

## KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI UNGGUL SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA *FREELANCERS* PADA PT INDAH JAWARA UTAMA

<sup>1\*</sup>Leonard Adrie Manafe, <sup>2</sup>Jaka Nugraha

<sup>1,2</sup> Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya

Email : <sup>1\*</sup>[leonard.adrie@stiemahardhika.ac.id](mailto:leonard.adrie@stiemahardhika.ac.id), <sup>2</sup>[ngr.jaka@gmail.com](mailto:ngr.jaka@gmail.com)

### Abstrak

Revolusi industri keempat mengarahkan masyarakat untuk semakin menyadari pentingnya digitalisasi. PT Indah Jawaara Utama merupakan perusahaan di dunia bisnis digital yang memiliki banyak pesaing. Untuk memastikan pengukuran kesesuaian, strategi, tugas, dan dampak yang dihasilkan, perusahaan harus memiliki perilaku organisasi yang baik. Perilaku organisasi mengacu pada sistem yang membedakan organisasi dengan orang lain. Ini menunjukkan bahwa sebuah organisasi menjunjung tinggi seperangkat karakteristik perilaku organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik perilaku organisasi yang kuat di PT Indah Jawaara Utama sebagai perusahaan yang bergerak di bidang rumah produksi, media agensi, dan event organizer. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan wawancara terfokus. Sampel ditentukan oleh pengambilan sampel jenuh (sensus). Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menyebutkan bahwa enam dari tujuh karakteristik perilaku organisasi ditemukan di PT Indah Jawaara Utama. Itu adalah inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, dan stabilitas.

**Kata kunci:** Perilaku Organisasi; Perilaku Organisasi yang Kuat; performa

### Abstract

*The fourth industrial revolution directs people to increasingly realize the importance of digitization. PT Indah Jawaara Utama is a corporate in the digital business world which has many competitors. To ensure the suitability measurement, strategy, duty, and the resultant impact, the company must possess a good organizational behaviour. Organizational behaviour refers to a system which distinguishes an organization to others. It indicates that an organization upholds a set of characteristics of organizational behavior. This study aimed to identify the characteristic of strong organizational behaviors in PT Indah Jawaara Utama as a company which engages in the production house, agency media, and event organizer. This study used a qualitative method with focused interview approach. The samples were determined by saturated sampling (census). Results obtained from this study states that six of seven characteristics of organizational behaviors are found in PT Indah Jawaara Utama. Those are innovation and risk taking, attention to detail, outcome orientation, people orientation, team orientation, and stability.*

**Keywords:** Organizational Behaviors; Strong Organizational Behaviors; Performance

## PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang semakin mutakhir dan revolusi industri 4.0, mengarahkan masyarakat Indonesia semakin sadar akan kebutuhan digitalisasi. Dalam menyelenggarakan aktivitasnya, masyarakat membutuhkan media sebagai sarana publikasi dan dokumentasi. Sebelumnya mereka banyak menggunakan media cetak, televisi, dan radio yang memerlukan biaya cukup tinggi untuk sekali penayangan. Seiring perkembangan teknologi, mereka tidak perlu repot lagi mengeluarkan *budget* tinggi karena saat ini tren tersebut mulai bergeser pada media yang lebih personal dan praktis yaitu *gadget* dan media sosial.

Secara umum media berperan sebagai penyedia publisitas atau promosi suatu program. Secara khusus media adalah kreator dari konten yang dipublikasikan. Contoh perusahaan media di antaranya televisi, koran, dan radio. Pada kenyataannya peran ini tidak selalu bisa diambil oleh perusahaan media secara konsisten di tengah kebutuhan masyarakat akan materi publikasi yang semakin meningkat. Fenomena tersebut memicu semakin menjamurnya perusahaan-perusahaan yang berperan sebagai pihak ketiga (*third party*) yang bisa mengakomodir kebutuhan masyarakat umum dan media itu sendiri. Perusahaan jenis ini biasa disebut sebagai *media agency*, *production house*, dan *event organizer*. Keberadaan perusahaan ini sangat menguntungkan bagi masyarakat yang membutuhkan pelayanan jasa dalam pembuatan konten promosi bisnisnya, tak terkecuali bagi instansi pemerintahan. Bagi perusahaan media, keberadaan perusahaan pihak ketiga tersebut adalah sebagai mediator dengan klien yang membutuhkan sarana publikasi.

Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang *media agency*, *production house*, dan *event organizer* adalah PT Indah Jawara Utama. Kegiatan usaha jasa yang dilakukan oleh PT Indah Jawara Utama antara lain produksi materi publikasi cetak maupun *audio-visual*, agen untuk media cetak dan elektronik, serta penyelenggaraan *event organizer*.

PT Indah Jawara Utama adalah perusahaan berskala kecil namun memiliki klien-klien besar. Reputasi perusahaan jasa semacam ini dipandang dari beberapa hal utama yaitu seberapa tinggi kualitas pelayanan yang sanggup memenuhi ekspektasi klien dan sejauh mana menjaga hubungan dengan klien. Kedua hal ini tentu saja tidak mudah direalisasikan. Namun, bukan hal mustahil untuk diwujudkan guna memutar roda bisnis perusahaan. Eksistensi sebuah *media agency* terbentuk dari prinsip kualitas dan sikap.

Kegiatan usaha PT Indah Jawara Utama cukup terdampak secara signifikan dengan adanya pandemi COVID-19. Regulasi pemerintah mengenai pembatasan sosial dan fisik berpengaruh pada banyak dibatalkannya kegiatan publik yang sedianya sudah terjadwal. Dampaknya, sejumlah proyek-proyek kerjasama antara perusahaan, perusahaan media, dan klien terpaksa dibatalkan.

Sebagai penyedia jasa multimedia, PT Indah Jawara Utama tidaklah bergerak sendiri. Beberapa perusahaan serupa muncul sebagai pesaing di industri kreatif ini sebagai ancaman. Menilik dari strategi persaingan bisnis, mereka sangat potensial memberikan penawaran yang lebih menarik kepada klien. Dalam hal ini, menjaga kepercayaan dan mempertahankan kualitas pelayanan merupakan kunci dari bertahan atau berpalingnya konsumen. Kedua hal tersebut dapat dicapai lewat kinerja karyawan yang baik.

Setiap perusahaan yang memiliki aktivitas dalam skala kecil maupun besar, pasti melibatkan sumber daya manusia dengan tujuan yang sama. Tujuan bersama ini yang lebih dikenal dengan visi perusahaan yang dilaksanakan untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Tentunya, visi tersebut akan terwujud jika penggerak roda perusahaan di dalamnya membekali dirinya dengan kualitas untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

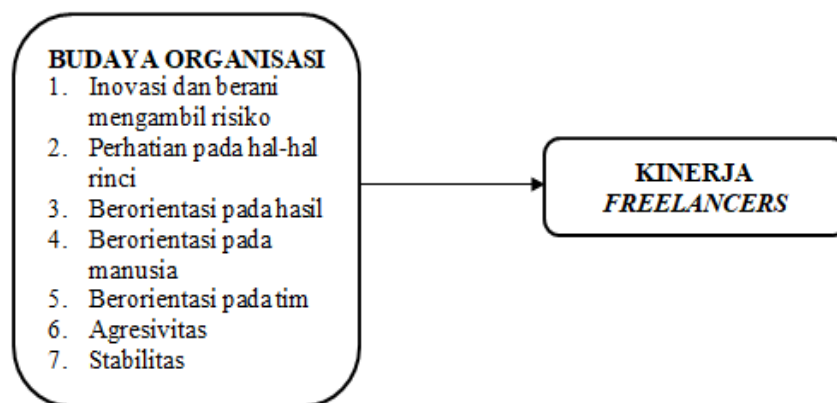
Salah satu kunci sukses perusahaan dengan kinerja yang baik terletak pada budaya organisasinya. Perusahaan yang menerapkan budaya organisasi yang baik di perusahaannya akan membentuk iklim kerja yang produktif sehingga meningkatkan performa karyawan. Setiap pimpinan di perusahaan wajib membebaskan karyawannya untuk berkreasi bahkan keluar dari *stereotype* dan tidak takut menghadapi risiko apapun. Memiliki sebuah *teamwork* yang baik juga akan mendukung performa bekerja karyawan sehingga satu sama lain bisa mengerjakan pekerjaannya secara detail dan fokus. Adanya budaya organisasi ini berdampak pada penyatuan visi ke arah yang sama. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan budaya organisasi bersifat imperatif sebagai refleksi dari suatu organisasi yang berjalan dengan baik.

Di tengah persaingan yang semakin sengit serta kondisi pandemi COVID-19 yang tak kunjung berakhir, PT Indah Jawara Utama masih bisa bertahan. Hal ini dirasa menarik mengingat banyaknya perusahaan yang gulung tikar. Pasti terdapat faktor-faktor yang membedakan antara PT Indah Jawara Utama dengan kompetitornya sehingga perusahaan ini masih bisa menunjukkan eksistensi dan profesionalismenya. Hal tersebut tidak lepas dari pengaruh budaya organisasi yang baik yang diterapkan di perusahaan ini.

Tujuan dari riset ini adalah untuk mengetahui karakteristik budaya organisasi unggul di PT Indah Jawara Utama. Penelitian ini menjadi menarik karena dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat diketahui budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan yang menyebabkan kinerja karyawan tetap optimal di tengah persaingan yang makin ketat sehingga perusahaan masih bisa berdiri dan menghasilkan karya.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Adapun kerangka teoritis sebagai batasan dalam riset ini yaitu bisa digambarkan dalam Gambar 1 dibawah ini :



**Gambar 1. Kerangka Teoritis**

### **1. Budaya Organisasi**

Menurut Robbins, Judge, dan Breward (2016) kultur organisasi atau budaya organisasi mengacu kepada sebuah sistem atas makna bersama yang diyakini para anggota yang selanjutnya membedakan organisasi dengan organisasi lain, yang berarti bahwa sekumpulan karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Hal tersebut mencerminkan bahwa budaya organisasi bisa menjadi aturan yang harus dipatuhi dan diterapkan bagi anggota-anggota organisasi. Sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mematuhi dan menerapkan budaya organisasi yang telah diberlakukan untuk mengembangkan kepentingan baik secara individu maupun kepentingan organisasi.

Menurut Marcoulides dan Heck dalam Jemakun, Byarwati (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi diyakini sangat berpengaruh positif terhadap kerja pegawai. Dengan demikian, budaya organisasi adalah sebuah konsep yang dapat digunakan sebagai sarana

mengukur kesesuaian tujuan organisasi, strategi organisasi, dan tugas serta dampak yang dihasilkan.

Kemudian dikutip dari jurnal Amanda, Budiwibowo, dan Amah (2017), menurut Darodjat, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah - masalah organisasi

Utaminingsih dalam Pangestu, dan Wahjuadi (2019) memaparkan bahwa budaya organisasi dalam suatu organisasi dapat dikatakan berfungsi sebagai penggerak dan pengubah, karena budaya itu sendiri terbentuk dari proses belajar-mengajar sehingga budaya itu bersifat dinamis dan tidak kaku.

Menurut Pangestu, dan Wahjuadi (2019) budaya organisasi memiliki fungsi sebagai alat untuk mengatur karyawan dalam perusahaan untuk memahami bagaimana seharusnya mereka bersikap terhadap profesinya, beradaptasi dengan rekan kerjanya dan lingkungan kerjanya, dan berperilaku reaktif terhadap kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinannya.

## **2. Budaya Organisasi Unggul**

Gibson (1995) menyatakan terdapat 5 (lima) karakteristik dalam budaya organisasi kuat, yaitu: a) Mempelajari, yaitu kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman. b) Saling berbagi, yaitu individu dalam kelompok, keluarga saling berbagi kultur dan pengalaman. c) Transgenerasi, merupakan kumulatif dan melampaui satu generasi ke generasi berikutnya. d) Persepsi pengaruh, yaitu membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia. e) Adaptasi, yaitu kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Menurut Robbins, Judge, dan Beward (2016) terdapat 7 (tujuh) karakteristik utama yang merupakan hakikat budaya organisasi, antara lain: a) inovasi dan keberanian mengambil risiko, b) perhatian pada hal-hal rinci, c) berorientasi pada hasil, d) berorientasi pada manusia, e) berorientasi pada tim, f) agresivitas, dan g) stabilitas.

Karakteristik budaya organisasi yang pertama yakni mengenai inovasi dan keberanian mengambil risiko, artinya sejauh mana perusahaan memberikan dorongan kepada para karyawannya untuk melakukan terobosan baru dalam pekerjaannya dan mendorong karyawan agar lebih berani dalam mengambil risiko untuk tujuan akhir yang optimal. Karakteristik yang

kedua yakni perhatian pada hal-hal rinci, maksudnya sejauh mana karyawan diharapkan bisa menunjukkan ketelitian, menganalisa, dan menaruh perhatian pada hal-hal yang rinci. Karakteristik yang ketiga, yaitu mengenai berorientasi pada pada hasil, artinya sejauh mana pihak manajemen fokus pada hasil akhir dari suatu pekerjaan atau proyek, daripada fokus pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Karakteristik budaya organisasi yang keempat berorientasi pada manusia, maksudnya sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan pengaruh hasil akhir pada orang-orang di dalam organisasi/ perusahaan. Karakteristik yang kelima adalah berorientasi pada tim, artinya sejauh mana aktivitas kerja diatur sebagai kerja sama tim bukan hal yang bersifat individual. Karakteristik yang keenam yakni agresivitas, yaitu sejauh mana karyawan di dalam suatu proyek mampu bersifat agresif dan berjiwa kompetitif daripada bersifat terlalu santai. Karakteristik yang ketujuh yaitu mengenai stabilitas, artinya sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pada usaha pemeliharaan status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan yang terjadi di dalam perusahaan.

Menurut O'Reilly, Chatman, & Caldwell pada Amir (2017) Dimensi budaya organisasi meliputi inovasi, stabilitas, menghormati orang, memperhatikan secara rinci, berorientasi tim, dan agresif.

### **3. Kinerja**

Menurut Torang dalam Amanda, Budiwibowo, dan Amah (2017) menyebutkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja perorangan atau sekelompok orang dalam organisasi baik kuantitas maupun kualitas untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpijak pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditentukan atau yang berjalan dalam organisasi.

Menetapkan suatu penilaian kerja dapat digunakan untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah metode evaluasi dan penghargaan kinerja bagi karyawan. Hal tersebut dilakukan untuk memberi tahu karyawan tentang yang diharapkan oleh pengawas supaya terbangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain.

Darojat (2015) menyebutkan terdapat tiga unsur penting dalam proses penilaian kinerja, yaitu standar penilaian, kriteria, dan pengukuran. Beberapa hal yang harus menjadi fokus dalam penyusunan standar penilaian kinerja adalah *validity, agreement, realism, dan objectivity*. Kemudian, kriteria penilaian kinerja meliputi tiga dimensi, yaitu *people-based criteria*,

*behavior based criteria*, dan *product-based criteria*. Unsur penilaian kinerja selanjutnya adalah pengukuran yaitu membandingkan standar yang ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi. Manfaatnya yaitu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan perbaikan kinerja sesuai dengan kriteria yang dimaksud oleh perusahaan. Tujuannya adalah meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diutarakan perusahaan.

*Validity* menunjukkan level ketepatan data yang secara faktual terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan. *Agreement* berarti persetujuan yaitu standar penilaian tersebut disetujui serta mampu diterima seluruh karyawan yang akan dinilai. *Agreement* sangat berkaitan dengan *validity*. *Realism* merupakan standar penilaian yang bersifat realitis serta dapat diraih oleh karyawan. *Objectivity* adalah standar yang sifatnya objektif. Yang dimaksud dengan objektif adalah sifatnya adil serta mampu menggambarkan secara faktual kondisi tanpa memberikan tambahan atau mengurangi kenyataan serta tidak mudah terpengaruh oleh bias penilaian.

*People-based criteria* banyak digunakan untuk seleksi dan penentuan kompensasi karyawan mengingat kegunaan fungsionalnya sehingga kriteria ini dibuat dengan dasar penilaian kemampuan individual seperti intelektualitas, pengalaman, dan keterampilan. *Behavior based criteria* memiliki beberapa aspek dari perspektif hukum, etika, teknis, dan normatif. Kriteria ini dibuat atas dasar kumpulan perilaku yang diharapkan dapat menyesuaikan dengan aspek-aspek di atas. *Product-based criteria* umumnya dianggap lebih baik daripada *people-based criteria*. Hal ini dilandaskan atas tujuan atau jenis luaran yang ingin diraih.

#### **4. Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian Hamidah (2013) menyatakan bahwa karakteristik Budaya Organisasi Unggul di PDAM Kota Surakarta yaitu a) karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. Indikasinya terdapat pemenuhan peraturan kerja yang telah ditetapkan, adanya ketelitian dalam pelaksanaan kerja, petunjuk kerja apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya; b) pelaksanaan pekerjaan yang berorientasi pada tim. Indikasinya pada perusahaan ini terdapat pembagian tugas yang adil pada anggota lain dalam perusahaan, juga adanya hubungan yang baik antar rekan kerja dalam menyelesaikan tugas; c) orientasi hasil, antar manajemen lebih berfokus pada hasil daripada pada proses yang digunakan untuk pencapaian hasil tersebut; d) orientasi atau perhatian pada orang (karyawan).



Indikasinya terbukti diperusahaan memperhatikan data atau informasi dari karyawan, penetapan aturan kebijaksanaan perusahaan yang standar atau biasa; d) Keagresifan, sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada bersikap santai dalam melaksanakan tugas kerja; f) kondisi stabilitas kerja; g) sifat inovasi dan keberanian mengambil risiko dari para karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Indikasi dilapangan terbukti antara lain adanya ide-ide inovatif karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Hasil penelitian Jemakun, Byarwati (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja pegawai berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai RSUD Koja.

Hasil penelitian Rosvita, Setyowati, Fanani (2017) menyatakan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam model penelitian ini, pengaruh variabel independen terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 82,7%. Sedangkan sisanya (17,3%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **1. Jenis Penelitian**

Dalam riset ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Straus dan Corbin dalam Sujarweni (2015) yang dimaksud dengan penelitian kualitatif adalah penelitian yang membuahkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran).

### **2. Pendekatan Penelitian**

Sujarweni (2015) menyebutkan ada delapan jenis penelitian kualitatif, yakni etnografi, studi kasus, studi dokumen atau teks, observasi atau pengamatan alami, wawancara terpusat, fenomenologi, *grounded theory*, dan studi sejarah. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan wawancara terpusat yaitu memperoleh informasi dengan cara-cara tanya jawab secara tatap muka antara peneliti dengan subjek yang diteliti.

### **3. Instrumen Penelitian**

Instrumen utama dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah manusia yaitu, peneliti sendiri atau orang lain yang membantu peneliti. Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri yang mengumpulkan data dengan cara bertanya, meminta, mendengar, dan mengambil.

### **4. Teknik Pengumpulan Data**



Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara sampling jenuh (sensus), di mana semua anggota populasi dijadikan sampel.

## 5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam riset ini berpijak dari pandangan Miles dan Huberman dalam Moleong (2007), model analisis data ini berdasarkan pada pandangan paradigma yang positivisme. Analisis data itu dilakukan dengan berdasarkan diri pada penelitian lapangan apakah satu atau lebih dari satu situs. Jadi peneliti pada waktu mengadakan analisis data harus menelaah terlebih dahulu apakah pengumpulan data yang telah dilakukannya satu situs atau dua situs.

Adapun tahapan dalam menganalisis data yang dilakukan peneliti yaitu:

- a) Reduksi Data, Peneliti melakukan analisa yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi.
- b) Penyajian Data, melihat gambaran keseluruhan hasil penelitian, baik yang berbentuk matrik atau pengkodean, dari hasil reduksi data dan display data itulah selanjutnya peneliti dapat menarik kesimpulan data dan memverifikasikan sehingga menjadi kebermaknaan data.
- c) Keabsahan data, yaitu melakukan demontrasi nilai yang benar, menyediakan dasar agar hal itu dapat diterapkan, dan memperoleh keputusan luar yang dapat dibuat tentang konsistensi dari prosedurnya dan kenetralan dari temuan dan keputusan-keputusannya.

## 6. Informan Penelitian

Informan penelitian ini terdiri dari 10 (sepuluh) orang yang merupakan tenaga kerja lepas (*freelancer*) dari PT Indah Jawara Utama.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut Robbins, Judge, dan Breward (2016), terdapat tujuh macam karakteristik budaya organisasi yaitu (1) inovasi dan keberanian mengambil risiko, (2) perhatian pada hal-hal rinci, (3) berorientasi pada hasil, (4) berorientasi pada manusia, (5) berorientasi pada tim, (6) agresivitas, dan (7) stabilitas. Temuan di lapangan menunjukkan hasil yaitu terdapat enam karakteristik budaya organisasi ditemukan di PT Indah Jawara Utama.

Karakteristik budaya organisasi *pertama* yang ditemukan di PT Indah Jawara Utama yaitu *inovasi dan keberanian mengambil risiko*. Sembilan dari sepuluh responden

menyatakan bahwa perusahaan membebaskan para karyawan untuk berinovasi dalam mengerjakan *job description*-nya masing-masing sedangkan satu orang responden menjawab ‘tidak juga’ yang bisa diartikan responden masih belum melihat dan merasakan dengan jelas kebebasan inovasi yang diberikan perusahaan. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyatakan bahwa kebebasan untuk melakukan inovasi telah mereka rasakan. Inovasi merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk menemukan sesuatu yang baru serta lain dari yang sudah ada sebelumnya. Inovasi dapat berupa metode, gagasan, atau alat. Inovasi yang telah dilakukan oleh responden di antaranya memanfaatkan teknologi digital untuk menyelenggarakan *event* secara virtual di tengah pandemi COVID-19, membagi tugas tim produksi dan *management show*, meng-*upgrade* diri sesuai perkembangan dan kemajuann teknologi, menggunakan *tools* dengan efektif sehingga tidak memerlukan tim yang cukup banyak, sedikit mengimprovisasi cara bekerja supaya hasil dan waktu kerja lebih cepat selesai, membuat ide kreatif untuk promosi *event* melalui media sosial, dan menciptakan hal baru agar mempermudah pekerjaan. Namun, ada beberapa responden yang merasa telah diberikan kebebasan untuk berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaannya tetapi masih belum melakukan tindakan inovatif untuk menunjang pekerjaannya. Hal ini menandakan meskipun perusahaan membebaskan para karyawan untuk berkreasi, mereka masih belum memaksimalkan kebebasan tersebut. Maka dari itu, perusahaan selain memberikan kesempatan juga bisa memfasilitasi dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan yang dapat memacu karyawan untuk lebih kreatif dan inovatif.

Karakteristik budaya organisasi *kedua* yang ditemukan di PT Indah Jawara Utama yaitu *perhatian pada hal-hal rinci*. Hal tersebut tergambar dari jawaban-jawaban para responden. Meskipun perusahaan telah memberikan deskripsi pekerjaan masing-masing bagian sesuai dengan posisinya, hal tersebut tidak menjadikan para karyawan melakukan pekerjaannya tanpa melakukan pemeriksaan ulang dan pelaporan kepada atasan. Hal-hal yang biasa dilakukan para karyawan setelah menyelesaikan tugas mereka di antaranya me-*review* (mengecek kembali) hasil pekerjaannya kembali, melaporkan kepada atasan, melakukan evaluasi, membuat inovasi dan strategi baru untuk pekerjaan selanjutnya, *brain storming* bersama apabila mendapati pekerjaan yang sama seperti yang telah dilakukan sebelumnya, dan merekapitulasi hasil kerja. Gayung bersambut, perusahaan juga sama-sama berperan aktif dengan memberikan *feedback* dan melakukan pengecekan ulang terhadap kinerja para karyawan. Hal ini tergambar dari

jawaban seluruh responden yang sepakat bahwa atasan mereka melakukan pengecekan ulang dan memberikan *feedback* terhadap hasil kerja masing-masing karyawan. Hal ini terkait dengan kepuasan klien karena atasan bertanggung jawab sekali dalam hal *quality control*. Hubungan yang baik antara karyawan dan atasan akan membentuk iklim bekerja yang kondusif. Saling mendukung pekerjaan satu sama lain juga sangat diperlukan. Dengan melakukan *double check* pekerjaan kepada atasan dan diimbangi dengan pemberian koreksi serta *feedback* oleh atasan menandakan komunikasi di antara keduanya berjalan dengan baik. Semakin banyak melakukan diskusi semakin rinci pula hal-hal yang diperhatikan. Hal ini sangat berdampak positif terutama dalam hal pemenuhan keinginan klien.

Karakteristik budaya organisasi *ketiga* yang ditemukan di PT Indah Jawara Utama yaitu *berorientasi pada hasil*. Para responden mengedepankan prinsip melayani pelanggan sesuai dengan permintaan. Apabila sebuah perusahaan memiliki prinsip tersebut, maka hasil kerja antarproyek kemungkinan akan berbeda, sehingga hasil kerja yang dahulu kemungkinan hanya bisa digunakan sebagian. Hal tersebut menuntut karyawan untuk selalu dinamis dalam berkreasi apalagi perusahaan bergerak di bidang publikasi sehingga apa yang ditampilkan ke publik haruslah sempurna sehingga kesalahan-kesalahan sebisa mungkin diminimalisir. Hal-hal yang dilakukan untuk mencapai hasil yang sesuai dengan pesanan klien di antaranya bersikap cermat, bersikap teliti, bertanggung jawab, membuat *storyboard* sebelum proses produksi dilakukan, membaca *brief* terlebih dulu dan sering melakukan *crosscheck* ke klien, mengikuti arahan dan kemauan klien, *sharing* dengan tim (menerima kritik dan saran dari tim), menggali informasi sedetail mungkin dari klien (perusahaan terkait), menjalin hubungan baik dengan klien, mengerjakan sesuai *deadline*, petunjuk keinginan (*wish lists* yang harus dipenuhi sebelum proses pengambilan gambar seperti adegan-adegan yang akan direkam), sedikit menggunakan teknik (mengatasi situasi kondisi yg mungkin berbeda di lapangan), mempelajari dan memahami keinginan klien dengan sangat baik agar tidak terjadi hal yg tidak diinginkan meskipun hal kecil, membuat kerangka (*storyline*), mengikuti *briefing*, memahami apa yang diinginkan klien, mendiskusikan dengan atasan apa sudah sesuai dengan keinginan klien, dan berkreasi tanpa improvisasi berlebihan. Sebagai tindakan timbal balik, atasan juga selalu memberikan *feedback* ketika pekerjaan karyawan yang tidak sesuai dengan ketentuan perusahaan atau permintaan klien. Hal-hal yang dilakukan atasan di antaranya menegur,

memberi sanksi, merevisi, memberi nasihat dan saran supaya tidak terulang di kemudian hari, dan memberi masukan sebagai pertimbangan perbaikan.

Karakteristik budaya organisasi *keempat* yang ditemukan di PT Indah Jawara Utama yaitu *berorientasi pada manusia*. Terkait dengan kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh perusahaan, umumnya responden sepakat bahwa kebijakan-kebijakan tersebut telah menguntungkan karyawan. Beberapa menyatakan dengan mutlak, beberapa menyatakan terkadang menguntungkan terkadang tidak menguntungkan, dan hanya sebagian kecil yang menyatakan tidak menguntungkan. Di dalam sebuah perusahaan selain menjaga hubungan masyarakat eksternal perusahaan harus memperhatikan juga *employee relations*. *Employee relations* merupakan usaha-usaha yang harus dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk membangun komunikasi yang efektif di antara karyawan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, komunikasi yang baik sangat diperlukan. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah perusahaan harus mampu menampung aspirasi karyawan. Dalam penelitian ini peneliti menyimpulkan dari jawaban responden bahwa perusahaan sudah mampu menampung aspirasi karyawan yaitu dengan cara mendengarkan saran-saran dari karyawan ketika melaksanakan evaluasi dengan pendekatan informal seperti mengajak karyawan makan-makan. Namun, sepertinya belum terlalu dirasakan oleh karyawan. Disimpulkan dari jawaban dari para responden, mereka masih belum bisa mendeskripsikan langkah-langkah aktual yang dilakukan perusahaan untuk menampung aspirasi karyawan.

Karakteristik budaya organisasi *kelima* yang ditemukan di PT Indah Jawara Utama yaitu *berorientasi pada tim*. Secara umum para responden menyatakan bahwa ketika melaksanakan pekerjaannya, mereka bekerja dengan tim. Perusahaan membagi tugas jauh hari sebelum pelaksanaan *event* sesuai dengan kemampuan dan bagian masing-masing karyawan secara adil. Besar tanggung jawab tugas yang diberikan juga telah disesuaikan agar karyawan tidak merasa terbebani dan tugas benar benar ditangani dengan oleh karyawan yang kompeten. Hal yang tak kalah penting yaitu pimpinan selalu melaksanakan *briefing* atau pengarahan kepada semua kru yang akan terlibat langsung dalam suatu pekerjaan. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah memiliki ritme kerja yang telah terorganisir dengan baik. Di awal, para karyawan dibagi menjadi tim kerja tertentu dan diberikan *job description* sesuai bagian atau keahliannya masing-masing. Kemudian, karyawan diberikan pembekalan dari proses *briefing* untuk menyamakan persepsi sehingga tercipta hasil yang

sesuai dengan harapan klien. Perusahaan juga tidak memaksakan SDM yang ada untuk melakukan pekerjaan di luar tupoksi atau kapasitas masing-masing karyawan dengan cara telah menyesuaikan besaran tanggung jawab masing-masing karyawan sesuai dengan kompetensi dan keahliannya.

Karakteristik budaya organisasi *keenam* yang ditemukan di PT Indah Jawara Utama yaitu *stabilitas*. Menjaga stabilitas artinya sejauh mana perusahaan menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan yang terjadi di dalam perusahaan. Status quo bermakna mempertahankan keadaan yang ada sekarang tetap seperti keadaan sebelumnya. Artinya, jangan sampai terjadi penurunan kinerja karyawan sehingga stabilitas perusahaan tidak terganggu. Stabilitas sistem sosial menggambarkan kepentingan atas lingkungan kerja yang positif dan menguatkan, serta kepentingan atas konflik dan perubahan yang diatur secara efektif. Jawaban-jawaban dari para responden beragam tetapi pada umumnya responden merasakan terdapat kenaikan terhadap pertumbuhan perusahaan. Hal tersebut ditandai dengan semakin beraninya perusahaan mengambil proyek-proyek yang lebih besar yang memerlukan tanggung jawab yang tidak kalah besar pula. Selain itu, perusahaan juga mengalami transformasi ke arah yang lebih baik yaitu dari *media agency* saja mampu berkembang menjadi *event organizer*, *management consultant*, dan *production house*. Namun, sebagian kecil responden menyatakan bahwa terjadi penurunan dikarenakan terdampak pandemi COVID-19. Selain itu, terdapat responden yang menyatakan terjadi peningkatan pertumbuhan perusahaan tetapi tidak secara signifikan sehingga pertumbuhan tersebut tidak mampu dirasakan oleh sebagian kecil karyawan. Ada pula yang menilai bahwa tidak terjadi penurunan maupun kenaikan dalam pertumbuhan perusahaan. Terkait dengan *reward* yang diberikan atas kinerja karyawan yang berpengaruh terhadap kenaikan pertumbuhan perusahaan, setengah dari total responden menyatakan bahwa *reward* telah berbanding lurus dengan usaha atau kinerja yang telah diberikan oleh karyawan. Ada pula yang menyatakan terkadang sudah terkadang belum berbanding lurus dan sebagian kecil menyatakan tidak berbanding lurus.

Dalam penelitian ini, karakteristik budaya organisasi *agresivitas* tidak ditemukan di PT Indah Jawara Utama. Agresivitas merupakan sikap karyawan yang agresif dan kompetitif, serta tidak bersantai-santai dalam melaksanakan pekerjaan. Ketika melaksanakan tanggung jawab, karyawan cenderung melakukan tugasnya sesuai dengan target, tupoksi dan instruksi yang

diberikan oleh atasan, mengutamakan *job-desc* atau menyelesaikan tanggung jawab pribadi dahulu, lalu berinisiasi untuk membantu anggota tim yang lain jika sekiranya dibutuhkan. Salah satu hambatan karyawan dalam melaksanakan tugasnya yaitu mereka bekerja di bawah *deadline* atau tenggat waktu yang ketat, hal inilah yang menyulitkan karyawan untuk bersikap agresif untuk menghasilkan sesuatu yang lebih dari biasanya pada setiap proyek perusahaan.

Tidak ditemukannya indikator tersebut sangat sesuai dengan ulasan pada indikator pertama budaya organisasi, inovasi dan berani mengambil risiko. Pada penjelasan di atas telah disebutkan bahwa para responden menyatakan perusahaan telah memberikan kebebasan berinovasi kepada karyawan. Sayangnya, hanya sebagian yang telah merasa mampu memberikan variasi-variasi pada proses pengerjaan tugasnya dan sebagian lain masih belum memanfaatkan kebebasan tersebut. Selain dituntut untuk dinamis dalam melaksanakan pekerjaan yang sangat tak terduga khususnya pada saat di lapangan ditambah dengan *deadline* yang rapat tampaknya menyulitkan karyawan untuk melakukannya. Mengingat pentingnya agresivitas dalam menghadapi iklim persaingan kerja yang semakin ketat, maka tindakan-tindakan tertentu harus dilakukan oleh perusahaan. Apalagi saat ini dunia sedang dilanda pandemi COVID-19 yang mengharuskan beberapa kegiatan dibatasi, tak terkecuali di bidang industri kreatif dan publikasi. Sudah banyak perusahaan yang gulung tikar. Sudah banyak pula perusahaan media yang putus kontrak dikarenakan pembatalan acara dengan alasan tidak memenuhi protokol kesehatan dan lain-lain. Maka sepatutnya perusahaan harus memutar otak supaya para karyawan bisa tetap agresif sehingga akan timbul ide-ide kreatif untuk mempertahankan eksistensi perusahaan.

Dari keenam indikator budaya organisasi yang ditemukan di PT Indah Jawara Utama, indikator yang paling dominan memengaruhi peningkatan kinerja karyawan di perusahaan tersebut adalah ***berorientasi pada tim***. Jawaban-jawaban yang diberikan oleh para responden pada indikator ini mencerminkan baiknya manajemen pengaturan *job description* di perusahaan baik menjalankan fungsinya sebagai *media agency*, *production house*, dan *event organizer*. Pada awal sebelum mengerjakan suatu proyek, perusahaan dalam hal ini adalah atasan dari para karyawan jauh-jauh hari telah membagi tugas-tugas sesuai dengan tim yang ada. Misalkan, pada saat perusahaan menjalankan fungsinya sebagai *event organizer*, PIC akan membagi tim berdasarkan tiga kategori, yaitu tim event, tim fotografer, dan tim videografer. Kemudian tim akan menjalankan tugasnya sesuai dengan *job description* masing-masing. Pada

saat perusahaan menjalankan fungsinya sebagai *production house* di mana mereka harus memproduksi sebuah karya seperti iklan atau *talkshow*, maka PIC akan membagi tim yang terdiri dari produser dan *camera person* kemudian menjalankan tugasnya masing-masing. Pada saat perusahaan menjalankan fungsinya sebagai *media agency* maka PIC akan membagi tim berdasarkan dua kategori yaitu tim marketing dan administrasi, kemudian menjalankan tugasnya sesuai porsi. Pada saat menentukan pembentukan tim, hal-hal yang dipertimbangkan oleh perusahaan dalam hal ini adalah atasan mengacu pada beberapa kriteria: kemampuan, kompetensi, dan keahlian yang dimiliki masing-masing individu. Kemudian, pembagian tugas diberikan secara adil. Hal lain yang tidak kalah penting adalah memberikan *briefing* (pengarahan) sebelum kegiatan berlangsung serta saling memeriksa pekerjaan satu sama lain ketika proses pengerjaan kegiatan, serta evaluasi ketika kegiatan telah selesai.

## KESIMPULAN

Setelah melakukan analisa, pada penelitian ini ditemukan enam dari tujuh karakteristik budaya organisasi. Enam karakteristik budaya organisasi berdasarkan teori Robbins, Judge, dan Breward (2016) yang ditemukan di PT Indah Jawara Utama yaitu inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian pada hal-hal rinci, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, dan stabilitas.

Pada penelitian ini tidak ditemukan adanya karakter budaya organisasi yang disebut agresivitas. Agresivitas digambarkan sebagai tindakan karyawan yang agresif dan kompetitif. Jawaban-jawaban dari para responden masih menyatakan bahwa dibanding melakukan tindakan *out of the box*, mereka cenderung fokus pada target-target yang telah ditetapkan sebelumnya dikarenakan *deadline* pekerjaan yang ketat yang mengharuskan mereka untuk selalu produktif.

Indikator karakteristik budaya organisasi yang paling dominan memengaruhi kinerja karyawan adalah berorientasi pada tim. Hal tersebut dikarenakan telah seimbangya pembagian tugas sesuai dengan kemampuan, kompetensi, dan keahlian yang dimiliki masing-masing individu.

### 1. Implikasi dan Keterbatasan

PT Indah Jawara Utama merupakan perusahaan yang cukup siap dengan situasi dan kondisi yang menuntut perubahan dan inovasi. Namun demikian, inovasi yang dijalankan sebaiknya bukan hanya di saat yang dibutuhkan tetapi lebih pada inovasi dalam kesiapan



menghadapi persaingan yang pasti, contohnya inovasi dalam penggunaan teknologi mutakhir (*software, hardware, tools/ gear*) untuk menunjang pekerjaan agar lebih efektif, efisien dan berkualitas tinggi. Sementara pada *employee relations*, perusahaan seharusnya bisa lebih mewadahi dan memfasilitasi kreativitas karyawan agar lebih terpacu untuk meningkatkan kapabilitas. Selain itu, perusahaan perlu memperhatikan *award* dan *reward*, agar karyawan merasa lebih nyaman dalam bekerja secara individu maupun kerja sama tim, demi tercapai tujuan perusahaan.

Karakteristik budaya organisasi dalam hal agresivitas karyawan di PT Indah Jawara Utama yang masih terbilang rendah, bisa ditingkatkan dengan cara pimpinan memberikan kepercayaan dan tanggung jawab lebih kepada karyawan, agar mereka bisa lebih berimprovisasi dan menyusun strategi dalam menyelesaikan suatu proyek sesuai dengan kapasitasnya. Selain itu, menguatkan kerja tim agar lebih solid dan manajemen waktu pada kegiatan pra produksi, agar saat eksekusi bisa mengoptimalkan hasil atau target yang sesuai ekspektasi perusahaan dan klien.

Meskipun telah ditemukan enam dari tujuh karakteristik budaya organisasi pada PT Indah Jawara Utama yang menandakan bahwa iklim kerja pada perusahaan tersebut telah kondusif dan mendukung kinerja karyawan, perusahaan harus terus meningkatkan kualitas dan memastikan hubungan kerja sama antara atasan dan bawahan tetap solid sehingga mampu bertahan di tengah tantangan zaman yang dinamis.

## **2. Penelitian berikutnya**

Penelitian lanjutan atau di tempat lain dengan variabel-variabel serupa tentunya perlu dilakukan untuk membandingkan hasil dari penelitian ini dan penelitian-penelitian sebelumnya. Dengan adanya penelitian-penelitian seperti ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan mempertahankan eksistensinya. Dengan memperhatikan kinerja, hak, dan kewajiban karyawan dengan baik maka hal tersebut bukanlah hal yang mustahil untuk dilakukan. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia pada perusahaan berpengaruh terhadap variasi informasi yang ingin diperoleh peneliti sehingga kurang secara masif mengumpulkan data-data yang mungkin akan memunculkan hasil yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya. Oleh karena itu diperlukan penelitian lanjutan terhadap indikator-indikator yang ada pada perusahaan lain baik yang sejenis maupun di luar bidang dari PT Indah Jawara Utama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, Enno, Budi Wibowo, Satrijo, dan Amah, Nik. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Universitas PGRI Madiun. Volume 6 No.1.
- Amir, Taufik. 2017. Perilaku Organisasi. Prenada Media.
- Busro, M. (2018). Teori - Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Darojat, Tubagus Achamad (2015). Konsep-konsep Dasar Manajemen Personalia Masa Kini. Bandung. PT Refika Aditama.
- Hakim, Lukman, Chuzaemah, dan Kuswardani. 2013. Modal Budaya Organisasi Unggul sebagai Upaya Meningkatkan Daya Saing Industri dan Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Empirik di Industri Batik Surakarta Jawa Tengah). Universitas Jenderal Soedirman. Volume 3 No. 1.
- Hamidah, Dwi. 2013. Karakteristik Budaya Organisasi sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Jemakun dan Byarwati, Anis. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja di RS. Koja. Universitas Yarsi. Volume 1 No. 1.
- Pangestu, Teguh dan Wahjudi, Djoko. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement di PT. Asurasni Kredit Indonesia (Persero) Cabang Bandung. Universitas Telkom. Volume 3 No. 1.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Beward, K. (2016). *Essential of Organizational Behaviour*. Canada: Pearson Canada, Inc.
- Robbins, Stephen P., 2005, *Organizational Behavior, Concept Contropversies and Applications*, Prentice Hall Inc. USA. Terjemahan. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A., 2008. *Perilaku Organisasi* Buku 2, Jakarta: Salemba Empat Jakarta
- Rosvita, Vivin, Setyowati, Endang, dan Fanani, Zaenal. 2017. Pengaruh Budaya Organiasai terhadap Kinerja Karyawan. STIKES Muhammadiyah Kudus. Volume 2 No. 1.
- Umar, Nimran. 2004. *Perilaku Organisasi, Cetakan Ketiga*. Surabaya: Citra Media.



- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*. Malang: UB Press.
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.