

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL TRUE ALLIANCE

Gita Cahya Ulul Azmi¹, Martha Tri Lestari²

^{1,2}Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, Universitas Telkom

¹gitacahya@student.telkomuniversity.ac.id, ²marthadjamil@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Perusahaan multinasional menghadapi tantangan dalam mengelola budaya organisasi akibat keberagaman latar belakang budaya karyawan. Budaya organisasi menjadi faktor penting dalam membentuk pola kepemimpinan, komunikasi, serta kinerja kerja di lingkungan lintas budaya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi yang terbentuk pada perusahaan multinasional True Alliance cabang Indonesia, dengan fokus pada budaya kepemimpinan, orientasi terhadap ketidakpastian, dan orientasi waktu organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif. Informan dipilih melalui purposive sampling, terdiri dari informan kunci dan informan pendukung. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman dengan bantuan perangkat lunak NVivo 12 Pro, serta keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di True Alliance terbentuk secara organik melalui praktik kerja sehari-hari. Budaya kepemimpinan bersifat egaliter dengan komunikasi dua arah yang dominan dan hierarki yang tidak kaku. Organisasi juga menerapkan trust-based culture yang ditandai oleh fleksibilitas kerja tinggi dan rasa tanggung jawab individu. Selain itu, orientasi waktu organisasi lebih menekankan pencapaian target bisnis jangka pendek dengan perencanaan yang bersifat adaptif. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi berbasis komunikasi, kepercayaan, dan fleksibilitas dapat mendukung efektivitas kerja perusahaan multinasional tanpa bergantung pada aturan formal tertulis.

Kata Kunci: budaya organisasi, perusahaan multinasional, kepemimpinan egaliter, kepercayaan dan fleksibilitas, orientasi waktu

Abstract

Multinational companies face challenges in managing organizational culture due to the diversity of employees' cultural backgrounds. Organizational culture plays a crucial role in shaping leadership practices, communication patterns, and work performance in cross-cultural environments. This study aims to analyze the organizational culture of True Alliance Indonesia, a multinational company branch, focusing on leadership culture, uncertainty orientation, and time orientation within the organization. This research adopts a qualitative approach using a descriptive case study method. Informants were selected through purposive sampling and consisted of key informants and a supporting informant. Data were collected through in-depth interviews, observation, and document analysis. The data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model with the assistance of NVivo 12 Pro software, while data validity was ensured through source triangulation. The findings reveal that organizational culture at True Alliance is formed organically through daily work practices rather than formal written policies. The leadership culture is characterized by egalitarian relationships, dominant two-way communication, and non-rigid hierarchical structures. The organization also applies a trust-based culture marked by high work flexibility and strong individual responsibility. Furthermore, the organization's time orientation emphasizes short-term business target achievement supported by adaptive and situational planning. This study concludes that organizational culture grounded in open communication, trust, and flexibility can effectively support the performance of multinational companies without relying heavily on formal regulations.

Keywords: organizational culture, multinational company, egalitarian leadership, trust-based culture, work flexibility

1. PENDAHULUAN

Perusahaan multinasional memiliki tantangan besar dalam mengelola budaya organisasi yang beragam. Budaya organisasi menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan, terutama yang memiliki cabang di berbagai negara.

Keberagaman budaya dapat membawa manfaat dalam bentuk inovasi dan perspektif yang beragam, namun juga dapat menimbulkan tantangan dalam hal adaptasi dan komunikasi antar karyawan (Saefudin & Silalahi, 2024).

Oleh karena itu, dalam konteks Perusahaan multinasional, budaya organisasi sangat penting

untuk diperhatikan. Karena dengan adanya keberagaman budaya yang dimiliki oleh karyawan, budaya organisasi sangat penting untuk diperhatikan. Menurut Agustina dalam (Lavidya dkk., 2023) Budaya organisasi adalah sebuah nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan tentang bagaimana cara mereka sebagai internal perusahaan berinteraksi antara satu dengan sama lainnya bersama dengan para *stakeholder* di luar organisasi.

Budaya yang dimiliki antar negara tentu memiliki perbedaan yang dapat menyebabkan ketidakmampuan karyawan internal dalam beradaptasi dengan lingkungan budaya yang berbeda, serta menyesuaikan tanggung jawab dengan orang yang memiliki perbedaan budaya sehingga menyebabkan kurangnya motivasi untuk bekerja. Adanya perbedaan budaya inilah yang dapat mengakibatkan terjadinya *culture shock* pada karyawan. Dimana karyawan akan merasakan kesenjangan budaya sehingga dapat menimbulkan perasaan negatif yang dapat berpengaruh pada kinerja (Sesariza, 2020). Oleh karena itu, Tantangan utama dalam membentuk perusahaan multinasional adalah kemampuan untuk beradaptasi secara efektif dengan perbedaan budaya. Penyesuaian ini memerlukan pemahaman mendalam terhadap keberagaman budaya yang ada (Lavidya dkk., 2023)

Budaya perusahaan membutuhkan manajemen untuk menciptakan cara berpikir yang mendorong bertindak secara umum juga, sehingga manajer dan karyawan ketika memiliki budaya yang berbeda akan bersedia dan mampu menghormati budaya perusahaan, melakukan hal yang benar dalam mencapai tujuan walaupun mempunyai kebutuhan yang berbeda (Agusinta dkk., 2017). Perusahaan harus mampu menciptakan budaya kerja yang kondusif sehingga para karyawan akan merasa aman dan nyaman dalam bekerja. Terciptanya suasana yang positif akan berdampak pada kelancaran dalam pelaksanaan kerja (Dinniaty dkk., 2020)

Dalam kata lain, dapat disimpulkan bahwa didalam sebuah lingkungan kerja yang memiliki budaya beragam, budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan integrasi diantara tim, meningkatkan kolaborasi, dan mengurangi potensi konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan budaya. Budaya organisasi yang

positif juga berkontribusi pada peningkatan kinerja dan produktivitas, karena karyawan yang merasa terhubung dengan nilai-nilai perusahaan cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen. Selaras dengan hal tersebut, menurut Deal dan Kennedy dalam ((Ghaleb, 2024) menekankan peran budaya perusahaan dalam membentuk lingkungan kerja dan memengaruhi perilaku karyawan. Mereka berpendapat bahwa budaya yang kuat dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif, terutama bila selaras dengan tujuan strategis organisasi. Keselarasan ini menciptakan tenaga kerja yang kohesif, meningkatkan moral, dan meningkatkan produktivitas dengan memberikan ekspektasi perilaku yang jelas.

Salah satu contoh perusahaan multinasional yang menarik untuk dikaji dari aspek budaya organisasinya adalah True Alliance. True Alliance adalah perusahaan trading tekstil produk premium yang berpusat di Australia, dikenal dengan portofolio mereknya yang mencakup berbagai produk dari industri mode, aksesoris, olahraga, dan aktivitas luar ruangan. Perusahaan ini memiliki beberapa kantor yang tersebar di kawasan Asia, termasuk kantor utama di Sydney, Australia, serta cabang di kota-kota besar seperti Jakarta, Bangladesh, dan Shanghai.

Sebagai pemegang merek global ternama, True Alliance mengelola distribusi berbagai produk premium di pasar regional. Beberapa merek yang berada di bawah naungannya antara lain Speedo, The North Face, Lacoste, Lee, Wrangler, Riders, Ben Sherman, Nautica, dan Teva. Portofolio ini menunjukkan komitmen perusahaan dalam menawarkan produk berkualitas tinggi dan berkelas dunia di pasar tekstil.

True Alliance memiliki visi yang menempatkan nilai-nilai inti dan filosofi perusahaan yang kuat, yaitu menambah nilai sebagai pemilik merek global terkemuka. Misi perusahaan dirangkum dalam kalimat, "Sebuah aliansi sejati dari Orang, Pelanggan, & Merek." Prinsip utama yang menopang perusahaan terdiri dari tiga elemen: Equity & Growth, yang berfokus pada membangun kesetaraan dan pertumbuhan berkelanjutan; Surprise & Delight, yang bertujuan menciptakan pengalaman tak terlupakan bagi pelanggan; serta Inspire & Empower, yang mendorong inspirasi dan

pemberdayaan baik di dalam maupun di luar perusahaan. Dengan tiga pilar utama tersebut, True Alliance berkomitmen untuk memberikan nilai tambah sebagai penjaga merek-merek global terkemuka. Perusahaan ini berusaha menjadi yang terbaik dalam segala aspek dengan mendorong otonomi yang bertanggung jawab serta merangkul keberagaman, kesenangan, dan kekeluargaan. Melalui kolaborasi dan inovasi, True Alliance bertekad untuk terus bertumbuh dengan integritas. Di Indonesia, True Alliance sendiri telah berdiri di Indonesia sejak tahun 2007. True Alliance dipilih menjadi objek penelitian yang dilakukan oleh peneliti karena berdasarkan dari web resmi serta wawancara awal yang dilakukan oleh peneliti, True Alliance memiliki portfolio merek yang kuat. True Alliance memiliki klien dari berbagai merek besar dan terkenal seperti Speedo, The North Face, Wrangler, Lacoste, dll. Ini menandakan bahwa True Alliance sendiri memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengoptimalkan portofolio merek-merek premium ini, yang secara signifikan memperkuat posisinya di pasar dan memberikan nilai tambah. Adapun berdasarkan data yang didapatkan oleh peneliti dari trademo.com, Indonesia sendiri masuk kedalam 3 negara terbanyak pengekspor yang dilakukan oleh True Alliance.

Selain itu, cabang perusahaan mereka yang berpusat di DKI Jakarta ini, memiliki sebuah keunikan dalam bentuk organisasi mereka. Dimana hanya terdapat 8 orang di Indonesia yang mengurus berbagai manajemen dan kebutuhan perusahaan. Lalu, tidak ada sistem jabatan yang jelas diterapkan di kantor tersebut, sehingga pola komunikasi yang terbentuk pada cabang di Indonesia juga hanya secara horizontal. Komunikasi yang terjadi di True Alliance sendiri berjalan secara dua arah, dimana setiap anggota dapat untuk bebas berkomunikasi dengan sesama anggota organisasi yang lain. Hal ini lah yang menjadi sebuah keunikan dan fenomena baru dibandingkan dengan perusahaan pada umumnya, sehingga bentuk komunikasi maupun budaya yang ada di perusahaan tersebut memiliki fleksibilitas tinggi dan cukup berbeda dengan perusahaan umum di Indonesia.

Akan tetapi berdasarkan hasil wawancara singkat yang dilakukan oleh peneliti terhadap

Bapak Anton Herdianto selaku salah satu pegawai senior di True Alliance, adanya fleksibilitas pada aliran komunikasi dan budaya di True Alliance memiliki beberapa kekurangan, dan salah satunya adalah beban kerja yang cukup tinggi karena membutuhkan tingkat skill individu yang sangat tinggi. Akan tetapi meskipun Perusahaan True Alliance memiliki Tingkat beban kerja yang tinggi, jumlah karyawan yang mengajukan pengunduran diri dari perusahaan tersebut tercatat relatif rendah. Adanya loyalitas karyawan meskipun beban kerja yang mereka hadapi cukup berat menunjukkan terdapat faktor-faktor lain yang memengaruhi, seperti kepuasan kerja, kebijakan manajemen yang efektif, atau budaya Perusahaan yang diterapkan. Dilihat dari data *turnover voluntary* karyawan True Alliance dalam waktu 10 tahun terakhir (2015-2024) pada tabel 1.1 yang menunjukkan tingkat turnover karyawan pada True Alliance Indonesia.

Tabel 1. Data Turnover True Alliance 2015-2024

No.	Tahun	Karyawan Keluar
1.	2015	1
2.	2016	0
3.	2017	0
4.	2018	1
5.	2019	2
6.	2020	0
7.	2021	0
8	2022	0
9.	2023	0
10.	2024	0

Untuk memastikan keunikan dan menghindari persamaan dari penelitian-penelitian lain, peneliti melakukan penelaahan terhadap penelitian terdahulu untuk menjadi sebuah gap penelitian dari penelitian ini. Peneliti menelaah penelitian dalam rentang waktu lima tahun terakhir dengan menggunakan kata kunci *budaya organisasi*. Adapun sumber Pustaka yang digunakan oleh peneliti untuk mencari jurnal-jurnal penelitian terdahulu adalah melalui Google Scholar. Hal ini dilakukan oleh peneliti dengan tujuan untuk menghasilkan penelitian yang inovatif serta mencegah terjadinya plagiarisme. Adapun penelitian yang

ditelaah oleh peneliti yang pertama adalah “Analisis Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai Administrasi UIN Datokarama Palu”. Penelitian ini merupakan penelitian yang berfokus pada peran budaya organisasi dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai administrasi di Universitas Islam Negeri. Dimana pada penelitian ini terdapat budaya organisasi yang tertulis. Diantaranya yang pertama adalah tanggung jawab, dengan melihat tanggung jawab masing-masing melalui kebebasan dan Keindependenan. Kedua, arah organisasi secara jelas menetapkan sasaran dan harapan. Ketiga, Sistem Imbalan dan distribusi insentif seperti kenaikan gaji dan promosi. Keempat, Pola-Pola Komunikasi yaitu Horizontal dan Vertikal. Selanjutnya penelitian yang kedua adalah “Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”. Penelitian ini berfokus pada peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Berdasarkan latar belakang bahwa membahas pentingnya kinerja karyawan dalam organisasi serta bagaimana budaya organisasi berperan dalam meningkatkan kinerja tersebut. Kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja yang diukur berdasarkan tanggung jawab dan standar yang telah ditetapkan. Dari kedua penelitian terdahulu yang telah peneliti telaah, peneliti menemukan perbedaan yang cukup signifikan. Banyak penelitian yang hanya berfokus pada budaya organisasi yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, serta faktor-faktor yang membentuk budaya tersebut. Sedangkan penelitian ini berfokus pada analisis budaya organisasi yang terbentuk dari pengaruh budaya asing dan diterapkan dalam perusahaan cabang multinasional di Indonesia.

Penelitian kali menggunakan pendekatan kualitatif, metode studi kasus, dan dengan paradigma interpretif. Adapun tujuan peneliti menggunakan metode dan paradigma tersebut agar peneliti dapat meneliti lebih dalam tentang fenomena seperti halnya di lapangan. Adapun Langkah yang peneliti lakukan yang pertama adalah, peneliti melakukan wawancara terhadap seluruh informan mengenai budaya komunikasi yang diterapkan di True Alliance. Adapun informan kunci yang diwawancarai oleh peneliti merupakan staff senior yang telah bergabung

dengan True Alliance sejak tahun pertama didirikannya di Indonesia. Sedangkan informan pendukung merupakan *staff* lain/ *staff junior* yang ada di True Alliance. Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan oleh peneliti, penelitian ini bertujuan untuk melakukan menganalisis lebih lanjut budaya organisasi yang terbentuk dari pengaruh budaya asing dan diterapkan dalam perusahaan cabang multinasional di Indonesia.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menganalisis budaya organisasi di True Alliance. Pendekatan kualitatif dipilih karena bertujuan memahami pengalaman dan makna yang dialami subjek penelitian, yaitu karyawan True Alliance. Sejalan dengan itu, menurut Suryono (Nasution, 2023), penelitian kualitatif digunakan untuk menyelidiki dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan pengaruh sosial yang tidak dapat diukur melalui pendekatan kuantitatif. Berdasarkan pertimbangan tersebut, peneliti memutuskan menggunakan metode penelitian kualitatif.

Metode yang digunakan adalah studi kasus deskriptif menurut Robert K. Yin. Studi kasus deskriptif bertujuan menggambarkan secara rinci suatu fenomena dalam konteks kehidupan nyata. Yin menekankan pentingnya penggunaan berbagai sumber data, seperti wawancara, observasi, dokumen, dan arsip, serta penerapan triangulasi data untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan. Metode ini relevan digunakan ketika batas antara fenomena dan konteks tidak terlihat jelas, serta untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” suatu peristiwa terjadi. Informan penelitian ditentukan menggunakan purposive sampling, yaitu teknik pemilihan informan secara sengaja untuk memperoleh pemahaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti (Creswell, 2015). Informan merupakan individu yang mampu memberikan informasi terkait situasi, kondisi, dan pandangan mengenai permasalahan penelitian (Creswell, 2015).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi observasi, wawancara, dan analisis dokumen (Creswell, 2015) Observasi dilakukan untuk memahami interaksi dan perilaku sosial secara langsung, baik melalui observasi partisipatif maupun non-partisipatif.

Wawancara dilakukan dengan pertanyaan terbuka kepada pegawai True Alliance, baik pegawai senior maupun pegawai baru, untuk menggali makna subjektif terkait budaya komunikasi organisasi. Analisis dokumen digunakan sebagai data sekunder, berupa dokumen cetak maupun digital, guna memperkuat temuan penelitian (Creswell, 2015)

Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman, yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Zulfirman, 2022). Dalam proses pengolahan data, peneliti menggunakan aplikasi NVivo 12 Pro sebagai alat bantu analisis kualitatif untuk melakukan proses coding secara efektif dan efisien (Nursyifa dkk., 2020)

Keabsahan data dijamin melalui teknik triangulasi, mengacu pada pemikiran Denzin (Lexy J. Moleong, 2017) yang meliputi triangulasi sumber, teori, metode, dan penyidik. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber, dengan membandingkan data dari informan kunci, informan pendukung, dan informan ahli untuk memastikan validitas temuan penelitian.

3. HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI Budaya Kepemimpinan

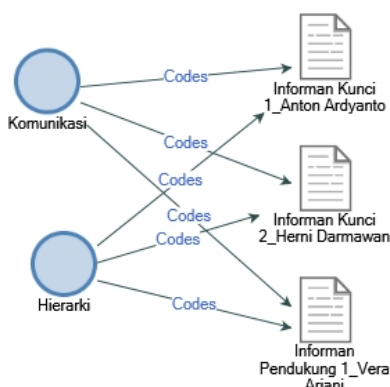
Berdasarkan hasil *coding* yang dilakukan menggunakan aplikasi NVivo 12 Pro, diperoleh total 23 references yang berkaitan dengan dimensi budaya kepemimpinan. Dari jumlah tersebut, *code* komunikasi memiliki frekuensi tertinggi dengan 14 references (61%), sedangkan *code* Hierarki tercatat sebanyak 9 references (39%). Distribusi data ini menunjukkan bahwa aspek komunikasi muncul lebih dominan dibandingkan aspek hierarki dalam keseluruhan temuan yang dikodekan pada dimensi ini. Perbedaan proporsi tersebut mengindikasikan bahwa pembahasan mengenai budaya kepemimpinan dalam organisasi lebih sering diekspresikan melalui praktik komunikasi dibandingkan melalui penekanan pada struktur hierarki. Namun demikian, kedua *code* tersebut tetap menunjukkan keberadaan hierarki dan komunikasi sebagai elemen yang sama-sama hadir dalam budaya organisasi yang diteliti. Apabila dilihat secara lebih mendalam, *code* hierarki dan komunikais

berkaitan dalam budaya kepemimpinan. Hierarki berfungsi sebagai kerangka struktural formal dalam organisasi, sementara komunikasi menjadi medium utama dalam menjalankan dan memaknai struktur tersebut dalam praktik sehari-hari. Dengan demikian, budaya kepemimpinan yang terbentuk tidak hanya ditentukan oleh keberadaan struktur hierarki, tetapi juga oleh bagaimana komunikasi antara atasan dan bawahan berlangsung. Hubungan ini menunjukkan bahwa penerimaan perbedaan kekuasaan dalam organisasi lebih banyak dimediasi oleh pola komunikasi kepemimpinan, bukan semata-mata oleh tingkatan hierarki yang ada.

Tabel 1 *Coding of References* Budaya Kepemimpinan

Codes	Number of Coding References	Precent age
<i>Nodes\\Budaya Kepemimpinan\\Hierarki</i>	9	39%
<i>Nodes\\Budaya Kepemimpinan\\Komunikasi</i>	14	61%
	23	100%

Berdasarkan hasil pemodelan ata menggunakan NVivo 12 yang bisa dilihat pada Tabel 1, terlihat bahwa *code* Hierarki dan Komunikasi memperoleh kontribusi dari seluruh informan, yaitu Informan Kunci 1 (Anton Ardyanto), Informan Kunci 2 (Herni Darmawan), dan Informan Pendukung 1 (Vera Ariani). Masing-masing informan memberikan pernyataan yang mengandung unsur hierarki dan komunikasi, meskipun dengan sudut pandang dan pengalaman yang berbeda. Informan kunci lebih banyak menjelaskan hierarki dan komunikasi dari sisi kebijakan, peran kepemimpinan, serta pengambilan keputusan, sementara informan pendukung memberikan gambaran dari pengalaman langsung dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa kedua *code* tersebut tidak hanya muncul dari satu pihak tertentu, tetapi terbentuk baik dari sisi senior maupun junior.



Gambar 1 Contribution on Coding Budaya Kepemimpinan

Selanjutnya peneliti juga menyajikan *world cloud* yang didapatkan dari aplikasi NVivo. Berdasarkan hasil *word cloud* dan analisis wawancara, budaya kepemimpinan di True Alliance menunjukkan karakter yang egaliter dengan komunikasi yang terbuka dan tidak kaku. Dominasi kemunculan kata junior mencerminkan rendahnya jarak kekuasaan, di mana perbedaan posisi tidak membatasi arus komunikasi maupun kesempatan untuk menyampaikan pendapat. Pegawai, baik senior maupun junior, diperlakukan setara dan didorong untuk berpartisipasi aktif dalam diskusi terkait pekerjaan. Selain itu, seringkali muncul kata pekerjaan dan tim menunjukkan bahwa aktivitas kerja dipahami sebagai proses kolaboratif yang menekankan kebersamaan, keterbukaan, dan tanggung jawab bersama. Pola ini memperkuat iklim kerja yang nyaman dan mendorong efektivitas penyelesaian masalah. Dengan demikian, budaya kepemimpinan di True Alliance lebih berorientasi pada kerja tim dan komunikasi setara dibandingkan pada penegasan hierarki formal, meskipun struktur organisasi tetap ada secara administratif.

Orientasi terhadap Ketidakpastian

Berdasarkan hasil coding menggunakan aplikasi NVivo 12 Pro, diperoleh total 19 references yang berkaitan dengan dimensi Budaya Kepercayaan dan Fleksibilitas. Dari jumlah tersebut, code Budaya Fleksibilitas memiliki jumlah references paling banyak, yaitu 14 references (74%), sedangkan code Kepercayaan tercatat sebanyak 5 references (26%). Data ini menunjukkan bahwa aspek fleksibilitas lebih sering muncul dibandingkan aspek kepercayaan dalam hasil wawancara yang

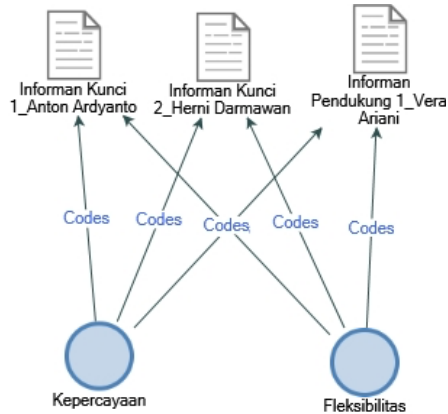
dianalisis. Meskipun demikian, kedua *code* tersebut sama-sama mencerminkan adanya lingkungan kerja yang memberi ruang kebebasan bagi anggota organisasi. Perbedaan jumlah *references* ini menunjukkan bahwa kepercayaan dan fleksibilitas hadir secara bersamaan, namun fleksibilitas jauh lebih dominan dalam praktik kerja sehari-hari. Kepercayaan dan fleksibilitas merupakan dua unsur yang saling berkaitan dalam budaya organisasi. Kepercayaan menjadi dasar dalam hubungan kerja antara anggota, sedangkan fleksibilitas merupakan bentuk nyata dari kepercayaan tersebut, seperti kebebasan dalam mengatur cara kerja, menyesuaikan waktu, serta beradaptasi dengan perubahan. Dengan demikian, budaya kepercayaan dalam organisasi ini tercermin melalui tingkat fleksibilitas yang diberikan kepada anggota organisasi dalam menjalankan pekerjaannya.

Tabel 2 Coding of References Orientasi terhadap Ketidakpastian

Codes	Number of Coding References	Precent age
<i>Nodes\\Orientasi terhadap Ketidakpastian\\Kepercayaan</i>	5	26%
<i>Nodes\\ Orientasi terhadap Ketidakpastian \\Fleksibilitas</i>	14	74%
	19	100%

Berdasarkan hasil visualisasi pemodelan data pada aplikasi NVivo 12 Pro, budaya kepercayaan dan fleksibilitas tampak sebagai bagian penting dalam pola kerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini terlihat dari keterhubungan code Fleksibilitas dan Kepercayaan dengan seluruh informan penelitian, yaitu Informan Kunci 1 (Anton Ardyanto), Informan Kunci 2 (Herni Darmawan), dan Informan Pendukung 1 (Vera Ariani). Keterkaitan ini menunjukkan bahwa kedua aspek tersebut muncul secara merata dalam data wawancara dan mencerminkan pengalaman bersama di berbagai level organisasi. Dari sudut pandang informan kunci, fleksibilitas dan kepercayaan dipahami sebagai pendekatan kerja yang memberi ruang bagi anggota organisasi untuk menyesuaikan cara bekerja sesuai situasi dan kebutuhan. Sementara itu, informan pendukung menggambarkan

kedua aspek tersebut melalui pengalaman langsung dalam aktivitas kerja sehari-hari, terutama dalam merasakan adanya kebebasan bertindak yang dilandasi oleh rasa saling percaya antara atasan dan bawahan.



Gambar 2 Contribution on Coding Orientasi terhadap Ketidakpastian

Selanjutnya peneliti juga menyajikan *world cloud* yang didapatkan dari aplikasi NVivo. Berdasarkan hasil *word cloud* dan analisis wawancara terkait dimensi orientasi terhadap ketidakpastian, kata yang paling sering muncul adalah *kantor, perusahaan, dan jawab* (tanggung jawab). Dominasi kata *kantor* menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja di True Alliance tetap dijalankan dalam kerangka ruang kerja bersama, namun tanpa pengawasan yang kaku. Sementara itu, kemunculan kata *perusahaan* merefleksikan norma organisasi yang dibangun atas dasar saling percaya antara manajemen dan karyawan. Adapun kata *jawab* menegaskan bahwa fleksibilitas tersebut tidak menghilangkan tuntutan tanggung jawab, melainkan justru mengandalkan kesadaran individu terhadap penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, budaya kepercayaan dan fleksibilitas di True Alliance berjalan seimbang, di mana kebebasan kerja disertai komitmen personal terhadap tanggung jawab dan hasil kerja.

Orientasi Waktu dalam Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil *coding* menggunakan aplikasi Nvivo 12 Pro, diperoleh total 7 *references* yang berkaitan dengan dimensi

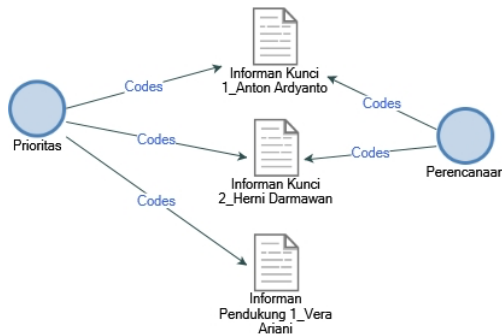
Orientasi Waktu dalam Budaya Organisasi. Dari jumlah tersebut, *code* "Perencanaan" memiliki 4 *references* (57%), sedangkan *code* "Prioritas" memiliki 3 *references* (43%). Data ini menunjukkan bahwa aspek perencanaan sedikit lebih sering muncul dibandingkan aspek penentuan prioritas. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa perencanaan dalam organisasi ini tidak bersifat terstruktur dan jangka Panjang. Perencanaan dilakukan terutama sebagai Tindakan preventif. Apabila target bisnis yang telah ditetapkan tidak tercapai. Dengan kata lain, perencanaan lebih berfungsi sebagai Langkah antisipatif dan penyesuaian, bukan sebagai pedoman kerja yang dirancang sejak awal secara sistematis. Dalam konteks ini, penentuan prioritas tetap menjadi fokus utama dalam aktivitas kerja sehari-hari. Sementara perencanaan berperan sebagai respons terhadap kondisi tertentu. Dengan demikian, orientasi waktu dalam budaya organisasi ini lebih menekankan pada pencapaian target jangka pendek, dengan perencanaan yang bersifat situasional dan adaptif sebagai bentuk pengendalian apabila terjadi hambatan dalam pencapaian target tersebut.

Tabel 3 Coding of References Orientasi Waktu dalam budaya Organisasi

Codes	Number of Coding References	Precent age
<i>Nodes\ Orientasi Waktu dalam Budaya Organisasi\ Prioritas</i>	3	43%
<i>Nodes\ Orientasi Waktu dalam Budaya Organisasi\ Perencanaan</i>	4	57%
	7	100%

Berdasarkan hasil pemodelan data menggunakan aplikasi NVivo 12Pro, *code* Prioritas terhubung dengan seluruh informan penelitian, yaitu Informan Kunci 1 (Anton Ardyanto), Informan Kunci 2 (Herni Darmawan), dan Informan Pendukung 1 (Vera Ariani). Hal ini menunjukkan bahwa penentuan prioritas merupakan aspek yang dipahami dan dirasakan secara bersama oleh berbagai level dalam organisasi, baik dari sisi pimpinan maupun pelaksana kerja. Sementara itu, *code* Perencanaan hanya terhubung dengan Informan Kunci 1 dan Informan Kunci 2. Pola ini menunjukkan bahwa perencanaan lebih banyak

dibahas dari sudut pandang pimpinan dan tidak muncul secara eksplisit dalam pengalaman kerja informan pendukung.



Gambar 3 Contribution on Coding Orientasi Waktu dalam Budaya Organisasi

Selanjutnya peneliti juga menyajika *world cloud* yang didapatkan dari aplikasi NVivo. Berdasarkan *word cloud* orientasi waktu dalam budaya organisasi, kata yang paling sering muncul adalah *target*, *customer*, dan *tahun*. Dominasi kata *target* menunjukkan bahwa orientasi waktu di True Alliance berfokus pada pencapaian target bisnis sebagai prioritas utama. Perencanaan organisasi diarahkan pada pemenuhan target produksi, kualitas, dan kinerja yang disesuaikan dengan kebutuhan serta permintaan klien. Selanjutnya, kemunculan kata *customer* mencerminkan pentingnya pemeliharaan hubungan dengan pelanggan sebagai strategi preventif untuk memastikan keberlanjutan pencapaian target. Sementara itu, kata *tahun* menegaskan bahwa orientasi waktu perusahaan bersifat jangka menengah hingga tahunan, di mana perencanaan bisnis difokuskan pada pencapaian target per tahun dibandingkan pengembangan individu. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di True Alliance memiliki orientasi waktu yang kuat pada target bisnis dan keberlanjutan hubungan dengan pelanggan dalam kerangka perencanaan tahunan.

Hierarki dan Komunikasi dalam budaya Egaliter

Budaya kepemimpinan di True Alliance merepresentasikan praktik kepemimpinan egaliter yang ditandai dengan rendahnya jarak kekuasaan antara atasan dan bawahan.

Meskipun secara struktural organisasi tetap memiliki pembagian jabatan, dalam praktik sehari-hari hierarki tidak dijalankan secara kaku, melainkan dimediasi melalui pola komunikasi yang terbuka, santai, dan partisipatif. Dalam konteks ini, komunikasi memiliki peranan yang lebih dominan dibandingkan hierarki, karena komunikasi strategis berfungsi sebagai mekanisme bagi atasan dan bawahan untuk menentukan tujuan bersama sekaligus menurunkan jarak kekuasaan (Suratmoko & Adnan, 2024). Hasil coding NVivo menunjukkan bahwa aspek komunikasi lebih dominan dibandingkan hierarki, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan dijalankan melalui interaksi sosial dan relasi kerja, bukan melalui penekanan otoritas formal. Temuan ini sejalan dengan dimensi *power distance* dalam teori budaya organisasi Geert Hofstede, khususnya pada karakteristik *low power distance*, di mana hubungan antara atasan dan bawahan bersifat egaliter dan memungkinkan komunikasi dua arah (Putri dkk., 2024). Namun, penelitian ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa dalam konteks perusahaan multinasional cabang di Indonesia, rendahnya jarak kekuasaan tidak berarti menghilangkan hierarki formal, melainkan menempatkannya sebagai struktur administratif yang tidak mendominasi interaksi kerja sehari-hari. Kepemimpinan egaliter di True Alliance tidak diterapkan melalui kebijakan tertulis, tetapi terbentuk secara alami melalui praktik komunikasi yang konsisten. Hal ini melengkapi literatur yang selama ini lebih banyak menempatkan budaya egaliter sebagai hasil dari kebijakan manajerial formal, dengan menunjukkan bahwa budaya tersebut juga dapat berkembang melalui kesepakatan sosial tidak tertulis yang dipraktikkan secara berulang.

Berdasarkan kajian pustaka yang merujuk pada teori birokrasi Max Weber, hierarki diposisikan sebagai elemen fundamental dalam organisasi untuk menjamin rasionalitas, keteraturan, kejelasan wewenang, serta efektivitas pengendalian dan koordinasi kerja. Secara normatif, hierarki berfungsi sebagai mekanisme pengaturan otoritas dan tanggung jawab yang memungkinkan organisasi beroperasi secara sistematis, stabil, dan dapat diprediksi.

Namun, temuan penelitian pada perusahaan True Alliance menunjukkan kondisi yang berbeda dari konstruksi birokrasi ideal Weber. Meskipun struktur hierarki secara formal tetap ada dan terdokumentasi secara tertulis, dalam praktik keseharian hierarki tersebut tidak dijadikan patokan utama dalam proses kerja, komunikasi, maupun pengambilan keputusan. Interaksi antarindividu lintas jabatan berlangsung secara lebih egaliter, fleksibel, dan tidak terikat secara kaku pada rantai komando formal.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa fungsi-fungsi hierarki sebagaimana dijelaskan dalam teori Weber tidak sepenuhnya dijalankan melalui mekanisme struktural, melainkan digantikan oleh praktik sosial organisasi yang berbasis pada kepercayaan (*trust*) dan komunikasi yang intens. Risiko yang secara teoritis muncul akibat minimnya penekanan pada hierarki seperti ketidakjelasan wewenang atau potensi konflik peran dapat diminimalisasi melalui hubungan kerja yang terbuka, koordinasi informal yang kuat, serta internalisasi nilai tanggung jawab bersama di antara karyawan. Dengan demikian, menunjukkan bahwa hierarki dalam True Alliance bersifat simbolik dan administratif, sementara pengelolaan organisasi secara nyata lebih bertumpu pada budaya organisasi yang menekankan kepercayaan, fleksibilitas, dan komunikasi.

Rasa Kepercayaan dan Fleksibilitas dalam *Trust Based Culture*

Berdasarkan pembahasan mengenai budaya kepercayaan dan fleksibilitas di True Alliance serta konsep fleksibilitas kerja menurut (Kosseck & Thompson, 2015), dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja merupakan manifestasi konkret dari budaya kepercayaan dalam organisasi. Pada konteks True Alliance, fleksibilitas tidak berdiri sebagai kebijakan teknis semata, melainkan menjadi praktik budaya yang mencerminkan rendahnya penghindaran ketidakpastian dan tingginya kepercayaan organisasi terhadap karyawan. Kepercayaan tersebut diwujudkan melalui pemberian otonomi dalam pengaturan waktu, lokasi, dan metode kerja, selama tanggung jawab dan target kerja tetap terpenuhi.

Temuan ini selaras dengan pandangan Kossek yang menempatkan fleksibilitas kerja sebagai mekanisme yang efektif dalam organisasi dengan budaya kepercayaan dan komunikasi terbuka. Fleksibilitas di True Alliance terbukti tidak mengarah pada melemahnya kontrol organisasi, melainkan membentuk kontrol sosial berbasis kesadaran diri, tanggung jawab, dan norma kolektif karyawan. Dengan demikian, fleksibilitas kerja berfungsi sebagai pengganti aturan formal yang kaku, sekaligus memperkuat komitmen dan disiplin kerja karyawan. Relevansi antara temuan empiris dan kerangka teoretis ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki peran strategis dalam membangun budaya organisasi yang adaptif, berkelanjutan, dan berbasis kepercayaan, khususnya dalam konteks perusahaan multinasional.

Prioritas dan Perencanaan pada Budaya Orientasi terhadap Target Bisnis

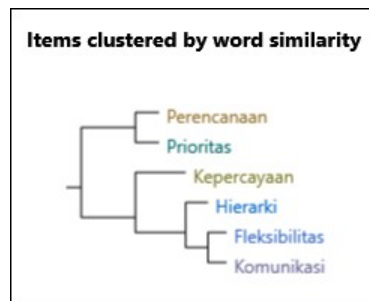
Temuan penelitian menunjukkan bahwa orientasi waktu dalam budaya organisasi True Alliance cenderung menekankan pencapaian target jangka pendek dibandingkan perencanaan jangka panjang yang terstruktur. Hasil coding menunjukkan bahwa aktivitas perencanaan lebih banyak muncul secara situasional dan bersifat preventif, khususnya ketika target tidak tercapai, sementara penentuan prioritas menjadi fokus utama dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kondisi ini mencerminkan budaya organisasi yang pragmatis dan berorientasi pada hasil.

Sejalan dengan pandangan (Gerlich, 2023), organisasi dengan orientasi jangka pendek (*short-term orientation*) umumnya lebih menekankan pencapaian hasil yang cepat, evaluasi berbasis capaian jangka pendek, serta tujuan yang terukur, mengingat insentif manajerial sering kali dikaitkan dengan performa jangka pendek. Dalam konteks ini, organisasi cenderung bersifat taktis dibandingkan strategis.

Dalam perspektif teori Hofstede, temuan tersebut berkaitan dengan dimensi *long-term versus short-term orientation*, di mana orientasi jangka pendek menekankan efisiensi, pencapaian target saat ini, serta hasil yang dapat diukur. Namun, temuan pada True Alliance menunjukkan bahwa orientasi jangka pendek

tidak dapat dimaknai sebagai ketiadaan orientasi jangka panjang. Meskipun secara operasional perusahaan lebih berfokus pada pemenuhan target jangka pendek, True Alliance tetap memiliki strategi jangka panjang yang diwujudkan melalui upaya menjaga hubungan baik dan keberlanjutan kerja sama dengan klien-klien sebelumnya.

Hal ini menunjukkan bahwa orientasi waktu dalam organisasi tidak selalu dapat diklasifikasikan secara sederhana sebagai *short-term orientation* atau *long-term orientation*. Pada kasus True Alliance, orientasi jangka pendek dan jangka panjang berjalan secara bersamaan dan saling melengkapi sesuai dengan peran organisasi sebagai kantor cabang perusahaan multinasional yang berfokus pada target operasional sekaligus keberlanjutan relasi bisnis. Dengan demikian, perencanaan dalam organisasi yang berorientasi pada target tidak selalu hadir dalam bentuk perencanaan strategis formal, melainkan dapat terwujud sebagai mekanisme adaptif yang fleksibel dan kontekstual.



Gambar 3 Cluster Analysis

Berdasarkan hasil *cluster analysis* dengan metode *word similarity* pada aplikasi NVivo 12, terlihat bahwa beberapa *codes* membentuk kelompok yang saling berdekatan berdasarkan kemiripan kata yang muncul dalam data wawancara. Hasil ini menunjukkan adanya keterkaitan makna antara *codes* yang dianalisis, meskipun masing-masing mewakili dimensi budaya organisasi yang berbeda. Pada hasil visualisasi tersebut, Jika dibaca dari bagian paling bawah, *node* Komunikasi dan Fleksibilitas berada pada posisi yang paling berdekatan. Kedekatan ini menunjukkan bahwa komunikasi dalam organisasi sangat berkaitan dengan adanya fleksibilitas dalam cara kerja. Pola komunikasi yang terbuka dan tidak kaku

memungkinkan anggota organisasi untuk bekerja secara lebih fleksibel dalam menghadapi situasi dan kebutuhan yang berubah. Selanjutnya, *node* Hierarki berada dekat dengan kelompok komunikasi dan fleksibilitas. Hal ini menunjukkan bahwa hierarki dalam organisasi tidak berdiri secara terpisah, tetapi dijalankan melalui pola komunikasi dan fleksibilitas tersebut. Dengan kata lain, struktur hierarki tetap ada, namun pelaksanaannya dipengaruhi oleh cara pimpinan dan anggota organisasi berkomunikasi serta memberi ruang fleksibilitas dalam bekerja. Di atasnya, *node* Kepercayaan terhubung dengan hierarki, komunikasi, dan fleksibilitas. Keterkaitan ini menunjukkan bahwa kepercayaan terbentuk sebagai hasil dari interaksi antara struktur hierarki yang tidak kaku, komunikasi yang terbuka, dan fleksibilitas dalam praktik kerja. Kepercayaan muncul sebagai fondasi relasi kerja yang memungkinkan ketiga aspek tersebut berjalan secara efektif. Pada bagian paling atas, *node* Prioritas dan Perencanaan berada dalam satu kelompok tersendiri yang saling berdekatan. Kedekatan ini menunjukkan bahwa perencanaan dalam organisasi sangat berkaitan dengan penentuan prioritas, khususnya dalam konteks pencapaian target bisnis. Perencanaan tidak berdiri sebagai sistem jangka panjang yang terstruktur, melainkan muncul sebagai bagian dari penyesuaian prioritas ketika target belum tercapai. Secara keseluruhan, hasil *cluster analysis* ini menunjukkan bahwa budaya organisasi terbentuk secara berlapis. Lapisan dasar dimulai dari komunikasi dan fleksibilitas, yang kemudian memengaruhi cara hierarki dijalankan dan membentuk kepercayaan. Sementara itu, orientasi waktu organisasi tercermin melalui keterkaitan antara prioritas dan perencanaan yang bersifat praktis dan berbasis target.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di perusahaan multinasional True Alliance terbentuk secara organik melalui praktik kerja sehari-hari, pola komunikasi, dan nilai bersama, bukan melalui kebijakan formal tertulis. Budaya ini berpengaruh kuat terhadap cara karyawan bekerja, berkomunikasi, dan

mengambil keputusan. Salah satu karakteristik utamanya adalah kepemimpinan egaliter, di mana hierarki tidak dijalankan secara kaku dan komunikasi lebih dominan. Gaya kepemimpinan bersifat terbuka, informal, dan partisipatif, sehingga karyawan di semua level memiliki kesempatan yang setara untuk menyampaikan pendapat dan terlibat dalam pengambilan keputusan.

Selain itu, budaya organisasi menunjukkan rendahnya penghindaran ketidakpastian yang tercermin dalam trust-based culture. Kepercayaan menjadi dasar hubungan kerja, ditunjukkan melalui fleksibilitas jam kerja, minimnya pengawasan formal, serta kebebasan dalam pengaturan izin dan pola kerja. Fleksibilitas ini tetap diimbangi dengan tingginya tanggung jawab individu, sehingga kontrol organisasi lebih berbasis norma sosial dan kesadaran kolektif dibandingkan aturan formal.

Di sisi lain, orientasi waktu organisasi lebih berfokus pada pencapaian target jangka pendek dibandingkan perencanaan jangka panjang yang terstruktur. Perencanaan dilakukan secara situasional dan preventif, dengan penekanan pada prioritas kerja dan hasil. Berdasarkan temuan ini, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode kuantitatif dengan sampel yang lebih luas agar dapat memperdalam analisis, baik pada True Alliance maupun perusahaan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Fattah Nasution. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Harfa Creatice.
- Dinniaty, N. M., Dahlan, U. A., & Fitriani, D. (2020). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior*.
- Gerlich, M. (2023). How Short-Term Orientation Dominates Western Businesses and the Challenges They Face—An Example Using Germany, the UK, and the USA. *Administrative Sciences*, 13(1).
<https://doi.org/10.3390/admsci13010025>
- Ghaleb, B. D. S. (2024). The importance of organizational culture for business success. *Jurnal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi*, 2(03), 727–735.
<https://doi.org/10.59653/jimat.v2i03.1098>
- John W. Creswell. (2015). *Riset Pendidikan : Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif & Kuantitatif* ((5th ed.)). Pustaka Pelajar.
- Kosseck, E. E., & Thompson, R. J. (2015). *Workplace Flexibility* (T. D. Allen & L. T. Eby, Ed.; Vol. 1). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.19>
- Lavidya, V., Salsabila Apriliana, P., & Hanum, K. Z. (2023). *Peran Budaya Perusahaan Dalam Pembentukan Citra Perusahaan Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Multinasional*.
- Lexy J. Moleong. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* ((Revisi; Cet. 36)). Remaja Rosdakarya.
- Lira Agusinta, Cecep Pahrudin, & Wildan. (2017). Budaya Perusahaan Dan Kinerja Karyawan Transportasi Udara Company's Culture And Performance Of Air Transport Employees. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik*, 04(02).
- Nursyifa, A., Hayati, E., & Pamulang, U. (t.t.). *Upaya Pencegahan Perceraian Akibat Media Sosial dalam Perspektif Sosiologis*.
- Putri, A., Girsang, P., Sri, B., Murtiningsih, E., & Astagini, N. (2024). Dimensi Budaya Hofstede dalam Komunikasi Antarkaryawan Organisasi Multinasional. Dalam *Jurnal Ilmu Komunikasi* (Vol. 6, Nomor 2).
- Rony Zulfirman. (2022). Implementasi Metode Outdoor Learning Dalam Peningkatan Hasil Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Di Man 1 Medan. *Pendidikan dan Pengajaran* |, 3, 2022.
<http://dx.doi.org/10.30596%2Fjppp.v3i2.11758>
- Sarah Fauziah Saefudin, & Serani Arta Mauli Silalahi. (2024). Mengetahui Dinamika Budaya Di Tempat Kerja Yang Berkorelasi Dengan Interaksi Budaya Dalam Organisasi. *Bisnis dan Digital (JIMaKeBiDi)*, 1(2).
- Sesariza, D. A. (2020). Persoalan Budaya Pada Organisasi Multinasional Di Era Globalisasi. *Jurnal Manajemen: Untuk Ilmu Ekonomi*.
- Suratmoko, B., & Adnan, I. Z. (2024). Strategic Internal Communication in Organizational Change: A Narrative Review of Practices and Barriers. *Communica: Journal of Communication*, 2(4), 229–244.
<https://journal.idscipub.com/communica>