sangat berperan terhadap keberhasilan perusahaan. Dampak dari budaya organisasi yang kuat adalah meningkatnya kinerja perusahaan. Melihat efek baik yang diberikan oleh budaya organisasi maka hal ini perlu mendapatkan perhatian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi pimpinan dan karyawan pada dimensi budaya nasional Hofstede perusahaan ini. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui kekuatan budaya organisasi perusahaan. Penelitian ini bersifat kualitatif dan subjek penelitian adalah PT PKG Lautan Indonesia. Data dikumpulkan dengan wawancara mendalam kepada tiga informan. Informan terdiri dari satu pimpinan dan dua karyawan perusahaan. Masing-masing informan menjabat sebagai General Manager, supervisor, dan Support Staff. Selain itu, terdapat data sekunder yang bersumber dari buku, artikel jurnal, penelitian terdahulu, dan data perusahaan. Hasil dari penelitian ini adalah perusahaan memiliki tingkat jarak kekuasaan yang rendah, memiliki budaya kolektivisme yang tinggi, memiliki budaya yang feminin, tingkat penghindaran ketidakpastian yang sedang cenderung rendah, memiliki orientasi waktu jangka pendek, dan memiliki budaya *indulgence*. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa perusahaan memiliki budaya organisasi yang cukup kuat. Hasil ini diketahui berdasarkan persepsi pimpinan dan karyawan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Dimensi Budaya Nasional Hofstede, Budaya Kuat, Budaya Lemah.

ABSTRACT

Organizational culture is one of the things that play a very important role in the success of the company. The impact of a strong organizational culture is an increase in company performance. Seeing the good influence given by organizational culture, this needs attention. This study aims to determine the perception of leaders and employees on the dimensions of Hofstede's national culture in this company. This study also aims to determine the strength of the company's organizational culture. This research is qualitative and the research subject is PT PKG Lautan Indonesia. Data collection was carried out by in-depth interviews with three informants. The informants consist of one leader and two company employees. Each informant served as General Manager, supervisor, and Support Staff. In addition, there are secondary data sourced from books, journal articles, previous research, and company data. The results of this study are the company has a low level of power distance, has a high collectivist culture, has a feminine culture, has a low level of uncertainty avoidance, has a short-term orientation, and has an indulgence culture. The results of other studies show that the company has a fairly strong organizational culture. These results are known based on the perceptions of leaders and employees.

Keywords: Organizational Culture, Hofstede's National Cultural Dimension, Strong Culture, Weak Culture.

PENDAHULUAN

Keberadaan budaya organisasi dalam dunia pekerjaan bukan tanpa alasan. Peran budaya organisasi bagi perusahaan sangat besar. Budaya organisasi yang dimiliki suatu perusahaan akan berdampak kepada bagaimana karyawan bekerja dalam perusahaan. Karyawan merupakan aset perusahaan yang berharga, tanpa karyawan perusahaan tidak akan berjalan. Oleh karena itu, guna mendukung jalannya perusahaan salah satu aspek yang harus diperhatikan adalah budaya organisasi. Akan tetapi, seperti yang sudah diketahui bahwa perkembangan zaman telah mengubah berbagai hal terutama dalam bidang bisnis. Salah satunya pada praktik bisnis yang semakin mempermudah dan tentu memiliki efek bagi perusahaan. Saat ini sudah banyak sekali perusahaan yang bergerak secara global atau disebut sebagai perusahaan multinasional yang berdiri di berbagai negara. Hal ini berarti terdapat pertukaran budaya di dalamnya baik adanya karyawan ekspatriat atau budaya *home country* yang diterapkan pada setiap perusahaan walaupun lokasinya di *host country*. Salah satu hal positif dari perusahaan multinasional adalah perusahaan dapat mencapai konsumen jauh lebih luas. Akan tetapi, tentu ada hal negatif yang dapat terjadi, yaitu akibat dari pertukaran budaya maka ada risiko terjadi diskriminasi atau ketidakcocokan budaya.

Peneliti hendak melakukan penelitian terhadap persepsi yang dimiliki oleh pimpinan dan karyawan PT PKG Lautan Indonesia terhadap dimensi budaya nasional Hofstede. Peneliti ingin melihat apakah ada pengaruh dari pihak PKG Malaysia terhadap budaya organisasi PT PKG Lautan Indonesia kemudian akan dianalisis lebih lanjut. Dari penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana persepsi yang dimiliki antara pimpinan dan karyawan mengenai dimensi budaya nasional Hofstede PT PKG Lautan Indonesia. Dari persepsi tersebut akan dibandingkan apakah ada perbedaan atau persamaan kemudian dianalisis bagaimana kekuatan budaya organisasinya. Akan dilihat dari perbandingan budaya organisasi dari masing-masing dimensi, jika data sangat bervariasi jenisnya maka dapat disimpulkan budaya organisasi perusahaan lemah, begitu pula sebaliknya.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

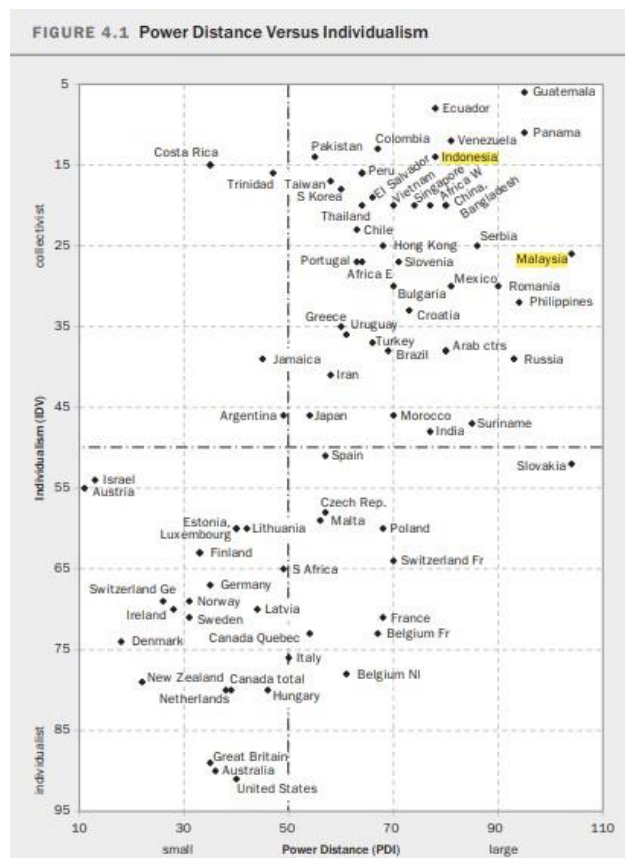
Schein sebagaimana dikutip oleh Luthans et al., mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid (2021, p. 57). Dengan demikian, harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah tersebut. Geertz sebagaimana dikutip oleh Carvalho et al., mendefinisikan budaya organisasi sebagai "*a web of meanings woven by men*" yang berarti budaya mempresentasikan elemen simbolis dan kekinian dalam kehidupan anggota organisasi yang melalui koeksistensi mereka memberi makna pada dunia tempat mereka bertindak (2018, p. 3). Sutrisno mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (2010, pp. 1–2). Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki arti sebuah asumsi dasar dari suatu organisasi yang merupakan hasil dari belajar mengatasi masalah yang ada dalam organisasi tersebut baik masalah internal ataupun eksternal serta budaya tersebut mempresentasikan elemen yang simbolis yang dimiliki organisasi.

Dimensi Budaya Nasional Hofstede

Hofstede, Hofstede dan Minkov (2010) dalam bukunya yang berjudul *Cultures and Organization: Software of the Mind* menjelaskan tentang enam dimensi budaya nasional, yaitu:

1) *Power Distance*

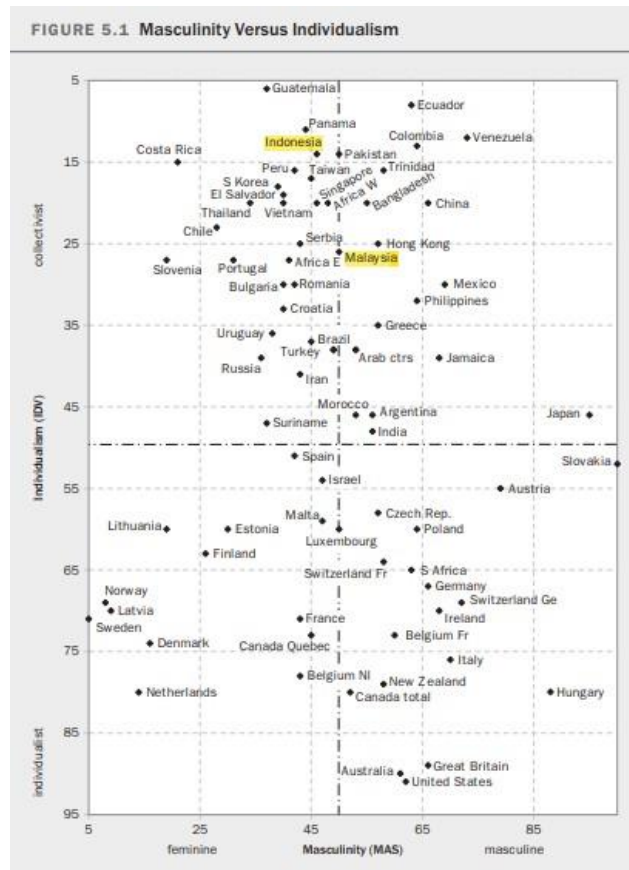
Jarak kekuasaan dapat didefinisikan sebagai sejauh mana anggota lembaga dan organisasi yang kurang kuat dalam suatu negara mengharapkan dan menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata. Dalam konteks tempat kerja, jarak kekuasaan yang tinggi ditandai dengan sistem hierarki yang cenderung tinggi dan *supervisor* terdiri dari banyak orang. Bawahan cenderung selalu harus diperintah terlebih dahulu untuk melakukan sesuatu. Antara atasan dan bawahan memiliki rentang distribusi gaji yang jauh. Atasan memiliki hak istimewa sehingga kontak antara atasan dan bawahan hanya diprakarsai oleh atasan saja. Atasan yang ideal menurut dimensi ini adalah atasan yang menganut autokrat. Jarak kekuasaan yang rendah ditandai dengan sistem hierarki cenderung datar dan *supervisor* lebih sedikit. Antara atasan dan bawahan memiliki rentang gaji yang relatif kecil. Atasan tidak memiliki hak istimewa sehingga atasan menggunakan semua fasilitas kantor bersama dengan bawahannya tanpa dibeda-bedakan. Atasan yang ideal menurut dimensi ini adalah atasan yang menganut demokrat. Dalam peta dimensi budaya pada Gambar I, terlihat bahwa Indonesia berada pada peringkat 15-16 dengan indeks 78, sedangkan Malaysia berada pada peringkat 1-2 dengan indeks 104. Keduanya masih termasuk ke dalam cakupan tinggi namun Malaysia memiliki jarak kekuasaan yang tinggi daripada Indonesia.



Gambar I. Peta Dimensi *Power Distance vs Individualism*.
Sumber: *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (2010).

2) *Individualism/collectivism*

Individualisme didefinisikan sebagai hal yang berkaitan dengan masyarakat yang di mana orang diharapkan untuk menjaga dirinya sendiri dan keluarga dekatnya. Sebaliknya, pada kolektivisme, orang sejak lahir dan seterusnya diintegrasikan ke dalam kelompok yang kuat dan kohesif, sepanjang hidup orang terus melindungi mereka dengan imbalan kesetiaan yang tidak perlu dipertanyakan lagi. Dalam konteks tempat kerja, budaya kerja yang individualis menuntut pekerja untuk bertindak berdasarkan kepentingannya sendiri dan pekerjaan harus terorganisir dalam arti kepentingan pribadi dan kepentingan atasan sama-sama terpenuhi. Hubungan antara atasan dan bawahan cenderung ke arah transaksi bisnis. Lalu, budaya kerja yang kolektivistis, pekerja akan bertindak sesuai dengan kepentingan kelompok, hubungan antara atasan dan bawahan cenderung ke arah kekeluargaan. Budaya kerja yang kolektivistis memiliki preferensi dalam merekrut karyawan, yaitu merekrut seorang kerabat atau anggota keluarganya. Sebaliknya, pada budaya individualis, untuk memiliki hubungan keluarga di tempat kerja sangat dihindari karena dapat memicu nepotisme dan konflik kepentingan. Dalam peta dimensi budaya pada Gambar II, terlihat bahwa Indonesia berada pada peringkat 70-71 dengan indeks 14, sedangkan Malaysia berada pada peringkat 54 dengan indeks 26. Keduanya masih termasuk ke dalam cakupan kolektivisme namun Indonesia memiliki budaya individualisme yang lebih rendah yang berarti budaya kolektivisme lebih tinggi daripada Malaysia.

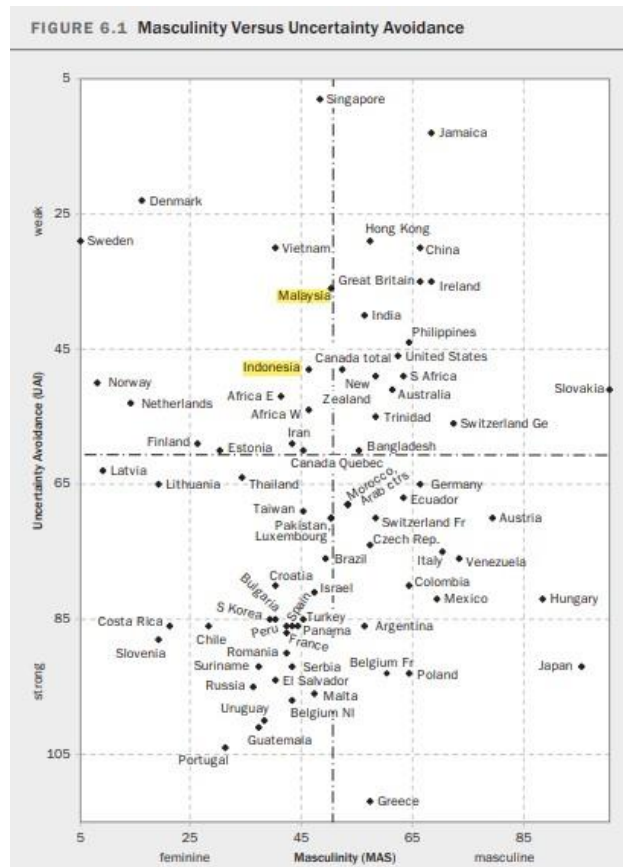


Gambar II. Peta Dimensi Masculinity vs Individualism.

Sumber: Cultures and Organizations: Software of the Mind (2010).

3) *Masculinity/femininity*

Masyarakat yang akan disebut maskulin ketika peran gender emosional jelas berbeda. Sebaliknya, masyarakat disebut feminin ketika peran gender emosional tumpangtindih dalam arti baik pria maupun wanita harus sama-sama rendah hati, lembut, dan pedulidengan kualitas hidup. Jika dikaitkan dengan dunia kerja, budaya yang feminin memiliki gaya manajemen dengan intuisi dan konsensus, sedangkan budaya maskulin secara agresif dan tegas. Cara penyelesaian konflik budaya feminin dilakukan dengan cara kompromi dan negosiasi, sedangkan budaya maskulin dilihat siapa yang paling kuat maka ia menang. Dalam pemberian *reward* budaya feminin diberikan berdasarkan persamaan, sedangkan budaya maskulin berdasarkan keadilan. Budaya feminin biasa ditemukan pada organisasi kecil dan tujuan anggotanya, yaitu bekerja untuk hidup, sedangkan budaya maskulin biasaditemukan pada organisasi besar dan tujuan anggotanya, yaitu hidup untuk bekerja. Dalam peta dimensi budaya pada Gambar III, terlihat bahwa Indonesia berada pada peringkat 41-42 dengan indeks 46, sedangkan Malaysia berada pada peringkat 34-36 dengan indeks 50. Keduanya masih termasuk ke dalam cakupan feminin namun Indonesia memiliki budaya maskulin yang lebih rendah daripada Malaysia.



Gambar III. Peta Dimensi Masculinity vs Uncertainty Avoidance.

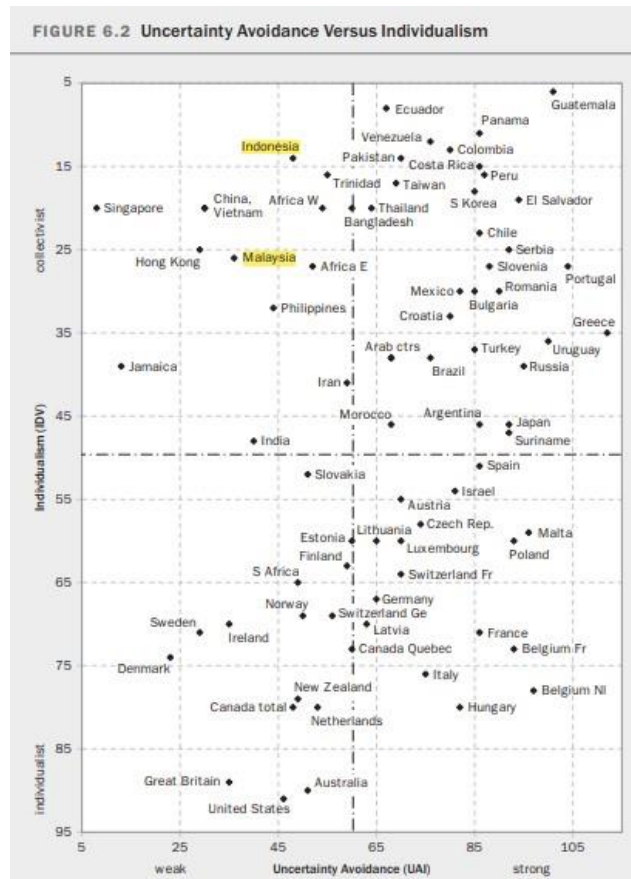
Sumber: Cultures and Organizations: Software of the Mind (2010).

4) *Uncertainty Avoidance*

Dimensi ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota budaya merasa terancam oleh situasi ambigu atau situasi yang tidak dapat diprediksi. Hasil dari perasaan tersebut dapat dilihat dari tingkat stres dan kebutuhan akan peraturan tertulis atau tidak tertulis. Dalam dunia kerja, penghindaran ketidakpastian yang kuat memiliki budaya kerja yang

orangnya cenderung bekerja keras dan merasa bahwa mereka harus selalu sibuk. Sebaliknya, penghindaran ketidakpastian yang rendah memiliki budaya kerja yang lebih santai. Waktu dianggap sebagai kerangka kerja untuk mengarahkan diri dan bukan sesuatu yang terus menerus diawasi. Dalam peta dimensi budaya pada Gambar IV, terlihat bahwa Indonesia berada pada peringkat 62-63 dengan

indeks 48, sedangkan Malaysia berada pada peringkat 67 dengan indeks 36. Keduanya masih termasuk ke dalam cakupan rendah namun Indonesia memiliki tingkat penghindaran ketidakpastian yang lebih tinggi daripada Malaysia.



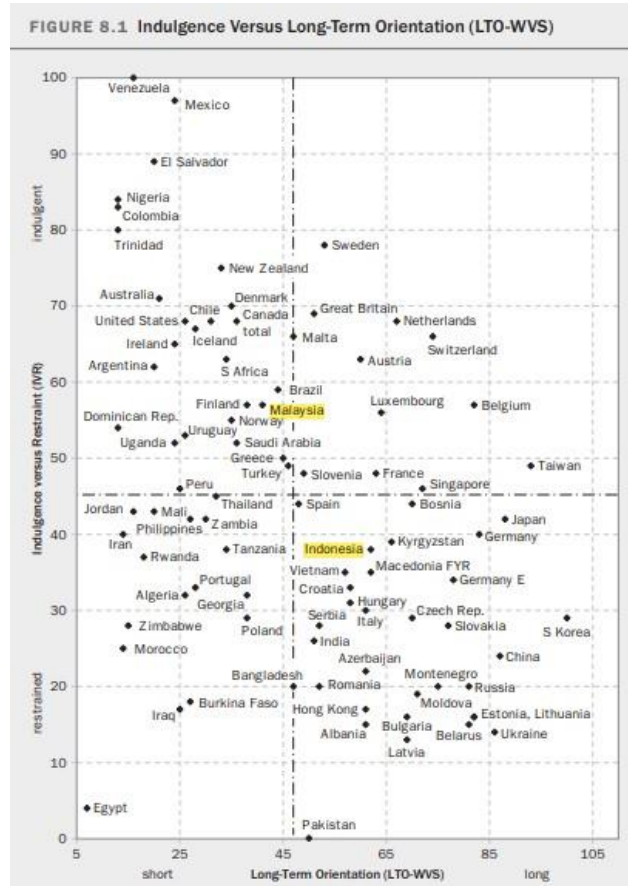
Gambar IV. Peta Dimensi *Uncertainty Avoidance vs Individualism*.

Sumber: Cultures and Organizations: Software of the Mind (2010).

5) *Long-term/short-term orientation*

Orientasi jangka panjang adalah pembinaan kebajikan yang berorientasi pada imbalan di masa depan, biasanya berfokus pada ketekunan dan penghematan. Sebaliknya, orientasi jangka pendek cenderung berkaitan dengan masa lalu dan masa kini serta berfokus pada penghormatan terhadap suatu tradisi (pelestarian) dan pemenuhan kewajiban sosial. Dalam konteks bisnis, orientasi jangka panjang berfokus pada posisi pasar. Waktu luang tidak terlalu penting pada orientasi ini. Sementara itu, orientasi jangka pendek berfokus pada *bottom line* atau laba bersih perusahaan. Waktu luang penting pada orientasi ini. Anggota perusahaan yang memiliki keahlian lebih akan mendapatkan *reward*. Dalam petadimensi budaya pada Gambar 2.5, terlihat bahwa Indonesia berada pada peringkat 26-27 dengan indeks 62, sedangkan Malaysia berada pada peringkat 50 dengan indeks 41. Hal ini

berarti bahwa Indonesia memiliki orientasi jangka waktu panjang, sedangkan Malaysia memiliki orientasi jangka waktu pendek.



Gambar V. Peta Dimensi *Indulgence vs Long-Term Orientation*.
Sumber: Cultures and Organizations: Software of the Mind (2010).

6) *Indulgence/restraint*

Budaya *indulgence* adalah kecenderungan untuk membiarkan sesuatu menjadi relatif bebas dan lebih menikmati hidup serta bersenang-senang. Sebaliknya, budaya *restraint* atau pengekangan mencerminkan keyakinan bahwa kepuasan yang ada pada budaya *indulgence* itu perlu dibatasi dan diatur oleh norma sosial yang ketat. Dalam peta dimensi budaya pada Gambar V, terlihat bahwa Indonesia berada pada peringkat 55-56 dengan indeks 38, sedangkan Malaysia berada pada peringkat 27-29 dengan indeks 57. Hal ini berarti bahwa Indonesia memiliki budaya *restraint*, sedangkan Malaysia memiliki budaya *indulgence*.

Budaya Kuat dan Lemah

Untuk menilai seperti apa budaya yang kuat, dapat dilihat melalui opini yang dimiliki anggota organisasi (Robbins & Judges, 2015, p. 358). Bila opini dari seluruh anggota sama maka budaya organisasinya kuat, sedangkan bila opininya bervariasi maka budaya organisasinya lemah. Budaya organisasi yang kuat memiliki anggota yang menganut nilai luhur secara intensif dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya. Budaya yang kuat identik dengan tingkat *turnover* yang rendah. Hal ini diakibatkan oleh adanya kebulatan suara yang memiliki tujuan membangun loyalitas, kekompakan, dan komitmen organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berjenis kualitatif yang bersifat deskriptif. Penelitian deskriptif berarti penelitian yang mendeskripsikan variabel yang berhubungan dengan masalah yang diteliti (Samsu, 2017, p. 65). Syah sebagaimana dikutip oleh Samsu mengungkapkan bahwa penelitian deskriptif digunakan untuk mendapatkan pengetahuan mengenai objek penelitian seluas-luasnya pada waktu tertentu (2017, p. 65). Bogdan dan Biklen sebagaimana dikutip oleh Sugiyono menyatakan sifat deskriptif berarti bahwa penelitian ini menggunakan data yang berbentuk kata-kata, gambar, dan tidak menggunakan angka (2013, p. 13). Dapat disimpulkan bahwa peneliti akan meneliti variabel budaya organisasi dan mencari informasi seluas-luasnya mengenai itu serta data penelitian akan berupa kata-kata dan gambar.

Dalam penelitian ini, informan ditentukan dengan cara *purposive sampling* yang berarti informan dipilih berdasarkan tujuan atau pertimbangan tertentu (Yusuf, 2017, p. 369). Peneliti membutuhkan informan yang terdiri dari atasan dan bawahan yang telah bekerja di PT PKG Lautan Indonesia dalam waktu yang lama dan singkat. Berikut adalah informan penelitian ini, yaitu:

- 1) Yulius Hidayat sebagai General Manager. Beliau telah bekerja di perusahaan ini selama kurang lebih 9 tahun.
- 2) Yenni Tjhin sebagai Accounting & Finance Manager, Tax Supervisor, dan HR. Beliau telah bekerja di perusahaan ini selama lebih dari 10 tahun.
- 3) Rohdiana sebagai Support Staff. Beliau telah bekerja di perusahaan ini selama kurang lebih 2 tahun.

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui wawancara, teknik wawancara yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara mendalam atau *in-depth interview*. Patton sebagaimana dikutip oleh Raco menyatakan bahwa wawancara mendalam memiliki pertanyaan yang *open-ended* dan jawaban atau data yang didapatkan akan berupa persepsi, pendapat, perasaan dan pengetahuan (2010, p. 110). *Open-ended* berarti pertanyaan tersebut memiliki jawaban yang terbuka dan tidak sederhana seperti menjawab iya atau tidak. Peneliti dalam wawancara mendalam akan mendapatkan jawaban berdasarkan pengalaman dari informan yang kemudian akan dijadikan bahan analisis peneliti (Raco, 2010, p. 117). Data sekunder didapatkan melalui studi kepustakaan dan dokumentasi. Studi kepustakaan merupakan cara peneliti dalam mendapatkan informasi mengenai masalah yang diteliti dari buku, laporan penelitian, tesis, sumber tercetak atau elektronik, karangan ilmiah, peraturan, dan ensiklopedia (Purwono, 2008, p. 66). Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan informasi dari buku-buku, penelitian terdahulu, dan artikel jurnal. Dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data yang berupa catatan dan dokumen lain yang memiliki hubungan dengan masalah penelitian (Samsu, 2017, p. 99). Adapun dokumentasi pada penelitian ini berupa bagan struktur perusahaan yang peneliti dapatkan langsung dari perusahaan.

Teknik konstruksi realitas atau teknik analisis data yang dilakukan oleh peneliti, yaitu:

- 1) Transkrip Data

Pada tahap ini, peneliti akan membuat transkrip data yang bersumber dari rekaman wawancara. Peneliti akan menulis kembali isi wawancara, dari pertanyaan hingga jawabannya dari informan sama persis seperti apa yang dipaparkan.

2) Kategorisasi Data

Pada tahap ini, peneliti akan melakukan kategorisasi data setelah memperoleh data dari wawancara. Peneliti akan memilah-milah data sesuai dengan teori yang digunakan pada penelitian ini, yaitu dimensi budaya nasional Hofstede. Selanjutnya, akan dianalisis lanjut mengenai budaya kuat dan lemah.

3) Triangulasi Data

Teknik triangulasi yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik triangulasi sumber. Hardani et al., mendefinisikan triangulasi sumber sebagai teknik yang dilakukan dengan mengecek data dari berbagai sumber (2020, p. 19). Peneliti akan mengumpulkan data dengan satu teknik, yaitu wawancara, sedangkan informan terdiri dari tiga orang yang berbeda. Data akan dikumpulkan dari tiga informan yang terdiri dari general manager, supervisor, dan support staff. Triangulasi ini dilakukan agar jawaban dapat dibandingkan antar informan sehingga meminimalisir adanya bias.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Dari hasil analisis enam dimensi budaya nasional Hofstede, jawaban informan cenderung sama. Oleh karena itu, peneliti dapat menyimpulkan bahwa budaya PT PKG Lautan Indonesia adalah kuat. Budaya yang kuat terjadi ketika para informan memiliki opini yang rata-rata sama. Walaupun terdapat beberapa jawaban yang tidak serupa dengan informan lain, jumlahnya tidak banyak. Berikut adalah kesimpulan jawaban informan:

Tabel I. Kesimpulan Persepsi Informan

Dimensi Budaya Nasional Hofstede	Persepsi Informan 1	Persepsi Informan 2	Persepsi Informan 3
<i>Power Distance</i>	Rendah	Rendah	Rendah
<i>Individualism/collectivism</i>	<i>Collectivism</i>	<i>Collectivism</i>	<i>Collectivism</i>
<i>Masculinity/femininity</i>	<i>Femininity</i>	<i>Femininity</i>	<i>Femininity</i>
<i>Uncertainty Avoidance</i>	Cukup seimbang	Cenderung rendah	Cukup seimbang
<i>Long-term/Short-term orientation</i>	<i>Short-term orientation</i>	<i>Short-term orientation</i>	<i>Long-term orientation</i>
<i>Indulgence/restraint</i>	<i>Indulgence</i>	<i>Indulgence</i>	<i>Indulgence</i>

Sumber: Hasil Wawancara

Diskusi Hasil

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, berikut adalah hasil temuan peneliti:

Tabel II. Hasil Temuan Dimensi Budaya Nasional Hofstede

Dimensi Budaya Nasional Hofstede	Persepsi Informan 1	Persepsi Informan 2	Persepsi Informan 3	Budaya Organisasi PT PKG Lautan Indonesia
<i>Power Distance</i>	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah
<i>Individualism/collectivism</i>	<i>Collectivism</i>	<i>Collectivism</i>	<i>Collectivism</i>	<i>Collectivism</i>

<i>Masculinity/ femininity</i>	<i>Femininity</i>	<i>Femininity</i>	<i>Femininity</i>	<i>Femininity</i>
<i>Uncertainty Avoidance</i>	Cukup seimbang	Cenderung rendah	Cukup seimbang	Sedang cenderung rendah
<i>Long-term/ Short-term orientation</i>	<i>Short-term orientation</i>	<i>Short-term orientation</i>	<i>Long-term orientation</i>	<i>Short-term orientation</i>
<i>Indulgence/ Restraint</i>	<i>Indulgence</i>	<i>Indulgence</i>	<i>Indulgence</i>	<i>Indulgence</i>

Sumber: Hasil Wawancara

Hasil temuan pertama adalah perusahaan memiliki tingkat jarak kekuasaan yang rendah. Berdasarkan teori, jarak kekuasaan yang rendah memiliki sistem hierarki yang cenderung datar dengan personel pengawas lebih sedikit. Hal ini sesuai dengan struktur organisasi milik perusahaan yang juga cenderung datar akibat anggota yang sedikit. Oleh karena itu, otomatis personel pengawas juga sedikit. Berdasarkan teori, jarak kekuasaan yang rendah memiliki rentang gaji yang relatif kecil. Hal ini sesuai dengan rentang gaji perusahaan. Antar karyawan memiliki gaji yang tidak terlalu jauh jaraknya. Gaji diberikan berdasarkan level dan lama kerja yang dimiliki. Kemudian teori juga menyatakan bahwa atasan tidak memiliki hak istimewa atas fasilitas kantor. Hal ini sesuai dengan perusahaan di mana pemimpin tidak memiliki hak istimewa atas fasilitas kecuali ruang kerjanya sendiri. Terakhir, atasan yang ideal untuk jarak kekuasaan rendah adalah pemimpin yang demokratis. Dapat dilihat dari bagaimana pemimpin selalu mendengarkan dan menerima masukan dari bawahannya. Walaupun pengambilan keputusan bersifat sentralisasi, pemimpin tetap terbuka terhadap masukan dari anggota lain.

Hasil temuan kedua yaitu perusahaan memiliki budaya kolektivisme. Berdasarkan teori, budaya kerja kolektivisme memiliki anggota yang mementingkan kepentingan kelompok atas kepentingan pribadi. Ketiga informan sama-sama menganut hal ini, mereka lebih mementingkan kelompok serta lebih puas akan pencapaian kelompok daripada pencapaian individu. Teori budaya kolektivisme juga menyatakan bahwa hubungan atasan dengan bawahan adalah kekeluargaan. Atasan dan bawahan perusahaan ini memiliki hubungan kekeluargaan. Hubungan ini muncul karena pemimpin tidak membatasi hubungannya dengan bawahannya. Pemimpin cenderung fleksibel dan tidak kaku serta aktif mendekati diri kepada para anggotanya. Terakhir, teori menyatakan bahwa budaya kolektivisme memiliki preferensi dalam merekrut karyawan, yaitu merekrut seorang kerabat atau anggota keluarganya. Hal ini hampir sesuai dengan perusahaan. Perusahaan memiliki peraturannya sendiri yaitu tidak merekrut orang yang memiliki hubungan sedarah seperti suami istri. Berdasarkan pernyataan informan 1 dan 2, perusahaan masih bisa menerima orang yang memiliki hubungan kerabat seperti sepupu jika memiliki kualifikasi yang diinginkan.

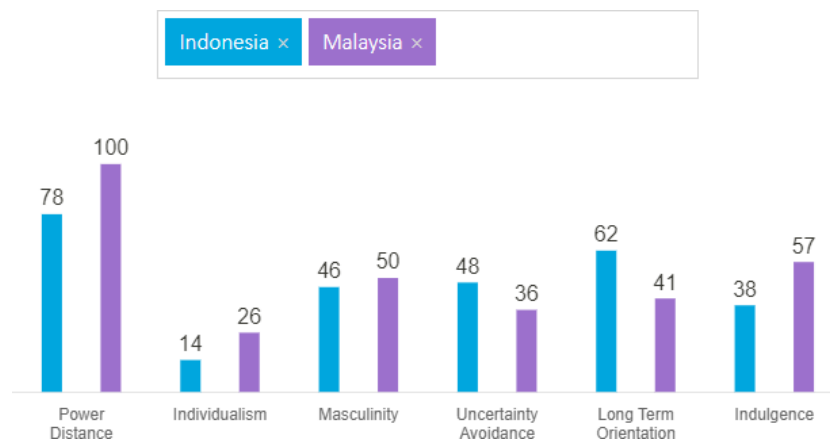
Hasil temuan ketiga yaitu perusahaan memiliki budaya yang feminin. Berdasarkan teori, budaya yang feminin memiliki gaya manajemen dengan intuisi dan konsensus. Informan 1 dan 2 menyatakan bahwa tergantung kasus apa yang sedang dihadapi. Jika kasus masih bisa dimusyawarahkan maka akan dilakukan secara konsensus. Jika kasus yang dihadapi cukup serius seperti untuk kepentingan arah perusahaan maka akan dilakukan secara tegas. Berdasarkan teori, budaya feminin mengatasi konflik dengan cara kompromi dan negosiasi. Hal ini sesuai dengan apa yang dilakukan perusahaan dalam mengatasi konflik, yaitu negosiasi. Perusahaan selalumempertemukan kedua belah pihak yang berkonflik. Jika konflik semakin parah maka akan diberikan SP. Teori budaya feminin juga menyatakan bahwa pemberian *reward* berdasarkan

persamaan. Hal ini cukup sesuai dengan perusahaan, yaitu memberikan *reward* secara rata kepada semua anggota tanpa terkecuali. Perusahaan akan memberikan *reward* berupa bonus tahunan jika performa laporan keuangan perusahaan sedang baik. Ada pun *reward* berupa promosi yang diberikan berdasarkan performa masing-masing namun ini jarang dilakukan. Teori menyatakan budaya feminin biasa ditemukan pada organisasi kecil dengan anggota yang bertujuan bekerja untuk hidup. Hal ini sesuai dengan perusahaan, perusahaan merupakan organisasi yang kecil dengan anggota sebanyak 12 orang. Berdasarkan pernyataan informan, ketiganya memiliki tujuan bekerja untuk hidup daripada hidup untuk bekerja. Itu informan dapat membatasi pekerjaannya agar tidak mengganggu kehidupannya. Pada budaya feminin, perempuan dapat memiliki gaji yang tinggi. Pada perusahaan ini, gender tidak menjadi salah satu indikator dalam pemberian gaji. Gaji diberikan berdasarkan level dan lama kerja. Oleh karena itu, tidak ada jaminan bahwa laki-laki akan memiliki gaji yang lebih besar daripada perempuan.

Hasil temuan keempat adalah perusahaan memiliki tingkat penghindaran ketidakpastian yang sedang cenderung rendah. Berdasarkan teori, penghindaran ketidakpastian cenderung memiliki aturan tertulis yang sedikit. Hal ini sesuai dengan perusahaan yang aturan tertulisnya sedikit. Ketigainforman menyatakan hal yang sama. Teori menyatakan bahwa anggota memiliki budaya kerja yang lebih santai. Informan 1 dan 3 menyatakan bahwa lebih senang jika mereka sibuk bekerja. Akan tetapi, mereka tetap bekerja sesuai dengan target dan tetap tahu batasan.

Hasil temuan kelima adalah perusahaan memiliki orientasi waktu jangka pendek. Berdasarkan teori, orientasi jangka pendek berarti perusahaan berfokus pada *bottom line* atau laba bersih perusahaan. Informan 1 dan 2 menyatakan bahwa perusahaan mengutamakan profit. Teori menyatakan bahwa waktu luang penting pada orientasi jangka pendek. Hal ini terbukti dari bagaimana anggota perusahaan dapat meluangkan waktunya untuk sekedar bersosialisasi dengan anggota lain. Karyawan perusahaan dapat meluangkan waktu untuk pergi makan bersama sehingga tidak selalu bekerja saja. Terakhir, teori menyatakan bahwa anggota perusahaan yang memiliki keahlian lebih akan mendapatkan *reward*. Untuk perusahaan ini, bonus diberikan berdasarkan performa keuangan perusahaan. Sementara itu, promosi akan diberikan berdasarkan performa masing-masing anggota.

Hasil temuan terakhir adalah perusahaan memiliki budaya *indulgence* atau bebas. Berdasarkan teori, budaya *indulgence* cenderung membiarkan sesuatu lebih bebas dan menikmati hidup serta bersenang-senang. Hal ini sesuai dengan yang terjadi di perusahaan. Dimulai dari pemimpin yang cenderung membebaskan karyawannya dalam jam kerja. Jika karyawan ada yang telat datang ke kantor akan dibiarkan dan tidak dihukum. Tentu karyawan tahu batasan sehingga karyawan tidak memanfaatkan kebebasan itu seenaknya. Dalam hal berpakaian, perusahaan membebaskan selama itu rapi dan sopan. Perusahaan juga memiliki acara internal seperti *outbound*, tukar kado saat natal dan tahun baru, dan makan bersama. Hal ini menunjukkan bahwa anggota perusahaan didorong untuk bersenang-senang sementara melupakan pekerjaan.



Gambar VI. Perbandingan Dimensi Budaya Nasional Indonesia dengan Malaysia.

Sumber: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/indonesia,malaysia/>

Berdasarkan Gambar VI, terlihat bahwa terdapat perbedaan antara budaya organisasi Indonesia dengan Malaysia. Akan tetapi, setelah melihat hasil temuan ditemukan adanya kesesuaian antara budaya organisasi PT PKG Lautan Indonesia dengan Malaysia di beberapa dimensi. Pertama, pada dimensi *uncertainty avoidance*, budaya organisasi perusahaan sesuai dengan budaya Malaysia yang sedang cenderung rendah. Kedua, pada dimensi *long-term/short-term orientation*, budaya organisasi perusahaan sesuai dengan budaya Malaysia yang berarti *short-term orientation*. Terakhir, pada dimensi *indulgence/restraint*, budaya organisasi perusahaan sesuai dengan budaya Malaysia yang berarti *indulgence*. Dapat disimpulkan bahwa dalam budaya organisasi PT PKG Lautan Indonesia terdapat campuran antar budaya Indonesia dengan budaya Malaysia.

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut. Perusahaan memiliki tingkat jarak kekuasaan yang rendah, memiliki budaya kolektivisme yang tinggi, memiliki budaya yang feminin, tingkat penghindaran ketidakpastian yang sedang cenderung rendah, memiliki orientasi waktu jangka pendek, dan memiliki budaya *indulgence* serta dalam budaya organisasi perusahaan terdapat campuran antar budaya Indonesia dengan budaya Malaysia. Berdasarkan persepsi dari masing-masing informan, dapat dilihat bahwa jawabannya cenderung seragam dan hanya memiliki sedikit perbedaan. Hal ini mengindikasikan bahwa informan yang di wawancara memiliki kesamaan nilai dan pandangan sehingga dapat disimpulkan budaya organisasi cukup kuat.

REKOMENDASI

Agar penelitian dapat lebih menarik dengan membandingkan budaya organisasi dua negara lebih baik penelitian melibatkan ekspatriat. Oleh karena itu, pastikan bahwa mencari perusahaan yang memiliki karyawan ekspatriat di dalamnya. Lebih menggali mengenai teori budaya organisasi Hofstede dari berbagai buku agar lebih mendalam. Setelah melakukan penelitian, peneliti dapat melihat bahwa perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik dan kuat. Akan tetapi, peneliti memiliki saran bahwa perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan orientasi jangka panjang perusahaan. Hal ini demi kebaikan perusahaan agar dapat tahan lama. Dapat dilakukan dengan menjaga relasi dengan *client* agar dapat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas *client*.

KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan pada penelitian ini adalah karena adanya pandemi COVID-19 mengharuskan perusahaan untuk *work from home* (WFH). Hal ini mengakibatkan peneliti tidak dapat turun lapangan secara langsung. Pengumpulan data dengan teknik wawancara juga harus dilakukan via Zoom dan *video call* Whatsapp akibat pandemi.

DAFTAR PUSTAKA

- De Carvalho, C. R. S. P., Castro, M. A. R., Da Silva, L. P., & De Carvalho, L. O. P. (2018). *The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction*. 88(4), 144–152. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-04.19>
- Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., & Istiqomah, R. R. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif* (H. Abadi (ed.)). CV. Pustaka Ilmu.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw Hill Professional.
- Hofstede Insights. (2022). Country Comparison. Tersedia di <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/indonesia,malaysia/> (Diakses 12 Februari 2022)
- Luthans, F., Brett, C., & Kyle, W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing, Inc.
- Purwono. (2008). Studi Kepustakaan. *Perpustakaan Universitas Sanata Dharma*, 66–72.
- Raco, J. R. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia. <https://doi.org/10.31219/osf.io/mfzuj>

- Robbins, S., Judge, T (2017). *Perilaku Organisasi*. (Edisi 16. Cetakan ke-6) Jakarta: Salemba Empat
- Samsu. (2017). *Metode Penelitian: (Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development)* (Rusmini (ed.)). Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA).
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (19th ed.). Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi* (Suwito & E. Wahyudin (eds.); 1st ed.). Prenadamedia Group. <https://books.google.co.id/books?id=pd6VDwAAQBAJ>
- Yusuf, M. (2017). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan* (1st ed.). Kencana.