

## Analisis Budaya Organisasi Pada Karyawan PT. PINDAD Bandung

Rosmayana Siregar<sup>1)</sup>, Evi Srinur Hastuti<sup>2)</sup>, Irfan Nurhadi<sup>3)</sup>, Livanya Sharon<sup>4)</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia

email: rosmayana\_srg@yahoo.com<sup>1)</sup>, evisrinurhastuti@unibi.ac.id<sup>2)</sup>, irfanurhadi39@gmail.com<sup>3)</sup>, livanyasharon74@gmail.com<sup>4)</sup>

### Abstrak

Berdasarkan Rencana Kegiatan Anggaran Perusahaan (RKAP), salah satu sektor yang difokuskan oleh PT PINDAD adalah optimalisasi sumber daya manusia. Salah satu program yang dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas SDM adalah penerapan nilai-nilai budaya perusahaan, yaitu JBUS (Jujur, Belajar, Unggul, dan Selamat). JBUS sendiri disusun untuk melengkapi pegawai dengan identitas perusahaan untuk menumbuhkan komitmen dengan nilai-nilai yang dianut perusahaan. Namun penerapan budaya organisasi masih belum optimal, karena masih banyak karyawan yang memiliki persepsi negative dan tidak menjalankan budaya organisasi yang baru tersebut. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh data empiris mengenai analisis budaya organisasi yang dipersepsi karyawan PT. PINDAD (Persero). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Mengingat jumlah populasi dalam penelitian ini tidak terlalu besar maka dilakukan studi populasi dengan jumlah 25 orang karyawan bagian manajemen talenta. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini angket budaya organisasi yang disusun berdasarkan teori dari Stephen Robbin. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan PT. PINDAD (Persero) Bandung, mempersepsikan budaya organisasi negative. Persepsi budaya organisasi yang negative tercermin dari beberapa perilaku kerja yang kurang menunjang pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan untuk aspek-aspek budaya organisasi pada karyawan PT. PINDAD (Persero) jika diurutkan berdasarkan persepsi negatif paling tinggi, aspek yang pertama adalah kesetiaan atau loyalitas, kemudian aspek kesetiaan, aspek integritas dan konsistensi, aspek kemampuan atau kompetensi dan yang terakhir aspek keterbukaan.

### Abstract

*Based on the Company's Budget Activity Plan (RKAP), one of the sectors focused by PT PINDAD is the optimization of human resources. One of the programs implemented to improve the quality of human resources is the application of corporate cultural values, namely JBUS (Honest, Learning, Excellent, and Congratulations). JBUS itself is structured to equip employees with a corporate identity to foster commitment with the values adopted by the company. But the implementation of organizational culture is still not optimal, because there are still many employees who have negative perceptions and do not run the new organizational culture. The purpose of this study is to obtain empirical data on the analysis of organizational culture perceived by PT. PINDAD (Persero) employees. The method used in this research is descriptive. Since the population in this study is not too large, a population study with 25 employees of talent management was conducted. The measuring instrument used in this study was the organization's bidya questionnaire which was compiled based on the theory of Stephen Robbin. Based on the results of data processing, it was concluded that most of the employees of PT. PINDAD (Persero) Bandung, perceives negative organizational culture. The negative perception of organizational culture is reflected in a number of work behaviors that do not support the achievement of organizational goals. As for aspects of organizational culture in the employees of PT. PINDAD (Persero) if sorted according to the highest negative perception, the first aspect is loyalty or loyalty, then the loyalty aspect, the integrity and consistency aspect, the ability or competency aspect and the last aspect is openness.*

*Keywords: perceived and organizational culture, employees*

## 1. PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan merupakan salah satu bentuk dari organisasi yang dibuat untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan, dan tujuan tersebut terlihat dalam visi suatu perusahaan. Salah satunya adalah PT. Pindad (Persero). PT. Pindad (Persero) adalah perusahaan industri manufaktur yang bergerak pada pembuatan produk militer dan produk komersial lainnya atau produk nonmiliter di Indonesia. PT Pindad sendiri memiliki visi, misi, tujuan dan sasaran perusahaan sebagai bentuk rancangan strategis perusahaan. Visi PT. Pindad adalah menjadi produsen peralatan pertahanan dan keamanan terkemuka di Asia pada tahun 2023, melalui upaya inovasi produk dan kemitraan strategik.

Berdasarkan Rencana Kegiatan Anggaran Perusahaan (RKAP), salah satu sektor yang difokuskan oleh PT PINDAD adalah optimalisasi sumber daya manusia. Selain kuantitas yang memadai dibutuhkan juga SDM dengan kualitas yang baik. Adapun pengelolaan SDM ini dibawah oleh Divisi HCPO (Human Capital dan Pengembangan Organisasi). Tugas Pokok Divisi ini secara garis besar adalah mengelola dan membina kegiatan yang berhubungan dengan Pegawai sebagai aset perusahaan, diantaranya adalah perumusan kebijakan-kebijakan dan sistem manajemen SDM, perencanaan organisasi, perencanaan kebutuhan SDM dan Manajemen SDM.

Visi, misi dan RKAP di atas merupakan hasil dari restrukturisasi perusahaan di tahun 2014. Restrukturisasi itu meliputi visi, misi dan tujuan baru; strategi bisnis, korporat, dan fungsional yang baru; restrukturisasi organisasi; dan perancangan budaya perusahaan. Restrukturisasi yang cukup besar ini didasarkan pada kondisi tantangan bisnis yang akan datang sehingga ditetapkan target baru yang diturunkan ke dalam hal-hal di atas. Salah satunya perancangan budaya perusahaan yang bertujuan untuk menyiapkan pegawai PINDAD (SDM) agar mengembangkan perilaku yang mendukung pencapaian target di atas.

Untuk itu perlu kiranya melakukan pengelolaan sumber daya manusia terutama di divisi HCPO, Departemen Manajemen Talenta. Di departemen ini diadakan proses pengelolaan

SDM yang secara menyeluruh dan dinamis, pengelolaan ini memerlukan proses yang terintegrasi dari semua fungsi, kesadaran dan komitmen dari pemimpin. Manajemen Talenta ini akan mendukung perencanaan suksesi dalam rangka menjaga keberlangsungan tercapainya tujuan Perusahaan melalui perencanaan pergantian pemangku jabatan pada suatu posisi.

Secara garis besar Manajemen Talenta dibagi menjadi empat proses, yaitu:

1. *Define & Assess*, identifikasi dan penilaian pegawai talenta yang diperlukan organisasi untuk mendukung tujuan organisasi.
2. *Acquisition*, pemetaan pegawai talenta sesuai dengan hasil penilaian dan identifikasi tingkat kesiapan pegawai talenta.
3. *Develop*, proses penyusunan dan monitoring program pengembangan pegawai talenta.
4. *Retain*, strategi dan program perusahaan dalam menjaga pegawai talenta agar tidak keluar dari perusahaan.

Tugas dan wewenang dari Manajemen Talenta ini merupakan perpanjangan tangan dari strategi perusahaan sejak akhir tahun 2014 yang digagas oleh Sudirman Said, guna meningkatkan kualitas perusahaan. Salah satunya berkaitan dengan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia.

Salah satu program yang dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas SDM adalah penerapan nilai-nilai budaya perusahaan, yaitu JBUS (Jujur, Belajar, Unggul, dan Selamat). JBUS sendiri disusun untuk melengkapi pegawai dengan identitas perusahaan untuk menumbuhkan komitmen dengan nilai-nilai yang dianut perusahaan. JBUS menjadi pedoman perilaku pegawai dalam menjalankan aktivitas sesuai dengan kode etik untuk mencapai Visi, Misi dan Tujuan perusahaan. Nilai-nilai ini wajib diketahui dan menjadi pedoman bagi seluruh pegawai dalam beraktivitas. Penerapan tata nilai JBUS didasarkan pada Surat Keputusan Direksi Pindad (Persero) nomor: Skep/49/P/ BD/IV/2015 tentang Tata Nilai Budaya Perusahaan PT Pindad (Persero).

Tahap penerapan JBUS sendiri dimulai dari perumusan nilai-nilai budaya perusahaan pada tahun 2014. Lalu program sosialisasi dan

penerapan JBUS selama tahun 2015 melalui berbagai kegiatan untuk membangun kesadaran pimpinan dan karyawan terhadap nilai-nilai tersebut, memberikan pemahaman dan pengetahuan mengenai nilai JBUS, dan membangun partisipasi karyawan. Program sosialisasi ini berlanjut pada tahun 2016 dan juga terus dievaluasi dan ditingkatkan kembali. *Roadmap* sosialisasi tata nilai perusahaan yang dimulai pada tahun 2014 berakhir pada tahun 2017. Sosialisasi tata nilai perusahaan pada tahun 2017 diisi dengan kegiatan yang bersifat *reinforce* atau menguatkan implementasi nilai JBUS. Tahap *reinforcement* fokus pada implementasi nilai JBUS dalam sistem perusahaan. Penguatan adalah tahap yang sangat penting untuk mempertahankan perubahan sehingga perubahan ini dapat dilakukan secara berkelanjutan.

Penerapan budaya JBUS salah satunya berkaitan dengan efisiensi waktu kerja. Sebelum dirancang dan ditetapkan JBUS, tidak ada peraturan yang ketat untuk jam masuk dan jam pulang. Pegawai masih terbiasa masuk lewat dari jam masuk yang ditetapkan (pukul delapan pagi), dan bersiap pulang sebelum jam empat sore padahal waktu kerja berhenti pada pukul setengah lima. Setelah dilakukan restrukturisasi; penerapan aturan dan penindak-lanjutan aturan yang lebih ketat; dan juga diterapkannya JBUS, pegawai dituntut untuk mengubah kebiasaan lama ini agar terwujudnya efisiensi waktu kerja. Para pekerja bengkel yang tadinya selesai bekerja sekitar setengah empat dan bersiap-siap mandi untuk pulang, sekarang harus menyesuaikan diri dengan terus melakukan pekerjaan sampai pukul empat lebih. Pegawai di divisi lainnya, HCPO misalnya, harus mencapai target kerja sebelum jam kerja habis. Jika belum tercapai beberapa membawa pekerjaan ke rumah, meneruskan pekerjaan hingga lewat waktu pulang, atau meminta ijin atasan untuk mengerjakan keesokan harinya. Jika sudah tercapai pun pegawai baru bisa pulang setelah bel jam kerja selesai dibunyikan.

Namun penerapan budaya tersebut tidaklah mudah, berdasarkan hasil observasi dan interview dengan Kepala departemen Talent Management diperoleh bahwa pada pelaksanaannya terdapat beberapa kendala terkait

dengan budaya organisasi tersebut, salah satunya terjadinya *gap* antara karyawan senior dan junior dan berdampak pada proses penyelesaian pekerjaan, dimana terjadi ketidakmauan untuk melakukan transfer pengetahuan dari generasi senior terhadap juniornya.

Ahli Muda Analisis Peningkatan Kinerja SDM juga menambahkan, para senior itu merasa dirinya lebih superior dan memandang juniornya inferior. Itu letak masalahnya, mereka menganggap diri mereka lebih pintar dan menguasai bidangnya karena sudah lebih lama berada di perusahaan. Beberapa kali proyek yang sengaja didesain melibatkan dua generasi ini juga memperlihatkan gejala yang sama. Artinya karyawan baru dan karyawan lama tidak memiliki kesediaan untuk saling terbuka dan berbagi berbagai pengalaman, termasuk keterampilan sehingga tidak saling terbuka.

Pada kesempatan dimana tugas dibebankan kepada karyawan junior, karyawan yang senior merasa tidak dilibatkan, dan tidak jarang karyawan lama mengandalkan atau melempar tanggung jawab pekerjaannya kepada karyawan junior. Hasil wawancara peneliti dengan beberapa karyawan, mengatakan bahwa ketika pelaksanaan program kerja masih belum terbina hubungan yang baik antara karyawan senior dan junior, beberapa program kerja yang dipelopori senior tidak bisa melibatkan juniornya, demikian sebaliknya.

Dari beberapa data dan informasi diatas, maka penghayatan pegawai mengenai budaya organisasi tersebut semakin dirasakan tidak nyaman dan tidak sesuai dengan harapan pegawai, dan hal tersebut masih menjadi pekerjaan besar bagi pihak manajemen untuk terus mensosialisasikan dan menerapkan secara tegas sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan fenomena tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti, "Analisis Budaya Organisasi Yang Dipersepsi Karyawan PT. Pindan (Persero) Bandung

## 2. TINJAUAN

### 2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya dimana ia berada seperti nilai-nilai

keyakinan dan perilaku sosial atau masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga terjadi pada anggota organisasi dengan segala nilai keyakinan dan perilakunya dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi dan intensitas kajian terhadap budaya organisasi ternyata berbeda-beda antara satu pakar dengan pakar lainnya. Hal ini sangat dipengaruhi oleh perspektif atau aliran dalam teori organisasi.

Berikut adalah pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli.

- Schein (1985 dalam Asri laksmi, 2011:5)  
Budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.
- Mondy dan Noe (1996 dalam Asri laksmi, 2011:6)  
Budaya organisasi adalah sistem dari shared value, keyakinan dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menciptakan norma-norma perilaku. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan.
- Luthan (1998 dalam Asri laksmi, 2011:6)  
Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.
- Robbin (2001 dalam Asri laksmi, 2011:7)  
Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen  
Para manajer dan pemimpin memiliki suatu dampak terhadap budaya organisasi. Riset terbaru telah mengidentifikasi lima dimensi yang mendasari konsep kepercayaan terhadap budaya organisasi (Robbins, 2001:294), yaitu:
  1. Integritas: kejujuran (*honesty*) dan bersikap sebenarnya (*truthfulness*).
  2. Kemampuan (*competence*): pengetahuan dan keterampilan teknis antar pribadi.
  3. Konsistensi: handal, dapat diandalkan dan pertimbangan yang baik dalam menangani situasi.
  4. Kesetiaan (*loyalty*): kesediaan melindungi dan menyelamatkan organisasi
  5. Keterbukaan: kesediaan berbagi gagasan dan informasi dengan bebas.

## 2.1. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, pasti memiliki fungsi dan manfaat yang berguna bagi organisasi. Berikut beberapa fungsi budaya organisasi yang dijelaskan beberapa ahli. Budaya organisasi berguna untuk membangun dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan pegawai mau melaksanakan perencanaan strategis, programming, budgetting, controlling, monitoring, evaluasi dan lainnya (mondy dan Noe dalam Asri laksmi, 2011:8). Menurut Robbin (2001 dalam Asri laksmi, 2011:8), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain
2. Membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang
4. Merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi

- itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan
5. Sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.  
Sedangkan menurut Luthan (Asri laksmi, 2011:8) budaya organisasi berfungsi :
    1. Memberi *sence of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi dan menjadi bagian inetgral dari organisasi
    2. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi
    3. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.
- Sunarto (Asri laksmi, 2011:8-9) menyebutkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, antara lain:
1. Pengikat organisasi  
Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi guncanngan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan
  2. Integrator  
Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi
  3. Identitas organisasi  
Budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi
  4. Energi untuk mencapai kinerja yang tinggi  
Berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi
  5. Ciri kualitas  
Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kulaitas yang berlaku dalam organisasi tersebut
  6. Motivator  
Budaya organisasi merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi.

- Organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya
7. Pedoman gaya kepemimpinan  
Adanya perubahan di dalam suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan. Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila membawa anggotanya keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Sebaliknya, keberhasilan itu tentu disebabkan ia memiliki visi dan misi yang kuat.
  8. *Value enchancer*  
Salah satu fungsi budaya organisasi adalah untuk meningkatkan nilaidan steake holders-nya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi

## 2.2. Unsur-unsur Budaya Organisasi

Unsur-unsur budaya organisasi yaitu :

1. Asumsi dasar
2. Seperangkat nilai dan keyakinan yang dianut
3. Pemimpin
4. Pedoman mengatasi masalah
5. Berbagai nilai
6. Pewarisan
7. Acuan perilaku
8. Citra dan brand yang khas
9. Adaptasi

## 2.3. Perubahan Budaya Organisasi

Mengapa budaya organisasi harus berubah, alasan yang pertama karena hal itu mutlak untuk dilakukan. Siapapun yang masih mempertahankan cara-cara lama naka ia tidak akan bisa bertahan. Kedua, karena perubahan membawa pembaharuan. Dengan mengubah diri sendiri atau organisasi, maka kita tidak akan terasing dari luar sehingga membawa pembaharuan. Alasan yang terakhir adalah karena perubahan tentu memberikan harapan, akan tetapi semuanya belum tentu mampu mengendalikan perubahan itu sendiri.

Perubahan pada dasarnya melakukan segala sesuatu secara berbeda. Jeff Davidson (Asri Laksmi, 2011:51-52) menjelaskan bahwa

perubahan merujuk pada sebuah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan, melakukan reorganisasi atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu yang sangat signifikan. Artinya, perubahan organisasi bisa terjadi di berbagai aspek kehidupan organisasi.

Di sisi lain, Atkinson dan Brooten (Asri Laksmi, 2011:52) menyatakan definisi perubahan merupakan kegiatan atau proses yang membuat sesuatu atau seseorang berbeda dengan keadaan sebelumnya dan merupakan proses yang menyebabkan perubahan pola perilaku individu atau organisasi. Ada empat tingkat perubahan yang perlu diketahui yaitu, pengetahuan, sikap, perilaku individual dan perilaku kelompok. Sedangkan langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengelola perubahan tersebut, yaitu :

1. *Unfreezing*, merupakan proses penyadaran tentang perlunya atau adanya kebutuhan untuk berubah. Atau upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang dan pendukung perubahan.
2. *Changing* atau *movement*, merupakan langkah tindakan, baik memperkuat *driving forces* maupun memperlemah resistences. Secara bertahap tapi pasti, perubahan dilakukan. Jumlah penentang perubahan berkurang dan jumlah pendukung bertambah. Untuk mencapainya, hasil-hasil perubahan harus segera dirasakan.
3. *Refreezing*, membawa kembali kelompok kepada keseimbangan yang baru. Jika kondisi yang diinginkan telah tercapai, stabilkan melalui aturan-aturan baru, sistem kompensasi baru, dan cara pengelolaan organisasi yang baru lainnya. Jika berhasil maka jumlah penentang akan sangat berkurang, sedangkan jumlah pendukung makin bertambah.
4. *Shock*, merupakan rasa keterkejutan, di beberapa kasus bahkan menyebabkan

panik dan tidak dapat berbuat apapun. Disebabkan oleh ketidakcocokan antara harapan dan kenyataan.

5. *Denial* atau penyangkalan, terjadi saat orang sebenarnya tahu bahwa perubahan itu penting tetapi mereka masih melakukan penyangkalan akan hal itu, dan melakukan tindakan *withdrawal* atau pengunduran diri sementara proses menuju perubahan. Di fase ini orang merasa masih memiliki kemampuan untuk menghadang perubahan.
6. *Awareness*, terjadi saat orang sudah tahu bahwa perubahan itu penting dan sudah merasa bahwa tindakan penghadangan perubahan adalah sia-sia
7. *Acceptance of reality*, akhirnya orang bersedia untuk melupakan masa lalu dan mulai nyaman terhadap proses perubahan.
8. *Experimentation*, yaitu mencoba pendekatan-pendekatan dan kemampuan baru. Merupakan fase berlatih, mencoba melakukan sesuatu dengan cara yang berbeda dari sebelumnya. Mulai mendapatkan umpan balik yaitu keberhasilan atau kegagalan.
9. *Search for meaning*, memahami arti dari keberhasilan atau kegagalan yang didapat dari proses sebelumnya. Selanjutnya model dan teor-teori baru diciptakan berdasarkan representasi hasil umpan balik.
10. *Integration*, mempraktekan kemampuan dan perilaku yang baru berdasarkan model dan teori yang baru diciptakan.

#### 2.4. Menjaga Budaya Organisasi Tetap Hidup

Sekali suatu budaya terbentuk, praktek-praktek di dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya, dengan memberikan kepada para karyawannya seperangkat pengalaman, misalnya : praktek pemberian kompensasi, kegiatan pelatihan dan pengembangan karier, kriteria evaluasi kerja, menghargai mereka yang mendukung, dan menghukum mereka yang menentang. Tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu:

1. Seleksi  
Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan memperkerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi itu.
2. Tindakan Manajemen Puncak  
Tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi, lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakan norma-norma yang merembes ke bawah sepanjang organisasi, pakaian apakah yang pantas untuk para karyawan dan tindakan apakah akan dihargai dalam kenaikan upah, promosi dan ganjaran lain.
3. Sosialisasi dalam Budaya Organisasi  
Menurut Robbin (2001:259) sosialisasi adalah **“Proses yang mengadaptasikan para karyawan pada budaya organisasi itu”**. Terdapat beberapa tahap model sosialisasi budaya organisasi, yaitu:
  - Tahap Prakedatangan  
Secara eksplisit mengakui bahwa tiap individu tiba dengan seperangkat nilai, sikap dan harapan. Pra pendekatan adalah kurun waktu pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi, sebelum seorang karyawan baru bergabung dengan organisasi itu.
  - Tahap Perjumpaan  
Tahap perjumpaan adalah tahap dalam proses sosialisasi, dimana karyawan baru menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda.
  - Tahap Metamorfosa
3. **Kerangka Pikir**  
Sumber daya manusia merupakan *asset* penting organisasi karena kedudukannya sebagai pelaksana kebijakan dari kegiatan operasional organisasi, sehingga organisasi tetap ada dan mampu untuk menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki organisasi seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya

manusia yang mempunyai kinerja yang optimal. Dalam pelaksanaannya terdapat hambatan.

Selain itu dalam proses pelaksanaan dan penyelesaian tugas atau bekerja, pegawai akan memasuki suatu lingkungan kerja seperti adanya tanggung jawab dalam bekerja, aturan-aturan bekerja, manajemen organisasi, kerjasama antar pegawai, target kerja dan sebagainya yang biasa disebut dengan lingkungan kerja. Lingkungan tersebut dipersepsi oleh pegawai dan lama kelamaan akan membentuk suatu budaya organisasi tersendiri yang membedakan dengan organisasi lainnya.

Robbin (2001 dalam Asri laksmi, 2011:7), mengatakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen. Terdapat lima dimensi yang mendasari konsep kepercayaan terhadap budaya organisasi (Robbins, 2001:294), yaitu :

1. Integritas: kejujuran (*honesty*) dan bersikap sebenarnya (*truthfulness*).
2. Kemampuan (*competence*): pengetahuan dan keterampilan teknis antar pribadi.
3. Konsistensi: handal, dapat diandalkan dan pertimbangan yang baik dalam menangani situasi.
4. Kesetiaan (*loyalty*): kesediaan melindungi dan menyelamatkan organisasi
5. Keterbukaan: kesediaan berbagi gagasan dan informasi dengan bebas.

Budaya organisasi juga dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Sunarto (Asri laksmi, 2011:9) menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Demikian pula yang terjadi di PT. Pindad (Persero).

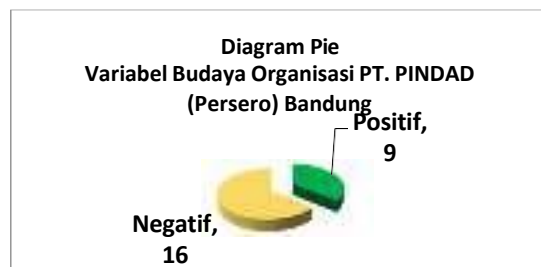
Budaya organisasi yang ada yaitu JBUS merupakan suatu budaya yang dibentuk, dengan harapan setiap pegawai harus jujur dalam bersikap, berkata dan tindakan, bebas dari kepentingan dan menjaga setiap aspek. Belajar tanpa henti, mengajari tanpa henti, terus

menembangkan diri dan melakukan perbaikan berkelanjutan. Unggul menjaga keunggulan mutu, harga dan waktu, berdaya saing tinggi dan mampu menjadi pemain global. Selamat menjunjung tinggi aspek Keselamatan dan Kesehatan Kerja dan menjaga Lingkungan hidup, menaati hukum dan perundang-undangan dan menjalankan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

Untuk menciptakan budaya organisasi tersebut tentunya diperlukan kemauan dari berbagai pihak untuk mau menerima perubahan, terlebih perubahan tersebut tidak menguntungkan bagi individu yang bersangkutan. Adanya budaya organisasi yang baru membawa perubahan tersendiri sehingga menimbulkan penghayatan tentang pekerjaan yang dirasakan berbeda pada setiap pegawai, diantaranya: adanya dikotomi dalam pelaksanaan kerja antara karyawan senior dan junior, dan apabila perubahan tersebut tidak dapat diterima maka bukan tidak mungkin pencapaian tujuan organisasi akan sulit.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian untuk variable budaya organisasi, maka diperoleh hasil sebagai berikut :



Gambar 1. Diagram Pie Budaya Organisasi PT. PINDAD

Dari diagram pie diatas, maka gambaran tentang budaya organisasi yang dipersepsi oleh karyawan yaitu, terdapat 9 orang atau 36,00% karyawan yang mempersepsikan budaya organisasi positif, dengan kata lain seluruh system, mekanisme dan aturan yang ada di PT. PINDAD sudah dirasakan sesuai dengan harapan pegawai dan akan dapat memandu atau mengarahkan usaha-usaha produktif karyawan PT.PINDAD sehingga akan menghantarkan

organisasi secara keseluruhan dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Terdapat 16 orang atau 64,00% yang mempersepsikan budaya organisasi negative, dan jika persepsi budaya negative maka akan menimbulkan sikap kerja yang kurang produktif , karena karyawan tidak akan memiliki penerimaan terhadap ciri-ciri atau karakteristik dari budaya yang diberlakukan pada perusahaan tersebut.

Salah satu strategi PT. PINDAD (Persero) dalam pengelolaan SDM adalah penerapan budaya JBUS (Jujur, belajar, unggul dan selamat). Penerapan budaya tersebut salah satunya berkaitan dengan efisiensi waktu kerja, karena sebelum dirancang dan ditetapkan budaya JBUS, tidak ada peraturan yang ketat dan penerapan budaya organisasi akan dipersepsikan berbeda oleh setiap karyawan termasuk karyawan PT. PINDAD. Budaya organisasi yang dipersepsi karyawan, akan menentukan menentukan dan mengharapkan bagaimana cara individu bekerja sehari-hari dan dapat membuat individu tersebut merasa senang dalam menjalankan tugasnya.

Individu yang mempunyai persepsi baik terhadap budaya organisasi akan bertahan diperusahaan tersebut karena mempunyai kesamaan nilai-nilai dan tujuan dengan organisasi atau perusahaan. Sebaliknya bagi karyawan yang mempunyai persepsi negatif tentang budaya perusahaan akan merasakan ketidaknyamanan dan ketidakpuasan dalam bekerja yang pada akhirnya individu itu akan mulai mencari pekerjaan baru yang lebih sesuai dengan dirinya.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh gambaran bahwa sebagian karyawan mempersepsikan budaya organisasi negative yaitu 16 orang atau 64,00%. Tidak dapat dipungkiri bahwa budaya organisasi menjadi sangat penting dalam untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan terutama saat mereka harus bekerja. Budaya yang kuat atau yang dipersepsi negative akan menciptakan nilai-nilai utama organisasi yang sulit untuk di pegang teguh, bahkan tidak akan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin sedikit karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin sulit



budaya organisasi diterapkan pada perusahaan itu. Budaya yang kuat dan dipersepsi positif akan menimbulkan perasaan yakin terhadap pekerjaan ini akan membentuk kohesifitas dan kesetiaan terhadap perusahaan yang pada akhirnya akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

Sebaliknya, yaitu 9 orang atau 36,00% karyawan yang mempersepsikan budaya organisasi positif. Karyawan PT. PINDAD yang mempersepsikan budaya organisasi secara positif yang akan membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan akhirnya tidak akan mencari pekerjaan baru karena pekerjaan tempatnya sekarang sudah sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan nilai-nilai yang dianutnya.

Untuk lebih jelasnya budaya organisasi yang dipersepsi karyawan PT. PINDAD Bandung, apabila diurutkan berdasarkan persepsi yang negative, maka urutan pertama adalah aspek adalah kesetiaan atau loyalitas, yaitu 8 orang atau 32,00% yang mempersepsikan budaya organisasi aspek kesetiaan positif dan terdapat 17 orang atau 68,00% yang mempersepsikan budaya organisasi aspek kesetiaan negative.

Kesetiaan atau loyalitas merupakan kesediaan melindungi dan menyelamatkan organisasi. Karyawan yang loyal adalah aset ke perusahaan, dan karyawan yang loyalk akan patuh atau mengikuti peraturan, memiliki kesediaan dengan sungguh-sungguh bahwa ada otoritas yang harus dipenuhi. Kesetiaan pada karyawan PT. PINDAD akan ditunjukkan dengan tidak adanya keberpihakan pada satu kelompok atau orang dalam aktivitas kerjanya, termasuk ketika JBUS di berlakukan, maka karyawan tersebut akan bersedia untuk mematuhi dan melaksanakan kebijakan terkait budaya organisasi dalam seluruh rangkaian penyelesaian tugasnya.

Selanjutnya adalah budaya organisasi aspek integritas dan konsistensi yaitu, 9 orang atau 36,00% yang mempersepsikan budaya organisasi aspek integritas dan konsistensi positif dan terdapat 16 orang atau 64,00% yang mempersepsikan budaya organisasi aspek aspek integritas dan konsistensi negative. Integritas merupakan kejujuran (*honesty*) dan bersikap

sebenarnya (*truthfulness*) yang tercermin dari beberapa karyawan

Integritas merupakan suatu konsep berkaitan dengan konsistensi **dalam** tindakan-tindakan, nilai-nilai, metode-metode, ukuran-ukuran, prinsip-prinsip, ekspektasi-ekspektasi dan berbagai hal yang dihasilkan. Karyawan PT. PINDAD yang memiliki integritas akan memiliki pribadi yang jujur dan memiliki karakter kuat dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga seluruh aktivitasnya dalam bekerja akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan, pada karyawan PT. PINDAD dengan integritas yang rendah akan menunjukkan perilaku yang tidak menunjang tujuan organisasi, misalnya ketidakselarasan antara perilaku dan ucapan, datanng ke kantor sesuai dengan aturan yang berlaku, mengerjakan tugas sesuai dengan target yang ditetapkan organisasi. D

engan demikian, apabila Integritas dikaitkan dengan kejujuran maka dalam integritas biasanya terekspresi melalui sikap, perilaku, kebiasaan, etos, karakter, gaya hidup, etika, etiket, dan moral. Orang-orang yang berintegritas tinggi konsisten hidupnya di dalam nilai-nilai positif tertinggi. Orang-orang berintegritas tinggi selaras hidupnya antara pikiran, ucapan, hati nurani, dan tindakan. Aspek konsisten, hampir sama dengan integritas, karena kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan, karena dengan integritas yang tinggi atau kuat, maka karyawan PT. PINDAD (Persero) akan menjaga seluruh sikap dan perbuatannya untuk tidak berubah dan akan teguh pendirian yang tentunya sesuai dengan aturan yang berlaku.

Aspek kemampuan atau kompetensi, yaitu terdapat 10 orang atau 40,00% yang mempersepsikan budaya organisasi aspek kemampuan positif, dengan kata lain, kemampuan yang dimiliki merupakan modal untuk bekerja dan mewujudkan tujuan organisasi. Karyawan akan berusaha untuk menyumbangkan kompetensinya demi tujuan organisasi. Sebaliknya terdapat 15 orang atau 60,00% yang mempersepsikan budaya organisasi kemampuan negative. Persepsi negative tentang budaya organisasi aspek kemampuan yang dimaksud yakni ketika karyawan PT. PINDAN Bandung memiliki

kemampuan tetapi tidak dimanfaatkan dalam bekerja dan tidak berguna dalam pencapaian tujuan organisasi, seperti melempar tanggung jawab kepada orang lain, walaupun sesungguhnya mampu dan orang yang diberi tanggung jawab tidak kompeten.

Yang terakhir budaya organisasi aspek keterbukaan yaitu 11 orang atau 44,00% yang mempersepsikan budaya organisasi aspek keterbukaan positif dan terdapat 14 orang atau 56,00% yang mempersepsikan budaya organisasi keterbukaan negative. Adanya gap atau kesenjangan antar generasi di PT. PINDAD Bandung membuat beberapa kondisi, salah satunya yaitu ketidakmauan karyawan atau tidak bersedianya karyawan dalam berbagi informasi, ide-ide atau gagasan kepada sesama karyawan lainnya. Misalnya karyawan senior kepada junior, begitupula sebaliknya.

Jadi betapa pentingnya budaya organisasi untuk dipahami, dijalankan dan diterapkan dalam bekerja, karena pengaruhnya besar terhadap perilaku organisasi. Menciptakan budaya organisasi yang cocok dengan karakter karyawan merupakan hal penting, karena budaya organisasi menitik beratkan pada asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang disadari maupun tidak disadari yang mampu mengikat keterpaduan suatu organisasi dengan anggota-anggota yang ada didalamnya, termasuk organisasi PT. PINDAD (Persero) Bandung

## 5. Simpulan

Dari hasil pengolahan data dan pembahasan, maka simpulan dalam penelitian ini adalah sebagian besar karyawan PT. PINDAD (Persero) Bandung, mempersepsikan budaya organisasi negative. Persepsi budaya organisasi yang negative tercermin dari beberapa perilaku kerja yang kurang menunjang pencapaian tujuan organisasi

Sedangkan untuk aspek-aspek budaya organisasi pada karyawan PT. PINDAD (Persero) jika diurutkan berdasarkan persepsi negative paling tinggi, aspek yang pertama adalah kesetiaan atau loyalitas, kemudian aspek kesetiaan, aspek integritas dan konsistensi, aspek kemampuan atau kompetensi dan yang terakhir aspek keterbukaan.

## REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian, suatu Pendekatan Praktek* Edisi revisi VI. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Manajemen Penelitian*. Edisi revisi IX. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- James, A Black dan Dean, J Champion. 2009. *Metode & Masalah Penelitian Sosial*. Refika Aditama.
- Robbins, P Stephen, 2006. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Tim Indeks. Jakarta: PT. INDEKS Kelompok GRAMEDIA.
- Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Sumantri. Suryana. 2001. *Perilaku Organisasi*. Bandung. Universitas Padjadjaran.
- Wexley, Kenneth N, Yukl, Gary A, 1997: *Organization Behaviour*, Fourth edition, Ney York, McGraw-Hill Book Company