



ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA INDUSTRI DISTRIBUSI DAGANG PRODUK KESELAMATAN (STUDI KASUS PADA PT XYZ)

^{1*)}Athirah Delfi Arthamevia, ¹⁾Susan Febriantina, ¹⁾Ervina Maulida

¹⁾Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta

E-mail: ^{*}athirahdelfiarthamevia_1703521070@mhs.unj.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis karakteristik budaya organisasi pada PT XYZ dengan mengacu pada indikator budaya organisasi menurut Robbins, yang meliputi inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, serta stabilitas. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan lima partisipan dari berbagai divisi, yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi PT XYZ menonjol pada orientasi hasil, orientasi tim, dan stabilitas, yang tercermin dari fokus perusahaan pada pencapaian target penjualan, kolaborasi lintas divisi yang solid, serta penerapan prosedur kerja yang konsisten. Aspek perhatian terhadap detail juga terlihat pada pengawasan kualitas produk dan ketelitian administrasi. Namun, indikator inovasi dan keberanian mengambil risiko relatif rendah karena perusahaan cenderung mengutamakan strategi yang sudah terbukti aman dibandingkan eksplorasi metode baru. Orientasi pada orang tetap hadir melalui dukungan terhadap karyawan, meskipun terdapat ruang untuk peningkatan program pengembangan diri. Temuan ini memperkuat relevansi teori Robbins dalam memetakan karakteristik budaya organisasi dan memberikan gambaran mengenai kekuatan serta area pengembangan budaya di PT XYZ.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Indikator Karakteristik Budaya; Distribusi Dagang; PT XYZ

ABSTRACT

This study aims to analyze the characteristics of organizational culture at PT XYZ by referring to Robbins's organizational culture indicators, which include innovation and risk-taking, attention to detail, results orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, and stability. The study used a qualitative approach with a case study method. Data were collected through in-depth interviews with five participants from various divisions, selected using a purposive sampling technique. The results show that PT XYZ's organizational culture is prominent in results orientation, team orientation, and stability, which are reflected in the company's focus on achieving sales targets, solid cross-divisional collaboration, and the implementation of consistent work procedures. Attention to detail is also evident in product quality control and administrative accuracy. However, indicators of innovation and risk-taking are relatively low because the company tends to prioritize proven strategies over exploring new methods. People orientation remains present through employee support, although there is room for improvement in self-development programs. These findings strengthen the relevance of Robbins's theory in mapping organizational culture characteristics and provide an overview of the strengths and areas for cultural development at PT XYZ.

Keywords: Organizational Culture; Cultural Characteristics Indicators; Trade Distribution; XYZ Company



I. PENDAHULUAN

Menurut Wulan (2019), organisasi yang sehat, berkembang, dan berkelanjutan akan memfokuskan perhatian pada sumber daya manusia (*human resources*) untuk menjalankan fungsinya secara optimal, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Beberapa hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi sendiri mencerminkan sikap karyawan terhadap berbagai kebijakan dan aktivitas yang diterapkan oleh perusahaan tempat mereka bekerja (Nopriansyah et al., 2023).

Menurut Robbins pada penelitian oleh Sudarmin (2019), budaya yang kuat dalam sebuah organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku anggota-anggotanya karena adanya kebersamaan dan intensitas yang tinggi. Budaya ini menciptakan lingkungan internal dengan kontrol perilaku yang kuat, di mana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan diterima secara luas oleh semua anggota. (Darmawan et al., 2021).

PT XYZ adalah sebuah perusahaan dagang yang berperan sebagai distributor untuk berbagai produk teknis, seperti alat keselamatan (*safety*), bahan abrasif, alat kerja (*tools*), dan pelapis (*coatings*). Perusahaan ini tidak hanya bertindak sebagai perantara, tetapi juga menjalin kemitraan langsung dengan produsen dan pemegang merek ternama baik dari dalam maupun luar negeri. Hal ini menjadikan PT XYZ sebagai entitas penting dalam rantai pasok industri, terutama dalam menyediakan kebutuhan operasional perusahaan-perusahaan manufaktur, konstruksi, otomotif, dan berbagai sektor lainnya. Sebagai distributor, perusahaan harus menjaga kredibilitas, keandalan layanan, serta efisiensi operasional yang tinggi. Namun menurut hasil temuan, penelitian juga menemukan tantangan internal seperti ketiadaan *briefing* rutin, belum adanya SOP yang baku, serta kasus pencurian barang dan penggelapan tagihan. Beberapa konteks eksternal seperti fluktuasi kurs juga memberikan tekanan terhadap dinamika kerja, meskipun tidak menjadi isu utama dalam pembentukan budaya organisasi (Kurniawan, 2024).

Namun, keberhasilan eksternal seperti penetrasi pasar dan volume penjualan tidak dapat dilepaskan dari kondisi internal perusahaan seperti dikutip dari Nulhakim (2021). Budaya organisasi yang solid menjadi pondasi penting dalam mengelola sumber daya manusia, menjaga komunikasi antar-

departemen, dan membangun komitmen kolektif terhadap visi perusahaan. Tantangan seperti perbedaan generasi antar karyawan, perubahan gaya kepemimpinan, tuntutan teknologi digital, dan kebutuhan akan pelayanan yang responsif menuntut adanya budaya organisasi yang adaptif dan suportif. Maka dari itu, penting untuk menggali lebih dalam bagaimana budaya kerja terbentuk, diterapkan, dan dirasakan oleh seluruh elemen organisasi di PT XYZ. Penelitian mengenai budaya organisasi di PT XYZ menjadi relevan terutama ketika dilihat dari berbagai tantangan yang muncul dalam beberapa tahun terakhir pada sektor swasta terutamanya perusahaan dagang.

Budaya organisasi yang kuat dapat dinilai dari keseragaman opini di antara anggota organisasi. Jika seluruh anggota memiliki opini yang serupa, maka budaya organisasi tersebut dianggap kuat. Sebaliknya, jika terdapat perbedaan opini yang signifikan, budaya organisasi dinilai lemah. Budaya yang kuat ditandai dengan anggota yang intensif dalam mengadopsi nilai-nilai luhur serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Budaya semacam ini biasanya berkaitan dengan rendahnya tingkat turnover, karena adanya kesepahaman yang mampu membangun loyalitas, kekompakan, dan komitmen di dalam organisasi (Joben, 2023).

Namun, dikutip dari Chaidir et al., (2024) membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang kuat bukanlah hal yang mudah, terlebih dalam organisasi yang berkembang seperti PT XYZ. Proses ini memerlukan keterlibatan seluruh elemen dalam organisasi, mulai dari pimpinan hingga staf di tingkat paling bawah. Selain itu, keberhasilan pengelolaan budaya organisasi juga sangat bergantung pada kepemimpinan yang efektif.

II. TINJAUAN TEORITIS

Robbins (2009) yang dikutip dari penelitian oleh Tarigan (2020) mengemukakan tujuh karakteristik Budaya Organisasi yaitu:

- Attention to detail* (perhatian pada kerincian), yakni sejauh mana para pekerja diharapkan menunjukkan prestasi, Analisa dan perhatian pada hal-hal detail
- Outcome orientation* (orientasi pada hasil), yakni sejauh mana pimpinan berfokus pada hasil bukan pada teknis dan proses yang dipakai untuk mencapai hasil
- Team orientation* (orientasi tim), yakni sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan pada tim dari pada individual

- d) *Aggresivites* (agresivitas), yakni sejauh mana orang-orang bersifat agresif atau aktif berinisiatif dan kompetitif
- e) *Stability* (kemapanan), yakni sejauh mana aktivitas organisasi menekan pemeliharaan status quo
- f) *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko), yakni sejauh mana pekerja didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko
- g) *People orientation* (orientasi pada orang), yakni sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang di dalam perusahaan atau organisasi.

Dimensi Budaya Organisasi Menurut Hofstede (2010) yang telah dikutip dari penelitian oleh Novianti dan Cahyani pada (2022).

- a) *Power distance* (jarak kekuasaan), yakni jarak kekuasaan menunjukkan sejauh mana anggota organisasi menerima ketidaksetaraan kekuasaan. Dalam organisasi dengan jarak kekuasaan tinggi, hierarki sangat kaku, terdapat banyak lapisan manajerial, serta hubungan formal antara atasan dan bawahan. Sebaliknya, organisasi dengan jarak kekuasaan rendah memiliki hierarki yang lebih datar dan interaksi yang lebih demokratis serta egaliter.
- b) *Individualism/collectivism* (individualisme/kolektivis), yakni individualisme menyoroti perbedaan antara fokus pada kepentingan individu dan kepentingan kelompok. Budaya individualis mendorong tanggung jawab pribadi dan hubungan kerja berbasis transaksi, sedangkan budaya kolektivis menekankan solidaritas, kerja sama, dan hubungan yang lebih bersifat kekeluargaan. Dalam budaya kolektivis, loyalitas terhadap kelompok menjadi prioritas.
- c) *Masculinity/femininity* (maskulin/feminim), yakni maskulin/feminim menjadi dimensi ketiga yang menggambarkan bagaimana peran gender dibentuk di tempat kerja. Budaya maskulin cenderung kompetitif, menonjolkan ambisi dan ketegasan, sementara budaya feminin menitikberatkan pada empati, kerja sama, dan keseimbangan hidup. Organisasi dengan budaya maskulin lebih fokus pada hasil dan prestasi, sementara budaya feminin lebih menekankan kualitas hidup dan harmoni.
- d) *Long-term/short-term orientation* (orientasi jangka panjang/jangka pendek), yakni orientasi jangka panjang/jangka pendek adalah dimensi kelima yang menyoroti fokus organisasi dalam jangka waktu tertentu. Orientasi jangka panjang menekankan ketekunan dan penghematan untuk masa depan, sedangkan orientasi jangka pendek lebih menghargai tradisi dan hasil instan.
- e) *Indulgence/restraint* (kesenangan/pengekangan), yakni budaya indulgence menunjukkan sejauh



mana organisasi memberikan kebebasan kepada anggota untuk menikmati hidup dan bersenang-senang. Budaya *indulgence* memberikan ruang bagi kebebasan individu, sementara budaya *restraint* lebih membatasi dan mengatur kebebasan tersebut melalui norma sosial yang ketat.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Tempat Penelitian dan Desain Penelitian

PT XYZ telah bergerak semenjak 2010 sebagai distributor merek dagang satu-satunya di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Denzin & Lincoln (1994), penelitian kualitatif ialah penelitian yang berdasarkan latar belakang alamiah dengan tujuan menafsirkan suatu fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan melibatkan berbagai metode yang ada. Penelitian kualitatif berusaha untuk menemukan dan menggambarkan secara naratif kegiatan yang dilakukan dan dampak dari tindakan yang dilakukan terhadap kehidupan mereka (Fiantika et al., 2022).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis metode studi kasus berdasarkan buku oleh Njie et al., (2014). Studi kasus merupakan penelitian yang mendalam mengenai individu, kelompok, maupun organisasi dan sebagainya dalam waktu tertentu yang memiliki tujuan untuk mendapatkan deskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah objek dengan menghasilkan data yang selanjutnya akan dianalisis melalui prosedur perolehan data yaitu dari wawancara, observasi, dan arsip (Abdussamad, 2021).

3.2 Sumber Data dan Sampel Penelitian

Sumber data dalam penelitian kualitatif ialah transkrip wawancara yang diperoleh dari sejumlah responden yang disebut dengan informan penelitian berjumlah 5 (lima) orang, yaitu staf *purchasing*, staf *finance*, staf *accounting*, staf *warehouse* dan staf *sales representative* dengan masa kerja dari rentang 1 tahun sampai 7 tahun. Informan tersebut dipilih berdasarkan cara tertentu karena kemampuan atau kedudukannya dianggap dapat mendeskripsikan masalah yang akan dijadikan obyek penelitian menurut Wekke (2019).

No	Partisipan	Lama Bekerja	Jabatan
1	Partisipan A	7 Tahun	<i>Staff Purchasing</i> (Staf Pembelian)
2	Partisipan B	5 Tahun	<i>Staff Finance</i> (Staf Keuangan)
3	Partisipan C	4 Tahun	<i>Staff Accounting</i> (Staf Akuntansi)
4	Partisipan D	3 Tahun	<i>Staff Warehouse</i> (Staf Gudang)
5	Partisipan E	2 Tahun	<i>Staff Sales Representative</i> (Staf Perwakilan Penjualan)

Tabel 1. Data Partisipan

Mengenai teknik pengambilan sampling, penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah pengambilan sampel dengan menggunakan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu seperti memilih orang yang di anggap paling mengetahui tentang objek atau situasi yang akan diteliti sehingga dapat memudahkan peneliti (Abdussamad, 2021).

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi menurut Alhamid (2019) dan Imami Nur Rachmawati (2007). Observasi dilakukan untuk mengamati langsung fenomena serta proses yang berlangsung pada objek penelitian, sehingga peneliti dapat memperoleh data faktual dan memahami konteks yang terjadi. Wawancara semi terstruktur digunakan untuk menggali informasi mendalam dari partisipan dengan tetap memberi ruang fleksibilitas dalam penyampaian jawaban. Sementara itu, dokumentasi berfungsi sebagai data pendukung berupa arsip, catatan, atau dokumen terkait yang dapat memperkuat temuan dari hasil observasi dan wawancara.

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui studi pustaka dengan menelaah berbagai literatur, hasil penelitian terdahulu, serta artikel ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Melalui penelaahan tersebut, peneliti memperoleh landasan teoritis dan informasi pendukung yang berfungsi memperkuat analisis serta memberikan kerangka konseptual yang lebih komprehensif terhadap objek penelitian.

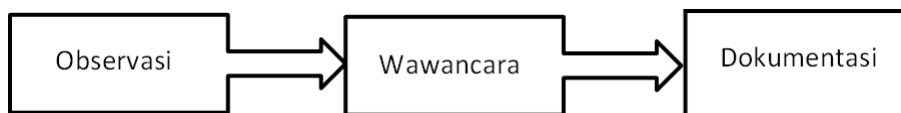
3.4 Teknik Keabsahan Data

Dalam uji keabsahan data ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Menurut Wiersma

(1986) bahwa triangulasi adalah suatu teknik pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu menurut Hayoko et al., (2020). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi pengumpulan data sebagai pengecekan keabsahan data.

Triangulasi sumber adalah proses pengujian untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber data (Hayoko et al., 2020). Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan sumber data yang diberikan oleh beberapa karyawan pada bagian yang bersangkutan sehingga terdapat kesesuaian atau kesamaan data yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian ini.

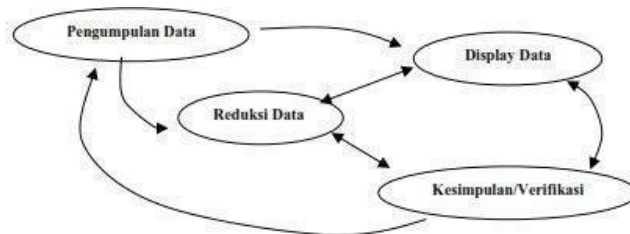
Selanjutnya dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, dan melakukan dokumentasi terkait data yang dibutuhkan dalam penelitian.



Gambar 1. Sketsa triangulasi teknik pengumpulan data

3.5 Teknik Analisis Data

Tahapan analisis data dalam penelitian ini mengacu pada model Miles dan Huberman (1992) yang terdiri dari empat langkah, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Utomo, 2021). Pertama, pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan wawancara dengan beberapa karyawan PT XYZ untuk memperoleh informasi sesuai kebutuhan penelitian (Taufan et al., 2018). Kedua, reduksi data dilakukan dengan cara menyortir, merangkum, serta memfokuskan pada informasi penting sehingga dapat ditemukan tema maupun pola yang relevan (Sidiq et al., 2019). Ketiga, data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif untuk mempermudah pemahaman serta perencanaan langkah selanjutnya. Terakhir, penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dengan sifat sementara, kemudian diverifikasi kembali melalui bukti lapangan dan catatan penelitian agar menghasilkan kesimpulan yang lebih valid (Mahardini, 2020).

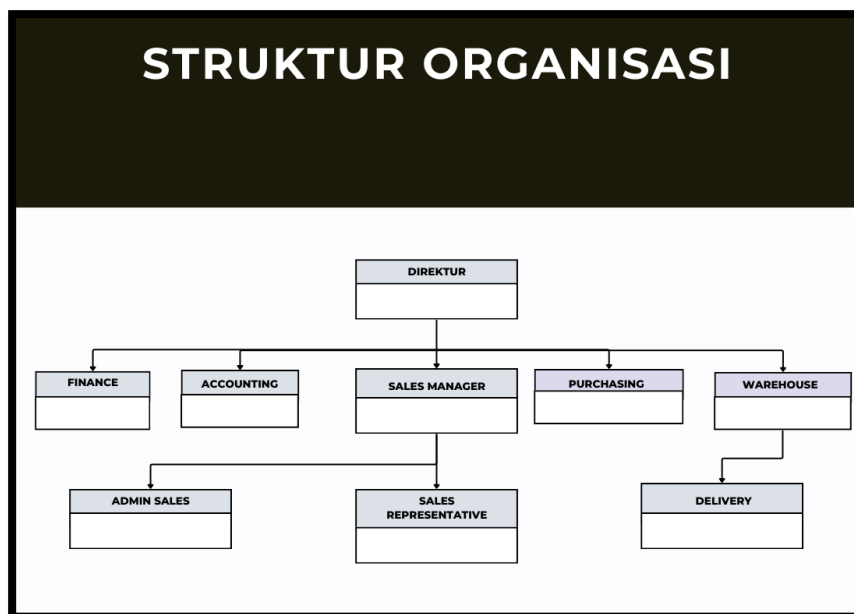
*Gambar 2. Teknik analisis data*

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil observasi, budaya organisasi telah diterapkan dengan teratur dan baik oleh masing-masing karyawan. Namun, untuk visi-misi ataupun filosofi perusahaan yang tertulis jelas, tidak ada dan hanya menggantungkan pada nilai-nilai yang dipedomani tak tertulis oleh karyawan sebagai perilaku yang dijalankan dalam aktivitas perusahaan. Peran pemimpin yang ikut terjun langsung dan bertanggung jawab dalam setiap detail keputusan di dalam perusahaan dengan efisien dan jelas menjadi panutan karyawan yang menjadikannya budaya organisasi dari PT XYZ. Hal ini tentunya tanda positif dari budaya organisasi perusahaan yang berkembang. Hasil observasi ini sejalan dengan penjelasan pada wawancara dengan para partisipan.

Budaya organisasi di PT XYZ telah menjadi fondasi penting dalam mengatur perilaku, interaksi, dan proses kerja antarbagian. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, budaya ini tidak hanya bersifat simbolik, tetapi telah tertanam dalam nilai dan keyakinan kolektif. Nilai-nilai kerja keras, keterbukaan, tanggung jawab, dan loyalitas tercermin dalam aktivitas divisi *purchasing*, *sales*, hingga admin. Nilai-nilai ini diturunkan secara informal ke karyawan baru. Di tingkat asumsi dasar, terbangun keyakinan bahwa perusahaan adalah satu keluarga besar yang saling mendukung lintas divisi.

Budaya organisasi di PT XYZ hidup dalam dua sistem: struktur formal melalui SOP, pelaporan, dan pembagian kerja, serta struktur informal melalui komunikasi personal, gotong royong, dan solidaritas sosial. Praktik seperti makan bersama dan saling membantu mencerminkan nilai-nilai ideasional yang memperkuat identitas kolektif perusahaan.



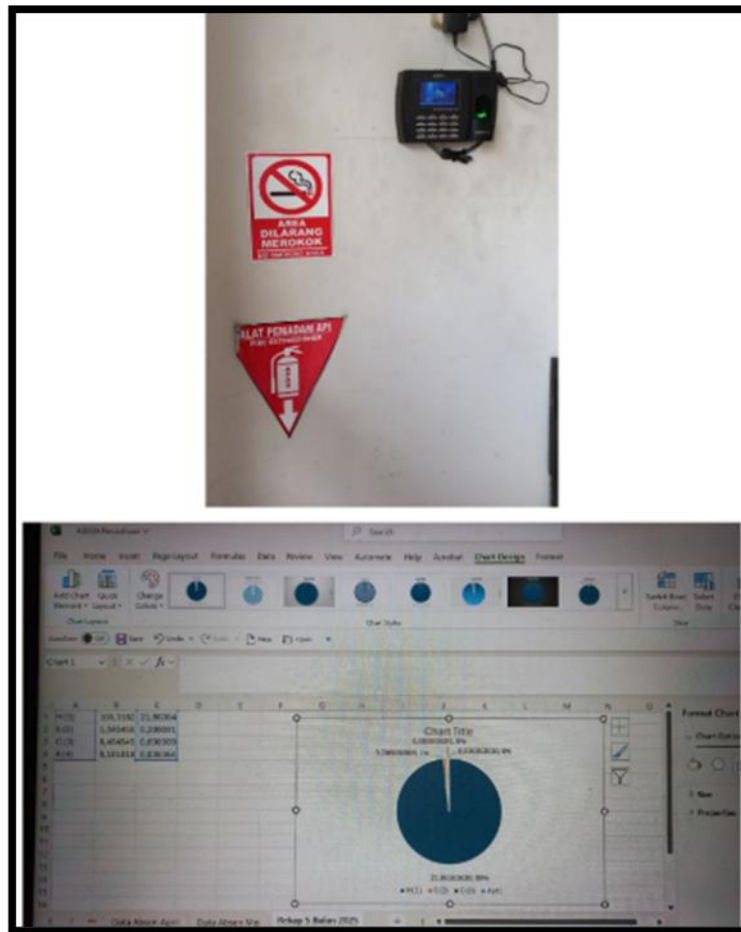
Gambar 3. Struktur Organisasi PT XYZ

Gambar diatas adalah bukti dokumentasi yang peneliti ambil saat melakukan observasi. Dari hasil dokumentasi tersebut perlu diketahui bahwa struktur organisasi ini tidak dipajang sebagai poster atau pajangan maupun *flyer*, namun hasil dokumentasi peneliti dari wawancara terhadap partisipan. Dapat dilihat bahwa hampir semua aspek bagian dan divisi bertanggung jawab langsung kepada direktur sebagai pimpinan. Oleh karenanya, semua keputusan pasti atas sepengetahuan pimpinan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT XYZ sangat menekankan pada kesadaran individu dan tanggung jawab terhadap pekerjaan masing-masing. Para karyawan memahami pembagian tugas secara mandiri dan belajar melalui pengamatan langsung serta praktik kerja. Budaya kerja yang terbentuk cenderung mendorong kedisiplinan, ketelitian, dan kepatuhan terhadap prosedur, terutama di divisi yang menangani barang atau data sensitif. Meskipun pembagian kerja jelas, fleksibilitas tetap dijaga melalui sikap saling membantu saat situasi mendesak. Sosok atasan juga memegang peran penting sebagai panutan dalam menanamkan nilai tanggung jawab, sehingga para pegawai cenderung menyesuaikan diri dan mengikuti standar yang telah diterapkan secara kolektif.

Budaya kerja di PT XYZ menunjukkan keseimbangan antara profesionalisme dan kenyamanan. Jam kerja dimulai sekitar pukul 08.00 pagi dengan toleransi kedatangan, dan berakhir pada pukul 17.00

sore, menyesuaikan beban kerja masing-masing divisi. Meski tidak ada aturan seragam khusus, karyawan diharapkan berpenampilan rapi dan menyesuaikan pakaian dengan tugas masing-masing, seperti penggunaan safety shoes di gudang atau pakaian merek tertentu bagi sales. Waktu istirahat dilakukan serentak pada pukul 12.00 hingga 13.00, yang dimanfaatkan untuk makan bersama dan membangun interaksi santai lintas divisi. Kebiasaan ini menciptakan suasana kekeluargaan yang mendukung kerja sama dan komunikasi informal dalam lingkungan kerja sehari-hari.



Gambar 4. Mesin Finger Kehadiran Karyawan, terintegrasi Data Kehadiran

Gambar diatas adalah bukti dokumentasi yang peneliti ambil saat melakukan observasi. Dari hasil dokumentasi tersebut diketahui bahwa untuk kehadiran sudah terintegrasi dengan mesin kehadiran *finger*. Dapat dilihat bahwa hampir semua aspek bagian dan divisi bertanggung jawab,

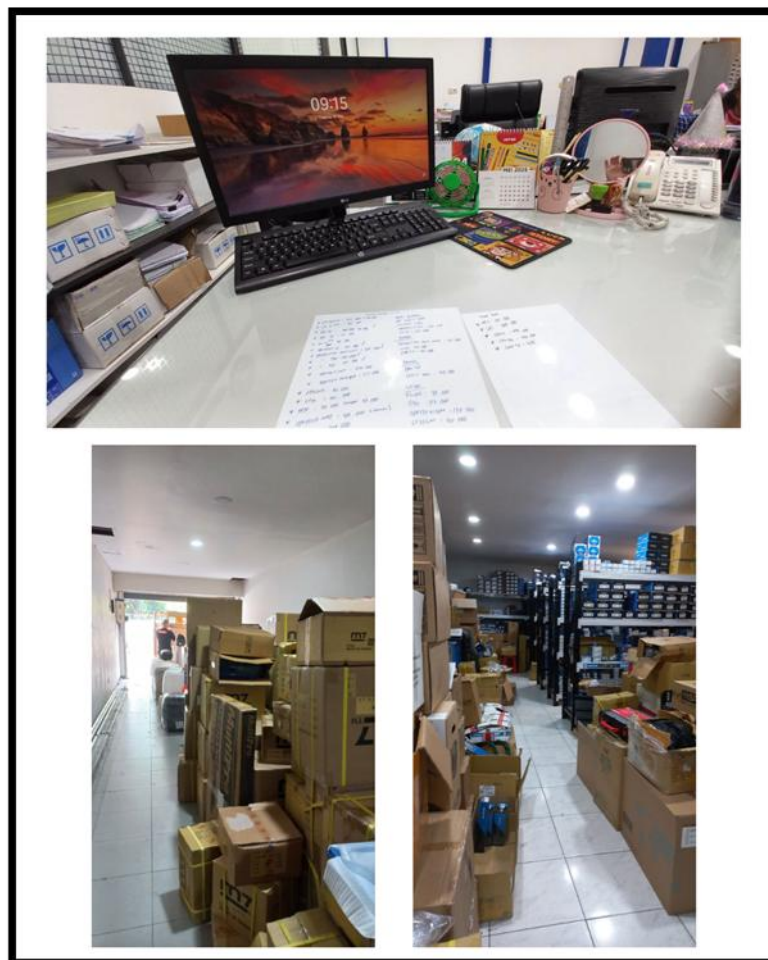
disiplin dan profesional dengan pekerjaannya dilihat dari kehadiran. Oleh karenanya, semua kehadiran pasti terdata karena sudah mudah menggunakan mesin *finger*.



Gambar 5. Atas, suasana karyawan bekerja; Bawah, suasana karyawan makan bersama

Dalam hasil temuan, budaya kerja di PT XYZ dibangun atas dasar nilai-nilai seperti disiplin, tanggung jawab, kejujuran, efisiensi, dan kerja sama lintas divisi. Para karyawan menunjukkan komitmen terhadap akurasi data, kepatuhan terhadap aturan, dan ketepatan waktu dalam menjalankan tugas, baik di bagian administrasi, keuangan, gudang, maupun *sales*. Komunikasi yang cepat dan langsung menjadi kunci utama mempercepat proses kerja, menghindari hambatan distribusi, serta menjaga kepercayaan klien dan antar divisi. Nilai-nilai ini terbentuk secara bertahap melalui teladan dari atasan dan senior, serta rutinitas kerja harian yang konsisten, seperti koordinasi lintas bagian dan

diskusi terbuka saat menghadapi kendala. Proses internalisasi nilai ini menguatkan budaya organisasi yang responsif, saling mendukung, dan berorientasi pada kepercayaan serta profesionalisme.



Gambar 6. Atas, meja kerja karyawan; Bawah, Gudang barang

Gambar diatas adalah bukti dokumentasi yang peneliti ambil saat melakukan observasi. Dari hasil dokumentasi tersebut diketahui bahwa untuk kebutuhan komunikasi sudah difasilitasi telepon pada masing-masing meja staf untuk koordinasi dengan bagian lain. Dengan adanya telepon di tiap meja, mempermudah pola komunikasi menjadi efektif dan efisien. Dapat dilihat bahwa hampir semua aspek bagian dan divisi terbuka dan terkoordinasi dengan baik pada pekerjaannya masing-masing. Oleh karenanya, semua keputusan pasti terkonfirmasi tepat dengan harus melalui pimpinan terlebih dahulu apabila terkait penjualan.



Komunikasi di PT XYZ berlangsung secara terbuka dan efisien, baik melalui telepon kantor, koordinasi langsung antardivisi, maupun grup pesan instan. Setiap karyawan memiliki akses komunikasi yang memudahkan koordinasi harian, terutama dalam pelaporan, permintaan data, atau penanganan kendala teknis. Namun, untuk keputusan strategis seperti pembelian dalam jumlah besar, penyesuaian harga, atau pengeluaran yang berdampak pada keuangan, seluruh partisipan menegaskan pentingnya persetujuan dari pimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun komunikasi informal sangat cair, struktur otoritas tetap dijaga dengan baik guna memastikan akuntabilitas dan kejelasan dalam pengambilan keputusan.

Solidaritas antar karyawan di PT XYZ terjalin kuat melalui kerja sama yang responsif dan suasana kerja yang akrab. Interaksi lintas divisi berlangsung lancar, baik antara admin, keuangan, gudang, purchasing, maupun sales. Ketika ada kebutuhan mendesak, seperti update stok, dokumen pajak, atau koreksi absensi, masing-masing bagian saling membantu tanpa birokrasi yang menyulitkan. Kekompakan juga tercermin dalam momen kebersamaan, seperti merayakan ulang tahun rekan kerja secara sederhana, yang turut melibatkan semua bagian, termasuk staf gudang dan sales yang jarang di kantor. Hal ini menunjukkan bahwa meski memiliki peran berbeda, para karyawan merasa menjadi satu kesatuan dan saling mendukung dalam suasana kerja yang hangat dan saling menghargai.

Sebagai perusahaan distribusi yang sedang tumbuh dan bergerak di sektor perdagangan produk-produk safety, abrasive, tools, dan coatings, PT XYZ idealnya membangun budaya organisasi yang mencerminkan tujuh karakteristik utama menurut Robbins. Budaya organisasi di PT XYZ tercermin melalui berbagai artefak nyata yang menunjukkan bahwa ketujuh indikator karakteristik budaya menurut Robbins telah diimplementasikan. Inovasi dan pengambilan risiko terlihat dari keberanian manajemen mencoba strategi penjualan baru, termasuk digitalisasi promosi dan pembukaan jalur distribusi yang lebih luas. Perhatian terhadap detail tampak dalam sistem administrasi keuangan dan pengarsipan dokumen yang rapi dan terstandar, serta ketelitian dalam proses input data invoice dan kepabeanan.

Orientasi terhadap hasil tercermin dari sistem KPI yang jelas untuk setiap divisi, terutama sales dan finance, dengan monitoring bulanan dan insentif berbasis capaian. Orientasi terhadap individu ditunjukkan melalui kebijakan fleksibel bagi karyawan yang menghadapi kendala pribadi serta perhatian atasan terhadap kondisi kerja di lapangan. Orientasi terhadap tim dibuktikan lewat pola kerja



kolaboratif antardepartemen seperti sales, gudang, dan admin dalam proses pemenuhan order dan stok barang. Sementara itu, keagresifan tampak dari budaya kerja cepat, target-oriented, serta kompetisi sehat antarstaf untuk meraih performa terbaik. Terakhir, stabilitas organisasi ditandai dengan struktur kerja yang ajeg, prosedur operasional standar (SOP) yang konsisten digunakan, serta nilai-nilai organisasi yang ditanamkan secara berulang melalui briefing dan pelatihan internal. Bukti-bukti ini menunjukkan bahwa PT XYZ telah mengembangkan budaya organisasi yang tidak hanya formal di atas kertas, tetapi juga hidup dalam praktik sehari-hari.

Robbins (2009) yang dikutip dari penelitian oleh Tarigan (2020) mengidentifikasi tujuh indikator budaya organisasi, di mana lima di antaranya menonjol di PT XYZ; 1) orientasi Hasil: tekanan pada pencapaian target volume distribusi dari prinsipal menjadi parameter utama evaluasi kerja; 2) dan 3) orientasi tim dan orientasi terhadap orang: di semua divisi, sinergi dan kepekaan terhadap kondisi kerja rekan menjadi praktik nyata; 4) Stabilitas: meskipun pasar mengalami volatilitas, perusahaan mempertahankan sistem internal dengan minim perubahan; 5) Keagresifan: divisi sales mengimplementasikan strategi penetrasi pasar dengan intens dan terukur.

Dalam menghadapi tantangan eksternal seperti fluktuasi nilai tukar mata uang asing, budaya organisasi di PT XYZ memainkan peran penting dalam menjaga stabilitas operasional. Hasil wawancara menunjukkan bahwa tekanan ekonomi global berdampak langsung pada penyesuaian harga jual dan strategi operasional perusahaan. Namun, budaya kerja yang menekankan nilai kerja sama, tanggung jawab, ketelitian, dan ketangguhan menjadi kekuatan utama dalam merespons situasi ini. Tidak adanya *parallel imports* juga memperkuat posisi perusahaan sebagai distributor resmi, yang berdampak pada budaya kepatuhan terhadap standar prinsipal dan kolaborasi antar-divisi.

Jika terjadi pencederaan nilai, baik struktur formal seperti manajer dan HRD, maupun mekanisme informal berupa saling mengingatkan antarpegawai, berperan sebagai sistem kontrol sosial. Ini memperkuat kesadaran kolektif untuk menjaga integritas budaya organisasi. Dalam konteks Hofstede, perusahaan menunjukkan *uncertainty avoidance* tinggi melalui perencanaan yang sistematis dan pembaruan SOP, serta power distance yang rendah karena adanya komunikasi terbuka antarlevel jabatan.

Dari perspektif indikator budaya Robbins, tantangan ini memperlihatkan dominasi orientasi hasil, kerja tim, orientasi pada orang, serta keberanian mengambil risiko melalui inovasi harga dan

strategi pembayaran. Praktik informal seperti komunikasi digital lintas divisi turut memperkuat efektivitas organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi yang terstruktur dan adaptif menjadi fondasi penting bagi PT XYZ dalam menjaga kelangsungan usaha dan kepercayaan pasar.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

PT XYZ menerapkan budaya organisasi yang berlandaskan pada nilai profesionalisme, integritas, dan kerja sama tim. Nilai-nilai ini tidak hanya tercermin dalam perilaku karyawan sehari-hari di seluruh divisi, tetapi juga dalam kebijakan internal yang mendorong keterbukaan dan tanggung jawab. Budaya ini dibentuk melalui pembiasaan rutin, penyesuaian prosedur kerja, serta penguatan simbol-simbol organisasi seperti SOP dan gaya kepemimpinan partisipatif. Interaksi informal seperti makan bersama dan perayaan kecil turut memperkuat dimensi perilaku dan idealisme dalam budaya perusahaan.

Dalam penerapannya, budaya organisasi PT XYZ menghadapi tantangan, baik dari tekanan eksternal seperti fluktuasi kurs dan persaingan pasar, maupun tantangan internal seperti penyimpangan nilai yang mengganggu disiplin dan kolaborasi. Namun, perusahaan mampu mengatasinya melalui komunikasi lintas divisi, kepemimpinan adaptif, dan penguatan solidaritas tim. Strategi yang digunakan menggabungkan pendekatan formal (oleh pimpinan) dan informal (melalui kerja sama rekan sejawat). Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menjaga budaya kerja yang kondusif dan responsif terhadap dinamika eksternal maupun internal.

Menurut hasil penelitian, didapati bahwa hasil observasi mendukung penelitian terdahulu. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan teori budaya organisasi dengan menegaskan bahwa penerapan nilai budaya tidak bersifat statis, melainkan adaptif terhadap tantangan eksternal. Budaya organisasi di PT XYZ membuktikan bahwa elemen formal seperti SOP dan struktur tidak bertentangan dengan praktik informal, tetapi justru saling melengkapi.

Secara praktis, temuan ini berguna bagi pimpinan dan manajer di sektor perdagangan maupun industri distribusi produk teknis. Organisasi yang menghadapi tantangan eksternal seperti fluktuasi kurs dan ketatnya kompetisi dapat tetap mempertahankan budaya organisasi yang sehat melalui konsistensi nilai, penguatan kerja sama tim, dan integrasi budaya lintas bagian.



Bagi pihak manajemen PT XYZ, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar evaluasi kebijakan penguatan budaya organisasi, terutama dalam hal menjaga konsistensi nilai dan memperkuat koordinasi antar-bagian. Selain itu, pendekatan informal seperti budaya saling mengingatkan atau kepemimpinan yang berempati dapat diintegrasikan secara lebih sistematis dalam SOP pembinaan pegawai. Praktik komunikasi kolaboratif, pelibatan staf dalam pengambilan keputusan, serta penghargaan atas kontribusi individu dapat menjadi alat penting untuk mempertahankan solidaritas dan kohesi di tengah dinamika pasar.

VI. UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Ibu Susan Febriantina dan Ibu Ervina Maulida atas bimbingan dan arahan yang telah diberikan selama proses penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh pihak di PT XYZ yang telah bersedia memberikan waktu dan informasi yang sangat berharga. Penghargaan khusus juga ditujukan kepada keluarga atas doa dan dukungan moral yang tak henti-hentinya. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat secara akademik maupun praktis.

REFERENSI

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (M. S. Dr. Patta Rapanna, SE., Ed.). Syakir Media Press.
<https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=JtKREAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=related:h4VKn1vJpaIJ:scholar.google.com/&ots=vCLAv-43R4&sig=4MmplphCoGSWHfF9GuWMwT3DfRM>
- Alhamid, T., & Anufia, B. (2019). *Resume: Instrumen Pengumpulan Data*. STAIN.
- Chaidir, A. B., Haludin, G., Rahmawati, R., Jasmine, N., Swangsa, D., & Widayanto, M. P. (2024). Analisis Peran Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Perspektif Budaya Organisasi: Studi Kasus Pada Skandal Perusahaan Toshiba. *Journal Of Social and Economics Research*, 6(1), 734–742. <https://doi.org/https://doi.org/10.54783/jser.v6i1.446>
- Darmawan, Nurdin, & Estiana, R. (2021). Analisis Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Lembaga Pendidikan Rumah Tahfidz Fie Dzhalil Qur'an (RTQ). *Jurnal Mitra Manajemen(JMM Online)*, 5(1), 1–12.
- Fiantika, F. R., Wasil, M., Jumiyati, S., Honesti, L., Wahyuni, S., Mouw, E., Jonata, Mashudi, I.,



Hasanah, N., Maharani, A., Ambarwati, K., Noflidaputri, R., Nuryami, & Paris, L. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Y. Novita, Ed.). PT. Global Eksekutif Teknologi. <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=yXpmEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=related:h4VKnlvJpaIJ:scholar.google.com/&ots=gC3tuhIP8&sig=njjoN8XSLbZFAOT78DbtRYSpaS0>

Girsang, W. sari. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan. *AJIE -Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(2), 159–170. <https://journal.uui.ac.id/ajie/article/view/13345/9540>

Joben. (2023). Pentingnya Budaya Organisasi Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja. *Journal of Management, Economic and Accounting (JMEA)*, 2(3), 53–60. <https://doi.org/10.51178/jmea.v2i3.1798>

Kurniawan, J. (2024, March 10). 9 Kendala yang dihadapi perusahaan distributor dan solusinya. Hashmicro.Com. <https://www.hashmicro.com/id/blog/kendala-yang-dihadapi-perusahaan-distributor/#:~:text=Masalah%20Perusahaan%20Distributor:%20Kesulitan%20mengurus,dan%20kendala%20dalam%20transportasi%20pengiriman>

Manik, S., & Megawati. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Niara*, 11(2), 118–124. <https://doi.org/https://doi.org/10.31849/niara.v11i2.2111>

Njie, B., & Asimiran, S. (2014). Case Study as a Choice in Qualitative Methodology. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 4(3), 35–40. www.iosrjournals.org

Nopriansyah, A., Oktariana, & Masbirorotni. (2023). Pentingnya Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan: Tinjauan Studi Literatur. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri*, 9(5), 3445–3458.

Novianti, V., & Cahayani, A. (2022). Analisis Dimensi Budaya Nasional Hofstede Pada Pt Pkg Lautan Indonesia. *Jurnal Transaksi*, 14(1), 58–70.

Nulhakim, B., Kusnadi, & Wahyudin. (2021). Alur Proses Sarana Penjualan di PT. Pupuk Kujang Cikampek. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(8), 427–434. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5773963>

Rachmawati, I. N. (2007). Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 11(1), 6. <https://doi.org/10.7454/jki.v11i1.184>

Tarigan, V., & Tarigan, W. J. (2020). Analisis Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Bank Mega Kantor Cabang Pematang Siantar. *JURNAL Edueco Universitas Balikpapan*, 3(2), 38–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.36277/edueco.v3i2.61>