

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN MIDDLE MANAGEMENT AND LOWER MANAGEMENT LEVEL IN PT XYZ MEDAN SUMATERA UTARA

Iwan Sukoco^{1*}, Rosana Dewi²

^{1,2}Department of Business Administration Science, Faculty of Social and Political Science, Universitas Padjadjaran

Email : iwan.sukoco@unpad.ac.id¹, rosanadewi2@gmail.com²

ABSTRACT

This study aims to determine how the organizational culture at the level of middle management and under management PT XYZ Medan, North Sumatra. This research uses quantitative methods with the type of survey research. The sample in this study were 39 people from the middle management level and 114 people from the lower management level. The author collected data using the Denison Organizational Survey (DOCS) questionnaire). DOCS comes from the Denison Model which emphasizes the four cultural dimensions in organizations that must be mastered so that organizations can run effectively. The results of the study identified that PT XYZ has a weak organizational culture due to the four dimensions of the Denison Model namely adaptability, consistency, involvement, and mission indicating an imbalance. The involvement dimension has the highest value while the adaptability dimension has the lowest value. Perceptions of organizational culture at the middle management level are better than those at the lower management level.

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

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA LEVEL MANAJEMEN MENENGAH DAN MANAJEMEN BAWAH PT XYZ MEDAN SUMATERA UTARA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi pada level manajemen menengah dan manajemen bawah PT XYZ Medan Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian *survey*. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 39 orang dari level manajemen menengah dan sebanyak 114 orang dari level manajemen bawah. Penulis mengumpulkan data menggunakan kuesioner *The Denison Organizational Survey (DOCS)*. *DOCS* berasal dari Model Denison yang menekankan pada empat dimensi budaya dalam organisasi yang harus dikuasai agar organisasi dapat berjalan secara efektif. Hasil penelitian mengidentifikasi bahwa PT XYZ memiliki budaya organisasi yang lemah dikarenakan keempat dimensi Model Denison yaitu *adaptability*, *consistency*, *involvement*, dan *mission* menunjukkan adanya ketidakseimbangan. Dimensi *involvement* memiliki nilai paling tinggi sedangkan dimensi *adaptability* dengan nilai paling rendah. Persepsi mengenai budaya organisasi pada level manajemen menengah lebih baik dibandingkan dengan level manajemen bawah.

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, von Post and Alpern. 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 Sutrisno (2010:1), 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 ketentuan-ketentuan 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. 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, setiap perusahaan 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 XYZ 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 XYZ terus berupaya meningkatkan keunggulan pada pekerja melalui peningkatan budaya organisasi yang berkelanjutan (Sukoco dan Dewi,2018).

Saat ini, PT XYZ 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 (Sukoco dan Dewi,2018).

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 pengarahannya mengenai *Kaizen* tentu sangat disayangkan karena masih banyak pekerja yang belum mengetahui dan menerapkan hal tersebut (Sukoco dan

Dewi,2018).

Di sisi lain, budaya kekeluargaan pada PT XYZ 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 budayanya sehingga kadangkala komunikasi kurang terjalin dengan baik dan menyebabkan koordinasi dan integrasi terganggu. Hasil penelitian (Sukoco dan Dewi, 2018) pada perusahaan pada level manajemen puncak mengindikasikan bahwa persepsi mengenai budaya organisasi pada level manajemen puncak pada kategori baik.

PT XYZ terus berusaha untuk mengembangkan budaya organisasi yang berkelanjutan dengan membentuk sebuah program pembelajaran 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 (Sukoco dan Dewi,2018).

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 dari 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.”

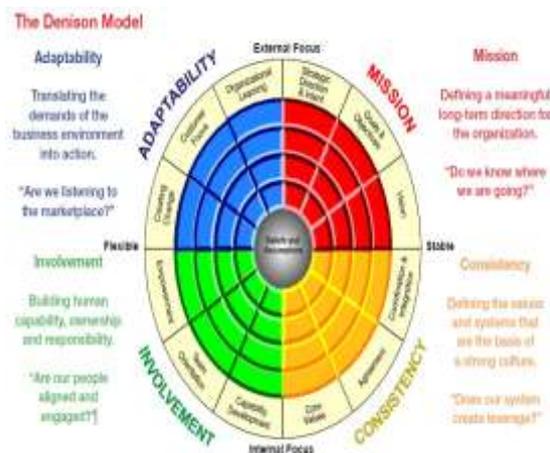
Dengan demikian budaya organisasi atau juga disebut budaya perusahaan adalah seperangkat nilai-nilai atau norma - norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah - masalah organisasi (perusahaan).

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 XYZ. 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)

Model Denison menekankan pada empat dimensi budaya dalam organisasi yang harus dikuasai agar organisasi dapat berjalan secara efektif. Keempat dimensi itu, yaitu *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission*

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: *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..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 memperlihatkan 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 *mision* 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. 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). Sampel dalam penelitian ini sebanyak 39 orang dari level manajemen

menengah dan sebanyak 114 orang level manajemen bawah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden Level Manajemen Menengah

Berikut adalah profil responden pada jenjang manajemen menengah :

1). Jumlah responden wanita sebanyak 25 orang (65%) dan responden pria sebanyak 14 orang (35%).

2). Jumlah responden terbesar terdapat pada rentang usia 31 – 35 tahun yaitu sebanyak 16 orang (42%). Karyawan pada usia tersebut menempati posisi manajemen menengah seiring dengan naiknya jabatan karena faktor usia, masa kerja dan masa pensiun *manager* sebelumnya. Di sisi lain, masa masih terdapat karyawan pada rentang usia lebih dari 50 tahun (2,6%) yang bekerja. Karyawan tersebut biasanya akan dipersiapkan untuk segera memasuki masa pensiun ataupun beralih menjadi karyawan yang bekerja *part time* dengan tanggung jawab tertentu yang lebih ringan.

3). Sebagian besar memiliki pendidikan S1 yaitu 26 orang (68%), SMA yaitu 7 orang (18%), dan Diploma 4 orang (11%). Tidak ada satupun responden yang memiliki pendidikan Strata 3. PT XYZ memberikan kesempatan bagi seluruh kalangan untuk menjadi bagian perusahaan. Namun, standar yang ditetapkan merupakan S1 meskipun tidak menutup kemungkinan bagi lulusan diploma maupun SMA yang berkualifikasi tertentu untuk bergabung.

4). Mayoritas responden memiliki masa kerja 6–10 tahun yaitu 21 orang (55%) dan hanya 1 orang yang masa kerjanya kurang dari satu tahun (2,6%). Hal ini disebabkan, karyawan yang telah bekerja lebih dari 5 tahun cenderung telah memiliki kestabilan kerja dan diberikan fasilitas yang baik sehingga jarang sekali yang akan pindah ke perusahaan lain.

Berdasarkan penelitian dapat disimpulkan bahwa responden pada level manajemen menengah terdiri dari mayoritas wanita yang berada pada usia 31-45 tahun dan telah bekerja 6 - 10 tahun di PT XYZ. Artinya, karyawan pada level ini telah memiliki pemahaman

budaya organisasi yang cukup baik. Manajemen menengah bertugas untuk melakukan proses sosialisasi pada tingkat manajemen di bawahnya yang cenderung merupakan karyawan baru. Hal ini diharapkan secara perlahan akan membentuk karakteristik budaya organisasi yang dapat membedakannya dengan perusahaan lain.

Profil Responden Jenjang Manajemen Bawah

Berikut adalah profil responden pada jenjang manajemen tingkat satu yang terdiri dari *supervisor*, *section* dan *head officer* berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja.

- 1). Jumlah responden wanita lebih mendominasi yaitu sebanyak 84 orang (74%) dan responden pria adalah 30 orang (26%).
- 2). Mayoritas memiliki usia yang relatif masih muda yaitu berada pada usia 20 – 35 tahun yaitu sebanyak 53 orang (46%). Mayoritas merupakan karyawan yang baru lulus SMA maupun S1 yang ingin mencari pengalaman di perusahaan besar. Jenjang manajemen ini juga tidak memiliki responden yang berusia lebih dari 50 tahun sehingga mereka memiliki performa dan ide – ide baru dalam mengembangkan perusahaan..
- 3). Jika dilihat dari tingkat pendidikan responden, sebagian besar responden pada jenjang ini berada memiliki pendidikan S1 yaitu 69 orang (60,5%), diikuti dengan pendidikan diploma dan SMA. PT XYZ sebagai perusahaan yang terus berkembang dan melakukan regenerasi membuka kesempatan bagi para pencari kerja untuk menjadi bagian dari PT XYZ. Bahkan, perusahaan juga memberikan kesempatan pada karyawan yang belum lulus S1 untuk bekerja sambil kuliah asalkan dapat menyeimbangkan waktu dan bekerja secara kompeten.
- 4). Berdasarkan masa kerjanya, dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang masih muda ini memiliki masa kerja 2 – 5 tahun yaitu sebanyak 57 orang (50%) dan sangat jarang yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Hal ini disebabkan karyawan pada level ini kebanyakan masih baru dan ingin mencari pengalaman bekerja di PT XYZ. Apalagi PT

XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergengsi dan memiliki sepak terjang yang baik di Medan.

Berdasarkan penelitian hasil di atas, responden pada level manajemen ini didominasi karyawan wanita yang berusia muda yakni di bawah 25 tahun dan tergolong karyawan baru. Kebanyakan karyawan wanita yang bergabung dengan PT XYZ karena fasilitas dan kestabilan kerja yang terjamin. Karyawan baru juga terus meningkat akibat regenerasi dan pengembangan perusahaan. Di sisi lain, karyawan ini juga cenderung membawa paradigma yang berbeda dengan organisasi sehingga memungkinkan adanya perbedaan nilai budaya yang ada. Namun, mereka memiliki daya inovasi yang dapat menjadi karakteristik unggul yang membedakan dengan perusahaan lain. Untuk itu, karyawan pada tingkat ini harus diberikan sosialisasi yang efektif mengenai budaya organisasi perusahaan.

Analisis Budaya Organisasi Menurut Manajemen Menengah

Berdasarkan grafik 1 terlihat bahwa indikator *Team orientation* memiliki nilai rata - rata paling tinggi (3,9947), dan nilai tinggi berikutnya adalah *Empowerment* (3,9842). Sedangkan indikator yang memiliki nilai rata - rata 3 terendah adalah *Customer Focus* (3,2578), *Coordination & Integration* (3,2684), dan *Creating Change* (3,2842).



Grafik 1. Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Indikator Budaya

Sumber : Hasil penelitian, 2016

Hal ini menunjukkan bahwa *manager* sangat

meyakini bahwa kerja tim merupakan pondasi utama untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, manager telah memiliki otoritas, inisiatif dan kemampuan untuk mengelola maupun mendelegasikan pekerjaan dengan sangat baik sehingga rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap PT XYZ terbangun. Wawancara dengan Ibu Juliana (Sukoco dan Dewi, 2018) juga mendukung hal tersebut yakni selama ini PT XYZ selalu untuk meningkatkan kemampuan dengan berbagai *training* yang dilakukan internal maupun eksternal. Setiap departemen juga dibebaskan untuk membuat *training* internal untuk *sharing knowledge* dan membangun komunikasi maupun kerja tim serta diskusi ide baru bagi pengembangan bisnis. Di sisi lain, pemenuhan terhadap keinginan konsumen masih harus menjadi prioritas dan perlu menjadi perhatian di tengah persaingan yang semakin ketat dalam industri perkebunan dan pengolahan kelapa sawit. Ibu Juliana juga mengatakan bahwa koordinasi, integrasi dan kesatuan perintah juga perlu ditingkatkan agar terdapat kesatuan visi dan misi serta meminimalkan timbulnya perbedaan pendapat. Berdasarkan grafik 2 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* = 3,8859), dimensi budaya *consistency* memiliki *mean score* 3,5561, dimensi budaya *mission* memiliki *mean score* 3,5052 dan dimensi budaya *adaptability* memiliki *mean score* paling rendah (*mean score* = 3,4017).



Grafik 2. Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi Budaya
Sumber : Hasil penelitian, 2016

Hal ini juga dipengaruhi oleh masa kerja dari para *manager* di level ini. Karyawan pada level ini yang di dominasi wanita cenderung telah memiliki kestabilan kerja sehingga memiliki loyalitas yang cukup tinggi. Pemahaman mengenai perusahaan khususnya budaya organisasi juga telah lebih baik dibandingkan manajemen tingkat satu karena kematangan usia, pengalaman dan pendidikan yang telah mumpuni.

Analisis Budaya Organisasi Menurut Manajemen Bawah

Berdasarkan grafik 3, indikator *Team orientation* memiliki nilai rata - rata paling tinggi (3,7140), dan nilai tinggi berikutnya adalah *Empowerment* (3,6578). Sedangkan indikator yang memiliki nilai rata - rata 3 terendah adalah *Coordination & Integration* (2,8315), *Customer Focus* (2,9982), dan *Agreement* (3,0912). Grafik 3 tersebut menggambarkan bahwa manajemen tingkat satu yang terdiri dari *section head*, *supervisor* dan *officer* meyakini bahwa kerja tim merupakan hal yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan seperti halnya yang ditanamkan oleh *manager* mereka.



Grafik 3. Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Indikator Budaya
Sumber: Hasil penelitian, 2016

Menurut Elly Wijaya yang merupakan *Officer* IT, setiap karyawan diberikan otoritas dan tanggung jawab masing- masing secara jelas meskipun kadangkala harus mengerjakan hal – hal di luar tanggung jawabnya sesuai perintah

atasan. Karyawan juga di tuntut untuk bekerja dalam tim dan saling membantu satu sama lain. Jika ada karyawan tim yang tidak hadir maka karyawan lain dalam tim harus mampu menyelesaikan karyawan yang berhalangan hadir tersebut.

Sayangnya, menurut Ibu Elly, kesempatan untuk berdiskusi dan mengungkapkan ide sangat terbatas sehingga selama ini pekerjaan yang dilakukan terbatas pada perintah sehingga akses maupun pengetahuan mengenai keinginan konsumen sangat sedikit. Kemampuan untuk beradaptasi dan menghadapi perubahan juga perlu ditingkatkan. Selain itu, juga terjadi kesulitan untuk mencapai kesepakatan terutama pada divisi/departemen berbeda sehingga kadangkala menghambat pengambilan keputusan.



Grafik 4. Profil Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi Budaya

Sumber: Hasil penelitian, 2016

Grafik 4 menggambarkan 12 indikator budaya organisasi yang telah digabungkan berdasarkan dimensinya menurut manajemen tingkat satu. Berdasarkan grafik4, 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* = 3,5795), dimensi budaya *mission* memiliki *mean score* 3,3093, dimensi budaya *adaptability* memiliki *mean score* 3,1128 dan dimensi budaya *consistency* memiliki *mean score* paling rendah (*mean score* = 3,0859). Sayangnya, dimensi budaya organisasi pada manajemen tingkat satu memiliki nilai yang sangat rendah dibandingkan kedua jenjang di

atasnya. Hal ini dapat terjadi karena berbagai faktor seperti usia, masa kerja, pendidikan dan jenis kelamin. Karyawan pada level ini sebagian besar merupakan karyawan wanita yang berusia muda dan baru lulus kuliah sehingga mereka memiliki paradigma yang berbeda mengenai budaya organisasi perusahaan. Masa kerja yang masih baru juga menyebabkan pemahaman mengenai budaya organisasi khususnya *Kaizen* sangat minim apalagi sosialisasi mengenai budaya tersebut hanya dilakukan satu kali ketika baru bergabung dengan PT XYZ.

Menurut dimensi yang diungkapkan Denison, hasil kuesioner pada level manajemen bawah ini (Grafik 4) menunjukkan bahwa PT XYZ telah mampu berkomitmen untuk terus mengembangkan kapabilitas, memberdayakan karyawannya serta bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan. Namun, berbeda dengan manajemen di atasnya, pada level ini, hasil menunjukkan bahwa manajemen memiliki kesulitan untuk mencapai kesepakatan baik dalam internal maupun eksternal departemen. Koordinasi dan integrasi ada juga kurang baik sehingga nilai yang dianut oleh setiap individu sangat bertolak belakang.

SIMPULAN

PT XYZ mengindikasikan memiliki budaya organisasi yang lemah. Sebab, hasil penelitian menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara keempat dimensi Model Denison yaitu *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission*.

Dimensi *involvement* memiliki nilai paling tinggi sedangkan dimensi *adaptability* dengan nilai paling rendah.

Persepsi mengenai budaya organisasi pada level manajemen menengah dan bawah memiliki kategori tinggi; artinya persepsi manajemen menengah dan bawah pada budaya organisasi masih baik walaupun memiliki skor kecenderungan yang semakin menurun pada setiap levelnya..

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.* First 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.*
- Schein, Edgar. (2009). *The Corporate Culture and Survival Guide.* US: Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Administrasi dilengkapi dengan Metode R&D.* Bandung: Alfabeta.
- Sukoco, Iwan dan Dewi Rossana. (2018). Analisis Budaya Organisasi Pada Level Manajemen Puncak Di PT X Medan Sumatera Utara. *Jurnal Adbispreneur*, Vol. 3 No. 2, 143-151. <http://jurnal.unpad.ac.id/adbispreneur/article/view/18733>
- Sutrisno. Edy. (2010). *Perilaku Organisasi.* Jakarta:Kencana.