

ORGANIZATIONAL CULTURE AND DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS – A LITERATURE REVIEW

Jelena Octavia^{*}
Banowati Talim[†]

Sekolah Pascasarjana UNPAR, Bandung, 40117, Jawa Barat, Indonesia

Abstract

This paper explore the relationship between organizational culture and demographic characteristics. Organizational culture refers to a series of attitudes and behaviors adopted by employees of a certain organization, which affect its function and total well-being. Generally, demographic characteristics refers to age, gender, work level, and tenure. Some researchers add job rank, race/ethnicity, education level, and marital status for several industries. This paper use qualitative research and the research approach is literature review. The result of this review shows that demographic characteristics such as age and gender are most related to the organizational culture in the working environment and their relations with colleagues. Some research put job satisfaction and performance as a dependent variable, meanwhile organizational culture as an independent variable. Demographic characteristics mostly used as a moderator variable. Organization need to pay attention to individual demographic characteristics when choosing an organization member to fill the leadership level. Demographic characteristics in individuals will affect the success of the organization in achieving its mission vision. Organizations with certain characteristics and fit with the existing culture, then the individuals will feel comfortable and more productive in their work.

Keywords: *Organizational Culture; Demographic Characteristics*

Abstrak

Makalah ini mengeksplorasi hubungan antara budaya organisasi dan karakteristik demografi. Budaya organisasi mengacu pada serangkaian sikap dan perilaku yang diadopsi oleh karyawan suatu organisasi tertentu, yang mempengaruhi fungsinya dan kesejahteraan total. Umumnya, karakteristik demografis mengacu pada usia, jenis kelamin, tingkat pekerjaan, dan masa kerja. Beberapa peneliti menambahkan peringkat pekerjaan, ras / etnis, tingkat pendidikan, dan status perkawinan untuk beberapa industri. Makalah ini menggunakan penelitian kualitatif dan pendekatan penelitiannya adalah kajian pustaka. Hasil review ini menunjukkan bahwa karakteristik demografi seperti usia dan jenis kelamin paling banyak terkait dengan budaya organisasi di lingkungan kerja dan hubungannya dengan rekan kerja. Beberapa penelitian menempatkan kepuasan kerja dan kinerja sebagai variabel dependen, sedangkan budaya organisasi sebagai variabel independen. Karakteristik demografi banyak digunakan sebagai moderator variable. Organisasi perlu memperhatikan karakteristik demografis individu saat memilih anggota organisasi untuk mengisi tingkat kepemimpinan. Karakteristik demografis pada individu akan mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai visi misinya. Organisasi dengan karakteristik tertentu dan

^{*} Alamat Kini: Sekolah Pascasarjana UNPAR, Bandung, 40117, Jawa Barat, Indonesia
Penulis Untuk Korespondensi: Telp 022-4205090 Email: jelenaoctavia@gmail.com

[†] Alamat kini: Sekolah Pascasarjana UNPAR, Bandung, 40117, Jawa Barat, Indonesia

sesuai dengan budaya yang ada, maka individu akan merasa nyaman dan produktif dalam pekerjaannya

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Karakteristik Demografi

Pendahuluan

Modal insani merupakan faktor penentu kinerja organisasi karena modal insani berperan sebagai perencana sekaligus pelaksana dan evaluator seluruh program yang telah ditetapkan organisasi. Hal ini mendorong setiap organisasi untuk memahami karakteristik manusia yang ada di dalamnya karena setiap individu mempunyai perbedaan sifat dalam merespon masalah organisasi. Karakteristik individu yang berbeda dan unik memicu kecenderungan perbedaan dalam perilaku kerja yang berdampak pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Salah satu upaya yang dapat dilakukan organisasi untuk terciptanya perilaku kerja yang positif, adalah dengan membangun suatu budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi dapat mengikat anggota organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta hubungan kerja yang harmonis, pada akhirnya dapat berdampak pada kepuasan kerja pegawai.

Belias dan Koustelios (2014) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan konstruksi sosial dan telah berkorelasi dengan berbagai faktor demografi, seperti jenis kelamin, usia, lama bekerja, tingkat pendidikan, dan posisi jabatan. Kecocokan individu dengan budaya organisasi yang ada saat ini dapat berdampak pada kinerja individu, yang selanjutnya akan mengarah pada keefektifan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Belias dan Koustelios (2013) di sektor perbankan menemukan bahwa pegawai senior lebih menyukai bekerja di lingkungan yang ramah – kekeluargaan dan banyak memberikan kesempatan, sementara pegawai yang lebih muda lebih menyukai lingkungan kerja yang

terorganisir dan kompetitif. Temuan yang sama juga terjadi dalam penelitian Chen et al. (2008) dan Kodzik (2009), dimana persepsi pegawai terhadap budaya organisasi dipengaruhi oleh umur.

Bellou (2009) menemukan bahwa perempuan lebih mempercayai bahwa organisasi mengharapkan para perempuan berperilaku tepat, toleran, dan reflektif, serta menunjukkan penghormatan terhadap hak individu dan memiliki semangat kerja; sedangkan pria cenderung berpikir bahwa organisasi mengharapkan perilaku agresif.

Penelitian mengenai hubungan budaya organisasi dan karakteristik demografi pada umumnya dilakukan dengan menganalisis karakteristik demografi - umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan posisi jabatan - di suatu organisasi dengan budaya organisasi yang diharapkan (Belias, 2013; Ledimo, 2015). Selain itu, terdapat pula penelitian yang menganalisis gabungan karakteristik individu dan karakteristik demografi dengan budaya organisasi yang berujung pada kepuasan kerja pegawai (Belias, 2013; Bellou, 2009; Badawy, 2017). Karakteristik individu juga kerap dikaitkan dengan budaya organisasi, kinerja, (Musriha, 2013) dan motivasi individu (Jakfar, 2014). Tulisan ini secara komprehensif mengkaji berbagai hasil penelitian mengenai budaya organisasi dan karakteristik demografi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sesuatu yang harus dimiliki organisasi untuk dapat mempengaruhi keseluruhan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien dan mengarahkan perilaku setiap anggota organisasi ke arah pencapaian tujuan (Hariandja, 2007). Budaya organisasi mempunyai peran

sebagai pendorong untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka pendek dan dalam jangka panjang.

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana anggota organisasi mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan memperhatikan apakah anggota organisasi menyukai budaya yang ada atau tidak. Asal muasal sebuah budaya dalam organisasi merupakan kebiasaan, tradisi, dan tata cara umum dalam melakukan segala sesuatu yang ada di sebuah organisasi saat ini terutama merupakan hasil atau akibat dari yang telah dilakukan sebelumnya dan seberapa besar kesuksesan yang telah diraihinya pada masa lalu (Robbins, 2001).

Schein (1992) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu seperti proses pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap sah dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasakan, berpikir dan merasakan hubungannya dengan masalah yang ada.

Schein (1992) menjelaskan lebih lanjut bahwa suatu budaya organisasi memiliki tiga lapisan, yaitu: 1. *Artifacts* merupakan tingkat budaya yang tampak dipermukaan. Termasuk dalam artifak adalah semua fenomena yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan ketika seseorang memasuki sebuah kelompok dengan budaya yang masih asing baginya. Termasuk dalam artifak juga adalah produk yang tampak (*visible products*) dari organisasi seperti lingkungan fisik, bahasa, teknologi, produk, pengungkapan

emosi, mitos dan cerita tentang organisasi; 2. *Expoused values* merupakan nilai-nilai tertentu yang umumnya dicanangkan oleh pendiri dan pemimpinnya, yang menjadi pegangan dalam menekankan ketidakpastian. Nilai itu menjadi sesuatu yang tidak lagi didiskusikan dan didukung oleh perangkat keyakinan, norma serta aturan operasional mengenai perilaku dalam organisasi Hal-hal tersebut membentuk suatu kesadaran dan secara eksplisit diucapkan serta dilakukan karena telah berfungsi sebagai norma atau moral yang memandu anggota organisasi dalam menghadapi situasi tertentu dan melatih anggota baru; 3. *Basic assumptions* merupakan asumsi-asumsi dasar yang telah ada sebelumnya dan menjadi panduan perilaku bagi anggota organisasi dalam memandang suatu permasalahan. Asumsi-asumsi dasar cenderung untuk tidak dipertentangkan atau diperdebatkan dan cenderung sangat sulit diubah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu identitas perekat sosial yang dipersepsikan anggota organisasi, dan dari cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi yang dapat membantu mempersatukan organisasi. Budaya organisasi membedakan dengan jelas antara organisasi dan jangkauannya, sehingga mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan-kepentingan dari individual seseorang.

Tipologi Budaya Organisasi

Terrence Deal dan Allan Kennedy (1982) mempercayai bahwa banyak perusahaan jatuh ke dalam empat jenis budaya organisasi. Keempat budaya tersebut adalah: 1) *The Tough-Guy, Macho Culture*: Budaya ini berisi dunia individualis yang menikmati risiko dan yang mendapatkan umpan balik yang cepat pada keputusan mereka; 2) *The Work Hard / Play Hard culture*: Individu sendiri mengambil beberapa risiko namun, umpan balik pada seberapa

baik kinerja mereka hampir cepat. Individu dalam budaya ini harus mempertahankan tingkat energi yang tinggi dan tetap optimis; 3) *The Bet Your Company culture*: Jenis budaya ini ditemukan dalam organisasi yang terlibat dalam proyek-proyek yang mengkonsumsi sejumlah besar sumber daya dan membutuhkan waktu lama untuk direalisasikan. Rapat menjadi sangat penting dan para ahli ditarik dalam memberikan pendapat mereka. 4) *The Process culture*: budaya proses adalah birokrasi, berisiko rendah, lingkungan umpan balik lambat artinya individu menjadi lebih peduli dengan bagaimana pekerjaan dilakukan daripada dengan apa pekerjaan itu. Individu dalam budaya ini mungkin sangat defensif.

Budaya kerja merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dianut oleh tiap individu karyawan dan kelompok karyawan tentang makna kerja dan refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi dan individual (Mangkuprawira, 2007). Budaya kerja penting dikembangkan karena dampak positifnya terhadap pencapaian perubahan berkelanjutan ditempat kerja termasuk peningkatan kinerja (Andrew, 1998). Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Setiap organisasi memiliki identitas budaya tertentu dalam organisasinya. Kekuatan yang paling kuat mempengaruhi budaya kerja adalah kepercayaan dan juga sikap para pegawai. Budaya kerja dapat positif dan dapat negatif. Budaya kerja yang bersifat positif dapat meningkatkan produktivitas kerja, sebaliknya yang bersifat negatif akan merintangi perilaku, menghambat efektivitas perorangan maupun kelompok dalam organisasi.

Mengacu pada teori Hofstede yang dimuat dalam bukunya yang berjudul *Cultures and Consequences* (2000) terdapat 6 dimensi budaya kerja, yaitu: 1) *Power distance* adalah suatu tingkat kepercayaan atau penerimaan dari suatu *power* yang tidak seimbang diantara orang. Budaya dengan *power distance* yang tinggi, dianggap oleh

sebagian orang lebih superior dibandingkan dengan yang lainnya, dengan beberapa faktor seperti status sosial, *gender*, ras, umur, pendidikan, latar belakang dan beberapa faktor lainnya; 2) *Individualism vs Collectivism* adalah tingkatan dimana individu lebih suka bertindak sebagai individu daripada sebagai anggota suatu kelompok dan menjunjung tinggi hak-hak individual. Kolektivisme menekankan kerangka sosial yang kuat dimana individu mengharap individu lain dalam kelompok mereka untuk menjaga dan melindungi mereka; 3) Nilai-nilai dimensi maskulin (*masculinity*) terkandung nilai daya saing, ketegasan, materialistik, ambisi dan kekuasaan. Sedangkan dimensi feminin (*femininity*) menempatkan nilai yang lebih terhadap hubungan dan kualitas hidup; 4) *Uncertainty Avoidance* adalah bentuk toleransi masyarakat untuk ketidakpastian dan ambiguitas. Hal ini menggambarkan sejauh mana anggota organisasi atau lembaga berusaha untuk mengatasi perasaan cemas dan mengurangi ketidakpastian yang mereka hadapi; 5) *Long vs Short Term Orientation*, dalam budaya *long term orientation*, dijelaskan bahwa individu membangun sifat-sifat pada saat sekarang dengan berorientasi pada masa depan. Apa yang ia lakukan pada saat ini berdasarkan pada tujuan yang bersifat jangka panjang. Sebaliknya untuk *short term orientation*, individu hanya berorientasi pada saat ini saja. Individu pada *short term orientation* lebih mengprioritaskan hasil yang cepat dari suatu usaha; Hofstede menambahkan satu dimensi budaya yaitu: 6) *Indulgence vs Restraint*: Kesenangan (*indulgence*) mengarah kepada lingkungan sosial yang mengizinkan gratifikasi sebagai nafsu manusiawi yang alamiah terkait dengan menikmati hidup. Pengekangan (*restraint*) mengarah kepada lingkungan sosial yang mengontrol gratifikasi dari kebutuhan dan peraturan-peraturan dengan cara norma sosial yang tegas.

Robbins (2001) berpendapat bahwa pengertian budaya dapat dikemukakan

sebagai stabilitas pada organisasi dan budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Robbins (2001:510-511) lebih jauh mengemukakan tujuh karakteristik primer yang digunakan secara bersama untuk memahami hakikat dari suatu budaya organisasi. Ketujuh karakteristik primer tersebut meliputi: a) *Innovation and risk taking* merupakan sejauh mana para individu didorong agar inovatif dan berani mengambil resiko dalam melakukan tugas dan pekerjaannya; b) *Attention to detail* merupakan sejauh mana para individu diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap hal detail; c) *Outcome orientation* merupakan sejauh mana manajemen memperhatikan hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu; d) *People orientation* merupakan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu; e) *Team orientation* merupakan sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu; f) *Aggressiveness* merupakan sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif; g) *Stability* merupakan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* bukannya pertumbuhan.

Cameron dan Ettington (1988) mengatakan bahwa budaya telah diperlakukan sebagai seperangkat nilai, kepercayaan, dan asumsi yang bertahan lama yang menjadi ciri organisasi dan anggotanya. Definisi ini membedakan konsep budaya organisasi dari iklim organisasi, yang mengacu pada lebih banyak sikap, perasaan, dan persepsi sementara pada individu. Budaya adalah atribut inti organisasi yang bertahan lama dan lamban; sedangkan iklim bisa berubah dengan cepat dan dramatis karena didasarkan pada sikap. Fokus pada konsep iklim dan budaya organisasi adalah faktor manusia sebagai kolektivitas di dalam organisasi. Di satu pihak, iklim organisasi meletakkan fokus pada dimensi persepsi,

sikap dan perilaku pada anggota; studi budaya menekankan norma-norma dan nilai-nilai yang mendasari perilaku. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang dimiliki dan dipatuhi oleh anggota organisasi dalam berpikir, perasaan, dan bertindak, sedangkan iklim organisasi adalah suasana kerja yang dirasakan dan dialami oleh anggota organisasi dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi tersebut.

Hartanto (2009) berpendapat peran iklim kerja sebagai media atau katalisator bagi terwujudnya konsolidasi internal dan interaksi profesional yang kreatif dan produktif, yang berlangsung secara menggairahkan dan berkelanjutan di dalam konteks budaya kerja yang terdapat di lingkungan perusahaan yang bersangkutan. Oleh karena itu, iklim kerja biasanya dicerminkan oleh kualitas hubungan insani yang berlangsung di tempat kerja. Lebih lanjut lagi Hartanto (2009) mengatakan iklim kerja, sama seperti budaya kerja dan rasa saling percaya, baru menjadi berarti apabila orang memandang dan memaknakan pekerja dengan kehidupan kerjanya. Iklim kerja terbentuk oleh interaksi di antara para anggota suatu komunitas. Anggota biasanya merasakan iklim kerja yang lebih baik apabila interaksi berlangsung secara cerdas, lancar, akrab, terbuka, dan penuh dengan sentuhan insani.

Cameron dan Quinn (2006) mengembangkan tipologi budaya organisasi dibangun lewat kerangka nilai-nilai yang berkembang di dalam budaya suatu organisasi dan disebut sebagai "*Competing Value Model*." Cameron and Quinn (2006:32) merumuskan tipe-tipe budaya dalam organisasi yang disebut dengan *The Competing Value Framework*. Mereka merumuskan kriteria organisasi yang efektif menjadi 2 dimensi. Dalam *framework* ini dinyatakan dua dimensi yaitu dimensi pertama membedakan kriteria efektivitas yang mengutamakan iklim fleksibilitas, kebebasan dalam memilih, dan dinamika, dari kriteria yang mengutamakan pada stabilitas,

perintah, dan pengendalian. Sedangkan dimensi kedua membedakan kriteria efektivitas yang mengutamakan orientasi internal, integrasi, dan kesatuan, dari kriteria yang mengutamakan orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan.

Terdapat enam indikator yang berfungsi sebagai dasar untuk OCAI yaitu: 1) Karakteristik dominan dari organisasi, atau secara keseluruhan di organisasi seperti apa; 2) Gaya kepemimpinan dan pendekatan yang menembus organisasi; 3) Pengelolaan karyawan atau gaya yang menjadi ciri khas bagaimana karyawan adalah diperlakukan dan lingkungan kerja seperti apa; 4) Perikat organisasi atau ikatan yang memegang organisasi bersama-sama; 5) Penekanan strategis yang menentukan apa daerah penekanan drive strategi organisasi; dan 6) Kriteria keberhasilan yang menentukan apa yang akan dihargai dan dirayakan.

Berdasarkan kombinasi atas keenam indikator organisasi tersebut, Cameron dan Quinn (2006) membuat empat dimensi budaya organisasi, yaitu: a) *Clan culture* merupakan iklim internal yang sehat, karena merupakan tempat paling ramah dan

bersahabat untuk bekerja. Pada budaya klan, organisasi dibangun atas loyalitas dan tradisi. Organisasi dengan budaya klan menempatkan kerja tim, keterlibatan anggota, dan konsensus pada prioritas tertinggi; b) *Hierarchy culture* adalah budaya organisasi yang bersifat formal dan terstruktur. Prosedur-prosedur adalah pengatur yang utama seputar apa yang individu harus lakukan. Pada budaya hirarki, suatu kesuksesan mengacu pada penjadwalan yang lancar dan pengantaran yang teratur; c) *Adhocracy culture* merupakan tempat bekerja yang dinamis, kewirausahaan, dan kreatif. Para anggota dalam budaya ini bersikap waspada dan bersedia mengambil resiko. Pemimpin dianggap sebagai inovator dan pengambil resiko. Kesuksesan pada budaya adokrasi diartikan sebagai pencapaian keunikan jasa dan produk-produk baru; d) *Market culture* adalah organisasi yang berorientasi hasil, di mana perhatian utamanya adalah bagaimana pekerjaan dituntaskan. Para anggota cenderung kompetitif dan berorientasi tujuan. Fokus pada jangka panjangnya adalah pemenuhan tujuan serta tindakan kompetitif yang terukur.

Berikut contoh grafik OCAI yang dikutip dari hasil penelitian Fajriani (2015):

Gambar 1
Contoh Grafik OCAI



Sumber : Nurita Diah Fajriani (2015)

Berdasarkan Gambar 1 grafik radar rata-rata skor keseluruhan OCAI yang diberikan oleh guru, karyawan, dan kepala sekolah saat ini (garis biru) dan yang diharapkan (garis merah), terjadi pergeseran garis. Pergeseran garis menunjukkan adanya peningkatan pada budaya *clan* (31,91) dan *hierarchy* (21,88) serta penurunan pada *adhocracy* (26,2) dan *market* (20,01). Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah, guru, dan karyawan SLB Negeri Semarang menginginkan sebuah tempat kerja yang bersahabat dimana orang-orangnya saling berbagi. Mereka menginginkan kondisi tempat kerja seperti sebuah keluarga besar serta peraturan yang lebih tegas dalam pengaturan pekerjaan agar lebih nyaman dalam bekerja. Guru dan karyawan mengharapkan pimpinan yang bertindak sebagai mentor, memiliki figur sebagai orang tua, serta dapat mengkoordinasi, mengorganisir dan memelihara efisiensi. SLB Negeri Semarang diharapkan organisasinya terikat oleh kesetiaan, tradisi, komitmen yang tinggi serta kebijakan yang dapat memelihara kelancaran jalannya organisasi. Keberhasilan atau kesuksesan SLB Negeri Semarang diharapkan lebih mementingkan kerja sama tim, peran serta dan partisipatif kepala sekolah, guru, dan karyawan Fajriani (2015).

Budaya klan terkait dengan sikap individu yang positif dan kualitas produk dan layanan. Budaya pasar berkaitan dengan inovasi dan kriteria efektivitas keuangan. Keyakinan utama dalam budaya pasar adalah tujuan dan imbalan yang jelas, memotivasi individu untuk secara agresif melakukan dan memenuhi harapan para pemangku kepentingan; Keyakinan utama budaya klan adalah kepercayaan dan komitmen organisasi terhadap individu, memfasilitasi komunikasi terbuka dan keterlibatan individu. Hasil yang berbeda ini menunjukkan bahwa penting bagi pemimpin untuk mempertimbangkan kecocokan antara inisiatif strategis dan budaya organisasi saat menentukan bagaimana menanamkan budaya yang menghasilkan keunggulan kompetitif. Dengan menilai

budaya organisasi saat ini dan juga situasi yang disukai, kesenjangan dan arah perubahan dapat dilihat sebagai langkah awal untuk mengubah budaya organisasi.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2011) adalah metode yang meneliti pada objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kajian literatur yang bertujuan untuk meninjau secara kritis pengetahuan, gagasan, atau temuan yang terdapat di dalam hasil penelitian terdahulu, serta merumuskan kontribusi teoritis dan metodologisnya untuk topik mengenai budaya organisasi dan karakteristik demografi.

Budaya Organisasi dan Karakteristik Demografi

Belias dan Koustelios (2014) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah konstruksi sosial dan telah berhubungan pada beberapa macam faktor demografi seperti: jenis kelamin, umur, lama bekerja secara umum dan lebih spesifik lagi termasuk tingkat pendidikan dan posisi jabatan. Sedangkan menurut Robbins (2006), faktor-faktor yang mudah didefinisikan dan tersedia, data yang dapat diperoleh sebagian besar dari informasi yang tersedia dalam berkas personalia seorang pegawai mengemukakan karakteristik individu meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan dan masa kerja dalam organisasi.

Ledimo (2015) menggunakan karakteristik demografi sebagai variabel independen yang terdiri dari umur, jenis kelamin, kualifikasi tertinggi, lama bekerja, tingkat pekerjaan and *race groups*. Lebih lanjut lagi

Ledimo (2015) mengatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan mengenai persepsi tentang budaya organisasi berdasarkan ras, umur, dan tingkat pekerjaan di organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan memberikan bukti bahwa perbedaan individu berdasarkan karakteristik demografi mempengaruhi persepsi individu akan budaya organisasi dan menyarankan bahwa perbedaan-perbedaan ini perlu digambarkan secara sistematis dan dipahami lebih lanjut oleh organisasi.

Belias dan Koutelios (2014) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah konstruksi sosial dan telah berhubungan dengan beberapa faktor demografi secara umum seperti: umur, lama bekerja, jenis kelamin dan untuk institusi khusus ditambahkan pula tingkat pendidikan dan posisi jabatan. Dalam hasil penelitiannya, Belias dan Koutelios (2014) mengatakan bahwa usia berpengaruh positif pada setiap tipe budaya kecuali budaya hirarki, yang berkorelasi negatif. Diasumsikan bahwa pegawai yang berusia tua lebih merasa bahwa lingkungan kerja mereka sangat terkontrol dan menekankan pada stabilitas. Asumsi ini dapat dijelaskan bahwa orang yang masih berusia muda cenderung lebih gelisah dan ada perasaan ketidakmampuan. Hasil ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chen et al. (2008) dan Kodzik (2009) yang mengatakan terdapat korelasi positif antara usia dengan budaya organisasi.

Lebih lanjut lagi Belias dan Koutelios (2013) mengatakan bahwa terdapat korelasi positif antara umur dan budaya organisasi yang diharapkan seperti budaya klan dan budaya adokrasi, sedangkan korelasi negatif terdapat di budaya market dan budaya hirarki. Hasil ini menjelaskan bahwa pegawai yang berusia tua lebih menyukai bekerja di lingkungan yang ramah – secara kekeluargaan dan lingkungan yang menyediakan peluang, di mana pegawai yang berusia muda lebih menyukai lingkungan kerja yang terorganisir dan kompetitif. Korelasi positif ditemukan juga pada lama bekerja di bank yang sama dan

tipe budaya klan dan budaya adokrasi, namun korelasi negatif ditemukan di tipe budaya hirarki. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai yang menghabiskan lebih banyak waktunya untuk bekerja di bank yang sama cenderung menyukai lingkungan pekerjaan yang ramah – secara kekeluargaan dan lingkungan yang menyediakan kesempatan, sedangkan pegawai yang menghabiskan waktunya lebih sedikit di bank yang sama menyukai lingkungan pekerjaan yang kompetitif dan terorganisir (Belias dan Koutelios (2013).

Bellou (2009) menemukan dalam penelitiannya yang mengaitkan budaya organisasi sebagai prediktor dari kepuasan kerja dengan peran jenis kelamin dan umur, bahwa perempuan lebih mempercayai bahwa organisasi yang menaungi mereka mengharapkan pegawai wanita cenderung lebih untuk mempercayai bahwa organisasi mereka mengharapkan mereka untuk menjadi tepat, toleran dan reflektif, serta menunjukkan penghormatan terhadap hak individu dan semangat untuk pekerjaan, sedangkan laki-laki cenderung berpikir bahwa agresivitas diharapkan. Pegawai yang lebih tua lebih mungkin untuk percaya bahwa organisasi mereka menawarkan gaji tinggi, pujian untuk kinerja tinggi dan tidak dibatasi oleh banyak aturan. Pria menganggap bahwa memiliki reputasi yang baik, berbagi informasi, dan kesempatan untuk pengembangan diri memperkuat kepuasan kerja mereka sementara stabilitas dan informalitas mengurangi itu. Adapun wanita, mereka menganggap bahwa sejauh mana organisasi menekankan antusiasme untuk pekerjaan, mengambil keuntungan cepat dari kesempatan, orientasi pada orang, ketenangan, dan ketegasan membuat mereka lebih puas dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, mereka percaya bahwa kurangnya aturan adalah beban dan juga menekankan keunikan. Pengaruh usia pada budaya organisasi dan efeknya pada kepuasan kerja mengungkapkan temuan menarik yakni bahwa kepuasan pegawai muda dapat diprediksi oleh kesempatan untuk

pertumbuhan pribadi mereka yang diberikan oleh organisasi dan antusiasme yang berlaku; pegawai muda masih memiliki jalan panjang untuk pergi sebelum mereka pensiun dan mereka peduli baik untuk apa yang saat ini mereka lakukan dan untuk apa yang akan datang. Sedangkan pegawai yang lebih tua lebih mungkin untuk telah membuktikan diri mereka dan menikmati manfaat dari pekerjaan mereka, sehingga mereka tidak peduli banyak untuk kompetisi dan mengubah hal-hal.

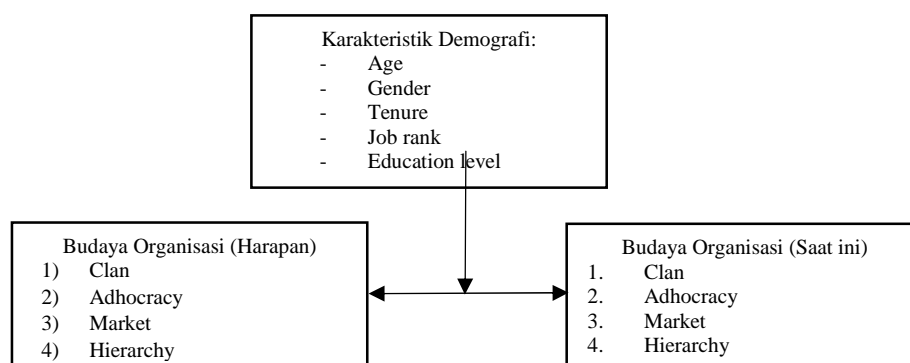
Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadaan ini terbentuk secara jelas bila budaya didefinisikan sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dengan demikian, diharapkan bahwa masing-masing individu dengan latar belakang atau tingkat jabatan yang berbeda didalam organisasi akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama. Persepsi mereka mengenai realitas budaya organisasinya menjadi dasar anggota organisasi untuk berperilaku, bukan mengenai realitas budaya organisasi itu sendiri. Pada tingkatan yang lebih dalam dan kurang terlihat, budaya merujuk kepada nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dan kelompok dan akan terus bertahan sepanjang waktu dan mungkin sampai pada anggota

kelompok itu sudah berubah. Sementara itu, pada tingkatan yang lebih terlihat budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga pegawai baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku temannya.

Persepsi budaya organisasi saat ini dan harapan pada masing-masing individu dalam organisasi dapat digambarkan melalui konsep yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2006 yaitu *Competing Values Framework* karena konsep OCAI ini mampu memberikan gambaran mengenai tipe budaya dari suatu organisasi, dan membantu mengidentifikasi pemikiran dari anggota organisasi mengenai budaya yang seharusnya dikembangkan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan dimasa yang akan datang dan tantangan yang dihadapi perusahaan. Selain itu, konsep ini mampu memberikan gambaran mengenai kompetensi apa yang perlu dimiliki oleh manager pada berbagai kondisi budaya dan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai kondisi budaya yang diharapkan.

Dari beberapa hasil penelitian penulis membuat model yang dapat menggambarkan budaya organisasi dan karakteristik demografi:

Gambar 2
Budaya organisasi dan karakteristik demografi



Dalam perkembangan suatu organisasi, budaya merupakan variabel penting untuk mendukung perkembangan organisasi. Perubahan yang datang dalam dunia modern ini dapat menguji stabilitas nilai-nilai dasar dari budaya organisasi yang sudah tertanam. Budaya organisasi yang kuat dapat mendorong keterlibatan dari para anggotanya untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, serta mempunyai satu keyakinan yang sama akan nilai-nilai organisasi. Budaya organisasi adalah pedoman untuk mencapai visi misi dari organisasi dan komitmen pegawai adalah suatu kepercayaan yang timbul dalam diri individu terhadap organisasi.

Belias dan Koustelios (2013) mengatakan bahwa terdapat korelasi positif antara umur dan budaya organisasi yang diharapkan seperti budaya klan dan budaya adokrasi. Perbedaan persepsi individu dengan budaya yang diharapkan dan budaya saat ini perlu dipertimbangkan karena hal tersebut dapat mengarah pada performa kinerja yang turun (Ojo, 2009), ketidakpuasan kerja (Lund, 2003), dan *job burnout* (Belias et al., 2013). O'Reilly et al., (1991) juga mengatakan bahwa perbedaan antara persepsi individu dengan budaya yang diharapkan dan budaya saat ini dapat berpengaruh pada komitmen kerja dan intensi pegawai untuk keluar dari perusahaan. Belias dan Koustelios (2013) menyarankan bahwa persepsi individu lebih baik diukur, dipelajari dan dimanfaatkan baik dalam kerangka organisasi tertentu tempat mereka bekerja dan dalam kerangka cabang dan budaya nasional.

Dalam mencapai visi misi organisasi tersebut, organisasi dapat lebih memperhatikan kepada karakteristik individu yang ada di dalamnya. Karakteristik demografis dalam individu dapat menjadi bahan pertimbangan ketika organisasi merekrut anggota baru untuk mengejar visi misi organisasi. Misalnya, ketika organisasi mempunyai visi misi yang dirasa memerlukan anggota dengan usia yang masih muda, di

mana usia muda masih memiliki semangat yang tinggi untuk mencapai suatu keberhasilan, organisasi perlu merekrut anggota yang memang berusia masih muda dan tidak merekrut anggota organisasi di luar targetnya.

Secara umum, keragaman demografis dalam organisasi telah dikaitkan secara positif dengan beberapa manfaat, seperti perbedaan dalam perspektif dan pendekatan terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pegawai dengan latar belakang yang berbeda, informasi baru yang berguna dimasukkan ke dalam keputusan dan responsif terhadap perubahan (Thomas & Ely, 1996; Donellon, 1993; Nemeth, 1992; dalam Belias dan Koustelios, 2013).

Simpulan

Dari beberapa tinjauan literatur dari beberapa jurnal yang dibahas sebelumnya, karakteristik demografi yang dipakai beberapa penulis pada umumnya adalah umur, lama bekerja, tingkat pekerjaan, dan jenis kelamin. Dalam organisasi yang merupakan tempat kerja formal, di mana stabilitas dan efisiensi sangat penting, jenis kelamin mempengaruhi jenis budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan mereka juga. Secara umum, perempuan tampaknya lebih suka lingkungan kerja yang lebih ramah - kekeluargaan (budaya klan), sedangkan pria lebih menyukai lingkungan yang kompetitif dari budaya pasar. Secara umum, ternyata wanita lebih banyak bekerja di organisasi dengan budaya hirarki, di mana mereka sebenarnya menginginkan budaya klan. Sedangkan pria banyak bekerja di budaya pasar, dan budaya pasar merupakan pilihannya.

Karakteristik demografis seperti umur, lama bekerja, tingkat pekerjaan, dan jenis kelamin banyak digunakan sebagai variabel moderator, dalam hal ini budaya organisasi dengan variabel lain, seperti yang paling banyak digunakan adalah kepuasan kerja dan kinerja. Pegawai yang berusia muda

cenderung menyukai lingkungan kerja yang kompetitif, memiliki kepuasan kerja yang rendah. Dibandingkan dengan pegawai yang berusia tua menganggap bahwa mereka telah membuktikan kinerja mereka pada organisasi sehingga kepuasan kerja mereka lebih besar, namun lingkungan kerja yang diharapkan adalah lingkungan kerja yang ramah, secara kekeluargaan.

Budaya organisasi yang kuat dapat mendorong keterlibatan dari para anggotanya untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, serta mempunyai satu keyakinan yang sama akan nilai-nilai organisasi. Budaya organisasi adalah pedoman untuk mencapai visi misi dari organisasi dan komitmen pegawai adalah suatu kepercayaan yang timbul dalam diri individu terhadap organisasi. Untuk mencapai visi misi organisasi perlu memperhatikan karakteristik demografi individu ketika merekrut anggota organisasi untuk posisi manajerial, karena karakteristik demografi ini akan mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai visi misinya.

Daftar Pustaka

- Ahmadi, S.A.A., Salamzadeh, Y., Daraei, M., & Akbari, J. 2012. *Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions*. Payam Noor University, Tehran Branch, Tehran, Iran.
- Aluguro, Kukuh Sudarmanto. 2002. *Analisis Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang*. Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
- Ashkan K., Asmawi, A. 2012. *Appraising the Impact of Gender Differences on Organizational Commitment: Empirical Evidence from a Private SME in Iran*. International Journal of Business and Management, 7, (5), pp 100-110.
- Adi Siswanto, Eko & Yuniawan, Ahyar. 2012. *Analisis Pengaruh Iklim Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karir, Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Journal Diponegoro Business Review.1 (2):332-342.
- Babnik, K., Breznik, K., Dermol, V., Trunk Širca, N. 2014: *The mission statement: organisational culture perspective*. Industrial management + data systems, 114 (4), pp. 612-627.
- Belias, D., Koustelios, A. 2013. *Organizational Culture of Greek Bank Institutions: A Case Study*. International Journal of Human Resource Management and Research.
- Belias, D., Koustelios, A. 2013. *The influence of Gender and Educational Background of Greek Bank Employees on their Perceptions of Organizational Culture*. International Journal of Human Resource Management and Research.
- Belias, D., Koustelios, A. 2014. *Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review*. International Review of Management and Marketing Vol. 4, No. 2, 2014, pp.132-149.
- Bellou, Victoria. 2010. *Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age*. Career Development International, Vol. 15 Issue: 1, pp. 4-19
- Brown, Andrew. 1998. *Organizational Culture*. Financial Time. London.

- Cameron, K.S., Quinn, R.E. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Chang, S., Lee, M.S. 2007. *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction*. The Learning Organization.
- Chen, C.C., Fosh, P., Foster, D. 2008. *Gender Differences in Perceptions of Organizational Cultures in the Banking Industry in Taiwan*. Journal of Industrial Relations.
- Courtney Cronley, Youn kyoung Kim, 2016. *Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 Issue: 2
- Deal, T., Kennedy, A. 1988. *Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Perseus Books publishing.
- Deal, T., Kennedy, A. 1982. *Corporate Cultures*. Penguin Books, First Publication by Addison Wesley 1982.
- Denilson, D., Lief, C., Ward, J.L. 2004. *Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths*. Family Business Review.
- Donnellon, A. 1993. *Crossfunctional teams in product development: Accommodating the structure to the process*. Journal of Product Innovation Management, 10, 377-392.
- Fajriani, Nurita Dia Suharnomo. 2015. *Pemetaan Budaya Organisasi SLB Negeri Semarang*. Masters thesis, Diponegoro University.
- Fidock, J. Talbot, S. 2008. *Assessing organisational culture in a group context using the organisational culture profile*. DSTO Defence Science and Technology Organisation.
- Fran k, Marek. Mohelská, Hana. Zubr, Václav. Bachmann, Pavel. and Sokolová, Marcela. 2014 *Organizational and Sociodemographic Determinants of Job Satisfaction in the Czech Republic*. SAGE Open July-September 2014: 1–12.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly Jr., James H., Jr. 1984. *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan Tim penerbit Erlangga. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. 2006. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Unpar Press
- Hartanto, Mardi Frans. 2009. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia : Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebijakan dan Potensi Insani*. Bandung: Mizan.
- Hau Siu Chow, Irene; Hang-yue Ngo. 2002. *Gender Differences In Job Attribute Preferences And Job Choice Of University Students In China*. Journal of Applied Business Research; Spring 2002, Vol. 18 Issue 2, p15.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations: Intercultural*

- Cooperation and Its Importance for Survival*. London: Harper Collins Publishers.
- Hofstede, G. 2000. *Culture's Consequences: Comparing values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations: Second Edition*. London: Sage Publications.
- Jakfar, Azis. 2014. *Influence of Individual Characteristics, Organizational Culture and Work Motivation to Satisfaction and Performance of Hand-Rolled Cigarette Workers at the Cigarette Industry in Madura*. International Journal of Science and Research (IJSR). Vol. 3. Madura
- Jena, R.L. 2015. *An Assessment Of Demographic Factors Affecting Organizational Commitment Among Shift Workers In India*. Management, Vol. 20, 2015, 1, pp. 59-77.
- Koentjaraningrat, 1974, *Pengantar Antropologi*. Jakarta: Aksara Baru.
- Kotter, J.P., Heskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kreitner, R and Kinicki. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Ledimo, Ophillia. 2015. *Diversity Management: An Organisational Culture Audit to Determine Individual Differences*. The Journal of Applied Business Research – September/October 2015 Volume 31, Number 5.
- Lund, D. 2003. Organizational Culture and Job Satisfaction. Journal of Business and Industrial Marketing, 18(3), 219-236.
- Mangkuprawira, Sjafrie. 2007. *Budaya Kerja*. Internet – Rona Wajah
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M. 1990. *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*. Psychological Bulletin, 108 (2), pp. 171-194.
- Musriha. 2013. *The Impact of Individual Characteristics and Organization Culture on Performance and Career Development of Employees Case studies Five Star Hotel in Surabaya Indonesia*. IOSR Journal of Business and Management. Volume 14, Issue 3 (Nov. - Dec. 2013), PP 21-27.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. (1996). *Culture as social control: Corporations, cults, and commitment*. In: B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior. Greenwich, CT: JAI Press.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. 1991. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit. Academy of Management journal, 34, 487-516.
- Ojo, O. 2008. Impact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance. Business Intelligence Journal, 2(2), 388-397.
- Osibanjo Omotayo Adewale, Adeniji Adenike Anthonia. 2012. *Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities*. School of Business College of Development Studies, Covenant University Ota, Ogun State, Nigeria.

- Reichers, A. E., & Schneider, B. 1990. Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International.
- Robbins, 2008. *Behavior in organizations: Concept, Controversion, Application*. Prenhallindo Publishing Company, Jakarta, Indonesia
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thomas, D.A., & Ely, R.J. 1996. *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*. Harvard Business Review, 74, 79-90.
- Turner, J.C., Oakes, P.J., Haslam, S.A., & McGarty, C. 1994. *Self and collective: Cognition and social context*. Personality and Social Psychology Bulletin, 20, 454-463.