

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AT THE PEAK MANAGEMENT LEVEL IN PT X MEDAN NORTH SUMATERA

Iwan Sukoco^{1*}, Rosana Dewi²

^{1,2}Departemen Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, UNPAD

E-mail : iwan.sukoco@unpad.ac.id¹, rosanadewi2@gmail.com²

ABSTRACT

Based on the objective in this research, the autor deeply want to know is the organizational culture that existed at PT X Medan North Sumatra. This research use quantitative methods with survey type. Author collected data using The Denison Organizational Survey (DOCS) and interviews. The Denison Organizational Survey (DOCS) is derived from Denison Model that emphasizes the four dimensions of culture. Data collection and interviews carried out by the top management. The results of research identified PT X has a weak culture. The results of the questionnaire revealed an imbalance between the four dimensions of Denison Model. Involvement dimension have the highest value while adaptability dimension with the lowest score. In top level managemen perceptions of organizational cultur has good category.

Keywords: Organizational culture, The Denison organizational survey, Denison model: mission, adaptability, involvement and consistency

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA LEVEL MANAJEMEN PUNCAK DI PT X MEDAN SUMATERA UTARA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi pada level manajemen puncak PT X Medan Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis *survey*. Penulis mengumpulkan data menggunakan kuesioner *The Denison Organizational Survey (DOCS)* dan wawancara. *DOCS* berasal dari Model Denison yang menekankan pada empat dimensi budaya dalam organisasi yang harus dikuasai agar organisasi dapat berjalan secara efektif. Pengumpulan data dan wawancara dilakukan pada jenjang manajemen puncak. Hasil penelitian mengidentifikasi bahwa PT X memiliki budaya yang lemah. Sebab, keempat dimensi Model Denison yaitu *adaptability*, *consistency*, *involvement*, dan *mission* menunjukkan ketidakseimbangan. Dimensi *involvement* memiliki nilai paling tinggi sedangkan dimensi *adaptability* dengan nilai paling rendah. Persepsi mengenai budaya organisasi pada level manajemen puncak pada kategori baik.

Kata kunci: Budaya organisasi, the Denison organizational survey, Model Denison : mission, adaptability, involvement dan consistency

PENDAHULUAN

Budaya organisasi telah menjadi topik penting dalam bisnis selama dua dekade terakhir. Menurut penelitian *The Katzenback Center* di *Booz and Company* pada tahun 2013 terhadap 2219 eksekutif, ditemukan bahwa 86% responden percaya budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting untuk kesuksesan bisnis, 60% mengatakan budaya lebih penting daripada strategi atau operasi model perusahaan, 96% mengatakan beberapa bentuk perubahan budaya yang dibutuhkan dalam organisasi mereka dan 45% tidak berpikir budaya organisasi dikelola secara efektif (Aguirre, 2013). Survei ini menunjukkan bahwa konsep model bisnis di masa depan menjadikan budaya organisasi sebagai identitas dan dasar tertua pengembangan sumber daya manusia.

Budaya organisasi sendiri memainkan peranan yang berarti dalam perusahaan. Menurut Edy (2012:1), budaya organisasi dapat digunakan untuk mencapai efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan etos kerja. Salah satu fungsi utama dari budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketetapan - ketetapan atau nilai - nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Selain itu, budaya organisasi juga berkaitan dengan kerja finansial dan kesuksesan organisasi (Denison, 2011). Penemuan terbaru menemukan, budaya organisasi menjadi daya tarik bagi pencari pekerjaan. Menurut survei *Fortune dan Glassdoor's*, perusahaan yang termasuk dalam *Fortune' Best Companies*, *Glassdoor's Best Places to Work* dan juga *LinkedIn's Most In-Demand Employers* memiliki budaya organisasi positif yang menjadikan perusahaan tersebut paling diminati saat ini.

Di sisi lain, budaya organisasi juga berperan untuk mengarahkan seluruh elemen perusahaan sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Budaya organisasi adalah nilai, norma, kebiasaan yang dianut dalam suatu organisasi serta dijadikan sebagai acuan dalam berperilaku, berpikir, bertindak dan memecahkan permasalahan. Pembentukan budaya organisasi dalam diri setiap karyawan dilakukan melalui proses belajar dari nilai - nilai atau keyakinan dan perilaku yang dipilih oleh

organisasi.

Pembentukan budaya organisasi yang baik akan menentukan keberhasilan suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuan organisasi tersebut. Sebab, budaya yang sehat akan menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerja. Maka dari itu, manajemen puncak dan divisi sumber daya manusia dituntut untuk dapat menciptakan budaya kerja yang berkualitas melalui sistem manajemen yang baik. Adaptabilitas, integrasi, pemberdayaan dan kerja tim serta tujuan yang jelas merupakan beberapa atribut budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan bagi organisasi.

PT X merupakan salah satu anak perusahaan yang bergerak di industri perkebunan dan pengolahan kelapa sawit. Perusahaan ini fokus dalam mengembangkan sektor perkelapa sawitan dimulai dari perkebunan, pabrik kelapa sawit, kilang minyak (*refinery*), *oleo - chemical*, dan produk - produk *value added* lainnya dengan bahan dasar minyak sawit mentah (CPO). Perusahaan keluarga yang telah berdiri 43 tahun di Indonesia ini memiliki visi untuk menjadi perusahaan kelapa sawit yang terintegrasi penuh yang dikenal karena kualitas sumber daya manusia dan produknya. Untuk mencapai misi tersebut, PT X terus berupaya meningkatkan keunggulan pada pekerja melalui peningkatan budaya organisasi yang berkelanjutan.

Saat ini, PT X terus mengembangkan budaya organisasi melalui penerapan gagasan *Kaizen* yaitu perbaikan berkelanjutan dalam kehidupan pribadi, kehidupan sosial dan dunia kerja. Hal ini mendorong fokus para manajer dan karyawan pada (1) Pengembangan melalui hal kecil, perubahan yang konstan; (2) Pengembangan kecil yang membutuhkan pengeluaran sedikit atau tidak ada modal; (3) Ide dari bawah ke atas dan (4) Suatu keinginan pribadi untuk terus berkembang.

Namun, berdasarkan penelitian awal ditemukan bahwa budaya *Kaizen* hanya sebagai "hiasan *website* saja". Sebagian besar pekerja bahkan tidak pernah mendengar kata "*Kaizen*" ataupun menerapkannya. Meskipun menurut *Manager People Development*, sosialisasi budaya *Kaizen* dan juga *value* perusahaan

dilakukan setiap tahunnya sejak tahun 2003. Sayangnya, karena pertimbangan biaya dan waktu, mulai tahun 2016 hal tersebut dihentikan. Penghentian sosialisasi dan pengarahan mengenai *Kaizen* tentu sangat disayangkan karena masih banyak pekerja yang belum mengetahui dan menerapkan hal tersebut.

Di sisi lain, budaya kekeluargaan pada PT X masih tergolong kental terutama pekerja yang telah mengabdikan selama puluhan tahun. Hal ini menyebabkan pekerja lama tidak mengetahui peraturan baru dan kurang dapat menerima perubahan yang terjadi di perusahaan termasuk budaya. Sehingga kadangkala komunikasi kurang terjalin dengan baik dan menyebabkan koordinasi dan integrasi terganggu.

PT X terus berusaha untuk mengembangkan budaya organisasi yang berkelanjutan dengan membentuk sebuah program pembelajarannya yang dinamakan *Musim Mas Improvement Process (MMIP)*. Program yang dibentuk pada tahun 2011 tersebut bertujuan untuk meningkatkan dan menyatukan pemahaman karyawan mengenai budaya organisasi. Akan tetapi, sampai saat ini dampak program tersebut terhadap peningkatan budaya organisasi belum dapat diprediksi karena perusahaan belum pernah melakukan pemetaan untuk mengetahui profil budaya organisasi yang ada saat ini. Padahal, untuk mengembangkan budaya organisasi yang berkelanjutan diperlukan pengetahuan mengenai budaya organisasi saat ini sehingga dapat diketahui hal-hal yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan. Model Denison dipilih oleh peneliti karena menurut penelitian Daniel et al pada tahun 2012, Model Denison teridentifikasi paling baik untuk menjelaskan profil budaya organisasi dengan fokus pada keseimbangan elemen yang ada pada budaya organisasi. Di samping itu, model ini juga telah teruji dan digunakan oleh perusahaan seperti HP, JetBlue Airways, ABC Disney dan lebih dari 5000 organisasi di seluruh dunia dalam 20 tahun terakhir.

TINJAUAN PUSTAKA

Definisi Budaya Organisasi

Menurut Kinicki & Kreitner (2009:36) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi bersama yang diyakini oleh sekelompok orang

dan menentukan cara berpersepsi, berpikir dan bereaksi terhadap berbagai lingkungan. Definisi ini menekankan tiga karakteristik penting dalam budaya organisasi. Pertama, budaya organisasi diteruskan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi. Kedua, budaya organisasi mempengaruhi tingkah laku dalam bekerja. Terakhir, budaya organisasi beroperasi pada level yang berbeda.

Berdasarkan definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai, norma, kebiasaan yang dianut dalam suatu organisasi serta dijadikan sebagai acuan dalam berperilaku, berpikir, bertindak dan memecahkan permasalahan.

Pendapat lain Harrison & Stokes (Ernawan, 2011:74), budaya organisasi dalam perspektif ekonomi dan bisnis yaitu :

“Budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai – nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok di dalam organisasi.”

Definisi budaya organisasi lain menurut Schein (2009:27), yaitu:

“Pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk ditimbang kebenarannya. Oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir dan merasakan kaitannya dengan masalah – masalah yang ada.”

Pengertian budaya organisasi lain menurut Robbins (2013:512) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai – nilai primer yang dianut bersama dan dihargai oleh para anggota organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan lainnya.

Sutrisno (2010:2) juga mengemukakan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai- nilai (*values*), keyakinan - keyakinan (*beliefs*), asumsi - asumsi (*assumptions*), atau norma - norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah - masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai - nilai atau norma - norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah - masalah organisasi (perusahaan).

Budaya Organisasi Model Denison

Para ahli mengilustrasikan model budaya organisasi sesuai dengan sudut pandang masing – masing. Setiap model memiliki keunikan masing – masing untuk diteliti. Penulis, pada penelitian ini tertarik untuk menggunakan model Denison. Model Denison dianggap paling tepat untuk menganalisa budaya organisasi yang ada pada PT Musim Mas. Sebab, dengan model ini, dapat terlihat dengan jelas dimensi budaya yang paling kuat dan paling lemah. Model ini juga telah digunakan oleh lebih dari 5000 perusahaan di berbagai sektor. Keunggulan lain dari Model Denison adalah dapat digunakan untuk penelitian lanjutan yang berkaitan dengan kinerja perusahaan, kepuasan karyawan dan lain sebagainya.

Model Denison (2012) dikemukakan oleh D. R. Denison, W. S. Neal dan tim peneliti



setelah meneliti budaya perusahaan di lebih dari 1000 perusahaan. Berdasarkan penelitian ini mereka menciptakan kuesioner *DOCS (The Denison Organizational Culture Survey)*.

Gambar 1. Model Denison

Sumber : Denison Consulting (2011:2)

Model Denison menekankan pada empat dimensi budaya dalam organisasi yang harus dikuasai agar organisasi dapat berjalan secara efektif. Pada model ini juga di terdapat "*Beliefs and Assumptions*". Hal ini melambangkan identitas dari organisasi yang seringkali sulit untuk diakses. Keempat dimensi dalam Denison Model, yaitu *mission*, *adaptability*, *involvement* dan *consistency* mengukur perilaku yang didorong oleh *beliefs* dan *assumptions* yang menciptakan budaya organisasi.

Berikut adalah penjelasan mengenai keempat dimensi tersebut:

1. Involvement

Anggota organisasi memiliki komitmen terhadap pekerjaannya dan merasakan kepemilikan yang kuat terhadap organisasi. Orang - orang pada semua level merasa bahwa mereka terlibat dalam pengambilan keputusan sehingga akan mempengaruhi pekerjaan mereka dan merasa pekerjaannya berhubungan langsung dengan tujuan organisasi. Hal ini membuat organisasi yang memiliki keterlibatan (*involvement*) yang tinggi terhadap organisasi lebih mengandalkan informal, *voluntary*, sistem kontrol yang implisit dari pada formal, eksplisit, sistem kontrol yang birokratis. Involvement dapat diukur dengan tiga indeks/indikator, yaitu:

a) Empowerment

Individu memiliki otoritas, inisiatif dan kemampuan untuk mengelola pekerjaannya. Hal ini akan menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi.

b) Team Orientation

Bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama sehingga karyawan merasa bertanggung jawab satu sama lainnya.

c) Capability Development

Organisasi secara terus menerus berinvestasi pada pengembangan kapabilitas karyawan untuk menambah daya saing dan memenuhi kebutuhan bisnis.

2. Consistency

Perilaku didasarkan pada nilai inti organisasi. Pemimpin dan semua orang di dalam organisasi diajarkan untuk mampu mencapai kesepakatan kerja dan menyatukan perbedaan

pandangan. Organisasi yang konsisten mengembangkan pola pikir dan menciptakan sistem organisasi yang berlandaskan konsensus. Sistem kontrol internal ini akan menjadi sarana yang efektif untuk melakukan koordinasi dan integrasi internal dari pada sistem kontrol eksternal yang berdasarkan pada aturan dan regulasi. Organisasi yang memiliki karyawan berkomitmen tinggi memiliki metode yang berbeda dalam menjalankan bisnis dan penerapan aturan dan melakukan promosi. Konsistensi menjadi sumber yang sangat kuat dalam mempengaruhi stabilitas dan integrasi internal. Konsistensi dapat diukur dengan tiga indeks/indikator, yaitu:

a) *Core value*

Anggota organisasi berbagi nilai yang sama sehingga menjadi identitas diri.

b) *Agreement*

Anggota organisasi mampu mencapai kesepakatan dalam isu - isu kritis termasuk mendamaikan perbedaan.

c) *Coordination dan Integration*

Berbagai fungsi dan unit dalam organisasi mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

3. *Adaptability*

Organisasi yang baik mampu beradaptasi dalam menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. Selain itu, organisasi juga harus berani mengambil resiko dan menciptakan perubahan. Di sisi lain, organisasi harus mampu beradaptasi dengan keinginan maupun sinyal dari konsumen. Hal ini akan meningkatkan kesempatan organisasi untuk bertahan dan berkembang. Organisasi yang memiliki kemampuan adaptasi yang kuat umumnya merasakan peningkatan penjualan dan *market share*. Adaptasi dapat diukur menggunakan tiga indeks/indikator, yaitu:

a) *Creating change*

Organisasi mampu menciptakan cara untuk beradaptasi dalam setiap perubahan. Artinya, organisasi harus mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat terhadap *trend* saat ini dan mengantisipasi perubahan di masa depan.

b) *Customer focus*

Organisasi memahami dan bereaksi kepada konsumen di masa depan. Hal ini

merefleksikan sejauh mana organisasi berorientasi untuk memuaskan konsumennya.

c) *Organizational learning*.

Organisasi menerima, menerjemahkan dan menginterpretasikan sinyal -sinyal dari lingkungan menjadi peluang inovasi, mengembangkan pengetahuan dan juga kemampuan.

4. *Mission*

Organisasi yang sukses biasanya memiliki tujuan dan arah yang jelas. Misi berperan memberikan tujuan dan makna dengan mendefinisikan peran sosial dan tujuan eksternal organisasi. Di samping itu, misi dari suatu organisasi dapat membentuk perilaku anggota saat ini dengan memberikan gambaran mengenai masa depan yang diinginkan. Organisasi yang memiliki budaya kuat mampu menginternalisasi dan mengidentifikasi misi yang akan berkontribusi pada komitemn jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Misi dapat diukur dengan tiga indeks/indikator, yakni:

a) *Strategic Direction dan Intent*

Arahan strategi yang jelas menentukan tujuan organisasi dan memperjelas bagaimana setiap orang dapat berkontribusi pada organisasi.

b) *Goals dan Objectives*

Tujuan yang jelas berkaitan dengan misi, visi dan strategi serta memberikan arahann yang jelas bagi setiap orang dalam organisasi pada saat bekerja.

c) *Vision*

Organisasi harus memiliki pandangan bersama mengenai masa depan yang diinginkan. Visi mencerminkan nilai-nilai utama organisasi dan menggambarkan pikiran dan perasaan orang - orang dalam organisasi. Visi juga memberikan panduan dan arah bagi organisasi.

Berbagai penelitian yang dilakukan oleh Denison mendemonstrasikan bahwa organisasi yang mempunyai budaya tinggi/kuat memiliki skor rata – rata seimbang pada keempat dimensi. Maka, organisasi yang efektif cenderung memiliki budaya yang adaptif, sangat konsisten, dan dapat diprediksi serta mendorong keterlibatan tinggi dan melakukan setiap hal yang sejalan dengan misi organisasi. Model ini juga terbagi menjadi bagian internal/eksternal dan fleksibel/stabil yang dapat digunakan untuk

penelitian lanjutan yang berkaitan dengan berbagai hal seperti pendapatan, investasi, kebutuhan konsumen dan lain sebagainya.

Fokus eksternal (*Adaptability + Mission*): Sebuah organisasi dengan fokus eksternal yang kuat berkomitmen untuk beradaptasi dan mengubah dalam menanggapi lingkungan eksternal. Memiliki mata konstan pada pasar dan tujuan yang jelas. Fokus eksternal yang kuat biasanya dampak pendapatan, pertumbuhan penjualan, dan pangsa pasar.

Fokus internal (*Involvement + Consistency*): Sebuah organisasi dengan fokus internal yang kuat berkomitmen untuk meningkatkan integrasi internal yang dinamis dari sistem, struktur, dan proses. Pada fokus ini, orang dan membanggakan diri pada kualitas produk/jasa sangat dihargai. Fokus internal yang kuat biasanya dikaitkan dengan kualitas tingkat tinggi dan kepuasan karyawan.

Fleksibilitas (*Adaptability + Involvement*): Organisasi yang fleksibel memiliki kapabilitas untuk berubah sebagai respon pada lingkungan serta fokus terhadap konsumen dan karyawan. Organisasi fleksibel biasanya dikaitkan dengan produksi tingkat tinggi, inovasi produk/jasa, kreativitas, dan respon yang cepat terhadap perubahan kebutuhan dari konsumen dan karyawan.

Stabilitas (*Mission + Consistency*) Organisasi yang stabil memiliki kapasitas untuk tetap fokus dan dapat diprediksi. Biasanya, organisasi yang stabil dikaitkan dengan ROA yang tinggi, investasi dan pertumbuhan penjualan serta operasi bisnis yang kuat.

Ada dua ketegangan dinamis yang signifikan yang harus dinegosiasikan oleh organisasi yakni (1) Ketegangan antara Manajemen *Top - Down* dan *Bottom -Up* (diwakili oleh dimensi *mission* dan *involvement*) yang penting untuk dipahami organisasi. Untuk menjadi sukses, sebuah organisasi harus mampu menghubungkan misi, tujuan dan sasaran organisasi untuk menciptakan rasa kepemilikan, komitmen dan tanggung jawab bagi karyawannya; (2) Hubungan antara *Adaptability (Stimulate Progress)* dan *Consistency (Preserve Core)*. Organisasi yang sukses belajar menyeimbangkan tantangan ganda adaptasi

eksternal dan integrasi internal serta konsistensi. Dalam semua kasus, tidak baik / atau proposisi. Pengalaman membuktikan bahwa sebagian besar organisasi yang sukses memiliki profil yang seimbang.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif. Menurut Sugiono (2016:6), metode kuantitatif adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Jenis penelitian dilakukan dengan metode *survey*. Metode *survey* pada umumnya dilakukan untuk mengambil suatu generalisasi dari pengamatan tidak mendalam. Metode ini juga digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan menyebarkan kuesioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya (perlakuan tidak seperti dalam eksperimen) (Sugiyono, 2013:7). Sampel dalam penelitian ini adalah 6 orang manajemen puncak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Isi Hasil dan Pembahasan

1. Profil Responden Jenjang Manajemen Puncak

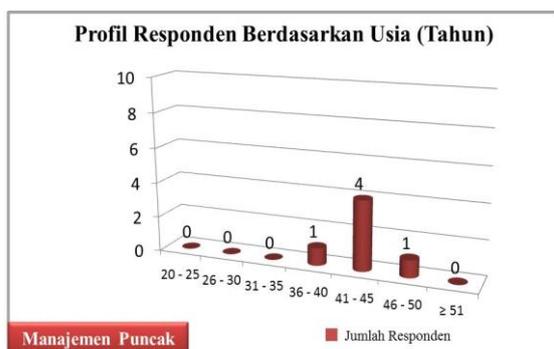
Berikut adalah profil responden pada jenjang manajemen puncak yang merupakan *senior manager* berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja.



Grafik 1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Hasil penelitian, 2016

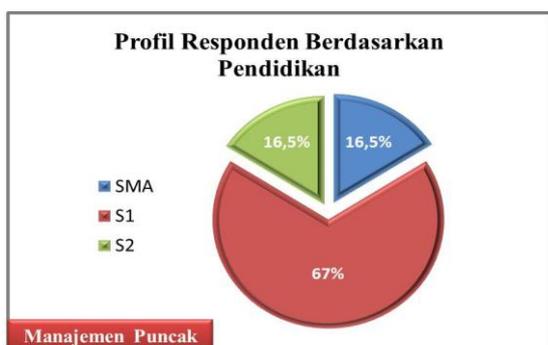
Berdasarkan grafik 1 jenis kelamin responden, 6 responden yang berasal dari jenjang manajemen puncak, jumlah responden wanita 5 orang (83%) dan responden pria 1 orang (17%). Manajemen puncak didominasi wanita dikarenakan kebanyakan pria pada tingkat ini telah memasuki masa pensiun dan tidak bekerja secara *full time*.



Grafik 2. Profil Responden Berdasarkan Usia

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Jika dilihat dari usianya pada grafik 2, responden pada jenjang jabatan manajemen puncak mayoritas berada pada rentang usia 41 – 45 tahun yaitu sebanyak 4 orang (67%) serta pada rentang 36 – 40 tahun dan 46 – 50 tahun sebanyak 1 orang (16,5%). Manajemen tingkat ini ditempati oleh karyawan yang berusia lebih dari 40 tahun yang telah memiliki pengalaman dan pengetahuan yang komprehensif mengenai perusahaan.



Grafik 3. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Jika dilihat dari grafik 3 tingkat pendidikan responden, sebagian besar responden pada jenjang ini memiliki pendidikan S1 yaitu 4 orang (67%), sedangkan sisanya 1 orang berpendidikan S2 dan 1 orang tamatan SMA (16,5%). Pendidikan S1 merupakan standar PT X bagi para karyawan. Namun, masih adanya lulusan SMA yang menempati jabatan *Senior Manager* disebabkan karena kemampuan dan pengalamannya dalam mengembangkan perusahaan. Di sisi lain, perusahaan juga memberikan kesempatan bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikan asalkan dapat tetap memberikan performa yang maksimal bagi perusahaan.

Jika dilihat berdasarkan grafik 4 masa kerjanya, diketahui bahwa mayoritas responden yang merupakan *senior manager* memiliki masa kerja lebih besar dari 16 tahun yaitu sebanyak 3 orang (50%), sedangkan 3 orang lainnya telah bekerja pada rentang 6 – 15 tahun. Karyawan yang memiliki masa kerja cukup lama ini merupakan bagian dari pencetus pengembangan perusahaan dan sempat berinteraksi dengan pendiri perusahaan.



Grafik 4. Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

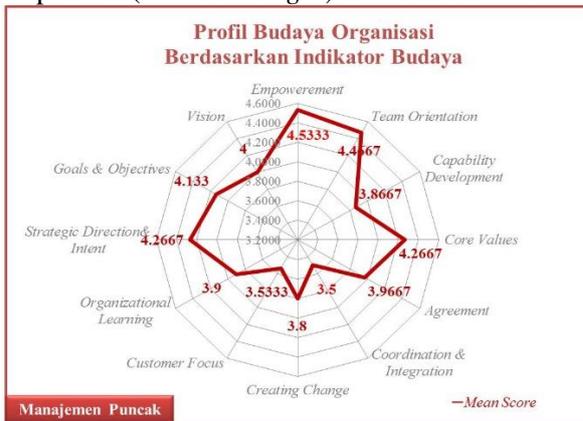
Sumber: Hasil penelitian, 2016

Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa responden pada level manajemen puncak terdiri dari mayoritas wanita yang berada pada usia 41-45 tahun dan memiliki komitmen yang sangat tinggi pada perusahaan. Hal ini mengidentifikasi bahwa karyawan pada level ini memiliki peran paling besar dalam penanaman budaya organisasi. Sebab, karyawan pada level ini merupakan para pemimpin

perusahaan yang telah mengabdikan lama sehingga memiliki interaksi langsung dengan pendiri maupun penerus organisasi yang merupakan dasar filosofi pembentukan budaya organisasi. Di samping itu, karyawan pada level ini juga memiliki kendali penuh dalam merevolusi dan mesosialisasikan budaya organisasi yang efektif.

2. Analisis Budaya Organisasi Menurut Manajemen Puncak

Profil budaya organisasi PT X berdasarkan 12 indikator budaya dengan Model Denison yang berasal dari hasil analisa jawaban responden (*senior manager*) kuesioner DOCS



Grafik 5. Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Indikator Budaya

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Berdasarkan grafik 5, tampak bahwa indikator *empowerment* memiliki nilai rata-rata paling tinggi (4,5333), dan nilai tinggi berikutnya adalah *Team Orientation* (4,4667). Sedangkan indikator yang memiliki nilai rata-rata 3 terendah adalah *Coordination & Integration* (3,5000), *Customer Focus* (3,5333) dan *Creating Change* (3,8000).

Menurut Denison, perusahaan yang memiliki *empowerment* yang baik telah memiliki otoritas, inisiatif dan kemampuan untuk mengelola dan mendelegasikan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan hasil kuesioner pada grafik 4.17 yang mengindikasikan bahwa *senior manager* yang menduduki manajemen puncak berusaha untuk terus meningkatkan rasa kepemilikan terhadap perusahaan dengan pemberian tanggung jawab dan otoritas pada masing – masing karyawan. Di samping itu, para *senior manager* juga bekerja

secara kooperatif baik sebagai tim maupun individu untuk mencapai tujuan bersama.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Karni Yusuf selaku *Senior Manager Corporate Services* juga turut mendukung hasil kuesioner. Menurut pernyataan beliau, selama ini perusahaan berupaya sebaik mungkin untuk memberdayakan karyawannya dengan berbagai *training* serta melibatkan setiap karyawan dalam pengambilan keputusan. Di samping itu, karyawan juga diuntut untuk bekerja dalam tim sehingga dapat *back-up* satu sama lain meskipun dalam unit/div/dept yang berbeda

Namun, hal - hal seperti keberanian mengambil resiko dan mengelola perubahan memang perlu ditingkatkan. Sebab, masih banyak karyawan lama yang telah memasuki usia lebih 45 tahun sulit beradaptasi dengan perubahan terutama dalam segi teknologi. Pemenuhan terhadap keinginan konsumen juga perlu ditingkatkan mengingat semakin meningkatnya standar nasional maupun internasional. Koordinasi dan integrasi internal perusahaan khususnya dalam hal *sharing* antar unit/div/dept berbeda juga perlu diintensifkan untuk membangun komunikasi yang lebih baik dalam pencapaian tujuan perusahaan.



Grafik 6. Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi Budaya

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Grafik 6 menggambarkan 12 indikator budaya organisasi yang telah digabungkan berdasarkan dimensinya menurut manajemen puncak. Maka, dapat diketahui bahwa dari keempat dimensi budaya organisasi yaitu

involvement, *consistency*, *mission* dan *adaptability* maka dimensi budaya *involvement* memiliki *mean score* paling tinggi (*mean score* = 4,2889), dimensi budaya *mission* memiliki *mean score* 4,133, dimensi budaya *consistency* memiliki *mean score* 3,911 dan dimensi budaya *adaptability* memiliki *mean score* paling rendah (*mean score* = 3,7444). Jika dilihat secara keseluruhan, rata – rata dimensi budaya organisasi pada jenjang ini tergolong cukup tinggi karena berada pada nilai di atas 3,5. Hal ini tentu saja juga berkaitan dengan masa kerja dan usia dari para *senior manager* yang berkesempatan berinteraksi langsung dengan pendiri perusahaan dan turut serta dalam pengembangan perusahaan. Interaksi dan pengalaman yang dimiliki membuat karyawan pada level ini memiliki pemahaman dan kemampuan adaptasi yang sangat baik terkait budaya organisasi. Tingkat pendidikan juga turut serta berperan dalam mempengaruhi cara pandang dan kemampuan beradaptasi karyawan terkait budaya organisasi yang ada selama ini meskipun tidak signifikan.

Berdasarkan dimensi yang diungkapkan Denison, hasil kuesioner pada level manajemen puncak menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu berkomitmen untuk terus mengembangkan kapabilitas, memberdayakan karyawannya serta bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan. Namun, kemampuan perusahaan dalam menciptakan perubahan dan menerima sinyal dari lingkungan masih sangat kurang sehingga perlu ditingkatkan lagi agar dapat memenuhi keinginan konsumen dan karyawan di masa depan.

SIMPULAN

PT X diidentifikasi memiliki budaya organisasi yang lemah. Sebab, hasil penelitian menunjukkan ketidakseimbangan antara keempat dimensi Model Denison yaitu *adaptability*, *consistency*, *involvement*, dan *mission*. Dimensi *involvement* memiliki nilai paling tinggi sedangkan dimensi *adaptability* dengan nilai paling rendah.

Persepsi mengenai budaya organisasi pada level manajemen puncak memiliki kategori tinggi; artinya persepsi manajemen puncak pada budaya organisasi masih baik. Hal ini

dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti masa kerja dan usia. Manajemen puncak yang terdiri dari karyawan dengan masa kerja lebih lama memiliki pemahaman mengenai budaya organisasi lebih baik dikarenakan mendapatkan sosialisasi mengenai nilai perusahaan langsung dari pendiri maupun penerus perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguirre, DeAnne, Rutger von Post and Michael Alpern. 2013. *Culture's Role in Enabling Organizational Change: Survey Ties Transformation Success to Deft Handling of Cultural Issues*. PWC: Booz&Company.
- Denison Consulting. 2011. *Denison Overview: Introduction to the Denison Model*. Ann Arbor, MI:Author.
- Denison, Nieminen and Kotrba. 2012. Diagnosing Organizational Culture: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Survey. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. iFirst article, 1-17.
- Ernawan, E. R. 2011. *Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Kinicki & Kreitner. 2009. *Organizational Behaviour: Key Concepts, Skills & Best Practices*. New York: McGraw-Hill.
- Kokina, Irena & Ostorska, Inta. 2013. The Analysis of Organizational Culture with Denison Model (The Case of Latvian Municipality). *European Scientific Journal, Special Edition Vol. 1*.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behaviour*. US : Pearson.
- Schein, Edgar. 2009. *The Corporate Culture and Survival Guide*. US: Jossey-Bass.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Administrasi dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno. Edy. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta:Kencana.