

## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis budaya organisasi di PT Mustika Agro Sari, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi di PT Mustika Agro Sari saat ini didominasi oleh tipe budaya *Hierarchy* (29,44), diikuti dengan tipe budaya *Clan* (26,28), *Market* (24,22), dan *Adhocracy* (20,06). Tipe budaya *Hierarchy* dan *Clan* sebagai budaya terkuat di perusahaan saat ini menandakan bahwa organisasi bersifat formal dan terstruktur. SOP, aturan dan kebijakan menjadi nilai inti dan pedoman organisasi dalam melakukan keseluruhan aktivitas organisasi. Tidak hanya prosedur, perusahaan juga mementingkan tingginya komitmen dan loyalitas karyawan serta kerja sama tim dalam melakukan aktivitas di organisasi. Akan tetapi hubungan kedekatan seperti keluarga hanya terjadi pada karyawan di level yang sama, sedangkan hubungan dengan level atasan terbentuk karena formalitas. Hal ini menjelaskan alasan tipe budaya *Hierarchy* memiliki skor yang lebih tinggi. Tipe budaya *Hierarchy* yang berada di peringkat pertama sudah selaras dengan visi dan misi perusahaan yang merupakan kombinasi dari tipe budaya *Hierarchy* dan *Market*. Akan tetapi, tipe budaya *Market* berada di peringkat ketiga menggambarkan bahwa corak budaya *Market* masih lemah dan belum sesuai dengan visi dan misi perusahaan.
2. Budaya organisasi di PT Mustika Agro Sari yang diharapkan karyawan pada masa mendatang didominasi oleh tipe budaya *Clan* (32,75), diikuti dengan tipe budaya *Adhocracy* (23,81), *Hierarchy* (22,69), dan *Market* (20,75). Tipe budaya *Clan* sebagai budaya harapan menandakan bahwa karyawan menginginkan lingkungan organisasi yang mengutamakan kedekatan dan rasa kekeluargaan agar terbentuk pada seluruh level jabatan di organisasi. Karyawan juga mengharapkan agar perusahaan dapat meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan berfokus pada pengembangan pengetahuan serta *skill* karyawan. Selain tipe budaya *Clan*, budaya *Adhocracy* juga mengalami peningkatan yang cukup besar sebagai budaya yang diharapkan

terbentuk oleh karyawan pada masa mendatang di PT Mustika Agro Sari. Hal ini menandakan bahwa karyawan menginginkan lingkungan perusahaan yang dapat mendorong mereka untuk memberikan ide-ide kreatif.

3. Terdapat kesenjangan antara budaya saat ini dan budaya yang diharapkan oleh karyawan pada masa mendatang di PT Mustika Agro Sari, di mana tipe budaya *Hierarchy* dan *Clan* mendominasi di perusahaan saat ini sedangkan tipe budaya *Clan* dan *Adhocracy* menjadi budaya yang diharapkan karyawan pada masa mendatang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih mengharapkan terbentuknya lingkungan yang berfokus pada pengembangan SDM dan mendorong munculnya ide-ide kreatif dibandingkan dengan lingkungan yang terstruktur dan sangat berpedoman pada prosedur.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah diuraikan, maka penulis memberikan saran kepada PT Mustika Agro Sari agar dapat menciptakan budaya organisasi yang sesuai. Proses mengubah budaya di dalam suatu perusahaan tentunya tidak dapat dijalankan hanya dalam satu hari. Dibutuhkan proses yang panjang dan kesepakatan antara pemilik dan karyawan dalam mengubah budaya organisasi. Berikut merupakan saran yang diberikan oleh peneliti:

1. Visi dan misi PT Mustika Agro Sari merupakan kombinasi dari tipe budaya *Hierarchy* dan *Market*, di mana tipe budaya *Market* masih belum terlalu kelihatan menonjol di antara para karyawan. Akan tetapi, pimpinan tertinggi di perusahaan sudah menunjukkan dominasi yg kuat dalam budaya *Market*. Oleh karena itu, dibutuhkan komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan, di mana sebaiknya mereka berdiskusi mengenai hal yang dirasa kurang tepat untuk mencapai kesepakatan bersama. Kesepahaman dari pimpinan dan karyawan tentunya menjadi sangat penting demi tercapainya kegiatan yang lancar di dalam organisasi. Adanya perbedaan budaya yang diharapkan oleh karyawan tentunya harus dipertimbangkan dan memiliki kemungkinan untuk membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.
2. Setelah pimpinan dan karyawan memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan organisasi, pimpinan harus dapat mengkomunikasikan visi dan misi

kepada seluruh anggota organisasi, karena visi dan misi merupakan tujuan bersama yang hendak dicapai sehingga sudah sepatutnya seluruh anggota organisasi mengetahui hal tersebut. Saat ini, masih banyak karyawan yang hanya bekerja tanpa mengetahui visi dan misi perusahaan.

Salah satu cara yang dapat dilakukan agar visi dan misi dapat diketahui oleh seluruh anggota organisasi adalah

- Memberikan program edukasi visi dan misi yang melibatkan seluruh karyawan seperti misalnya dalam berbagai kegiatan *outing* yang sering diadakan di PT Mustika Agro Sari, pimpinan dapat menceritakan mengenai mengenai visi dan misi perusahaan kepada karyawan.
  - Setiap karyawan baru yang memasuki perusahaan hendaknya diberikan orientasi yang bertujuan agar karyawan baru mendapatkan informasi mengenai visi dan misi, nilai perusahaan, dan budaya organisasi. Hal ini tentunya menjadi tugas dari divisi Sumber Daya Manusia yang memiliki peranan dalam mengelola karyawan di perusahaan.
3. Tipe budaya *Market* tercermin di dalam visi dan misi perusahaan. Akan tetapi, corak budaya tersebut masih cukup lemah di perusahaan saat ini. Tentunya hal tersebut harus menjadi perhatian perusahaan karena terjadi ketidakselarasan antara visi dan misi dengan budaya yang ada di perusahaan. Untuk dapat meningkatkan kekuatan budaya *Market* tentunya dibutuhkan kesiapan dari karyawan, di mana mereka harus memiliki pengetahuan dan *skill* yang baik. Peningkatan kekuatan budaya *Market* akan menimbulkan perubahan di dalam perusahaan. Perubahan yang diharapkan tentunya harus diimbangi oleh perusahaan dengan memberikan *input* lebih kepada karyawan dengan tujuan untuk mendapatkan *output* yang diinginkan sehingga karyawan menjadi lebih siap dalam menghadapi perubahan. Tentunya tidak mudah bagi anggota organisasi untuk langsung berubah melainkan dibutuhkan proses dalam perubahan tersebut. Karyawan menginginkan corak budaya *Clan* menguat di perusahaan pada masa mendatang dengan peningkatan yang besar. Peningkatan kekuatan budaya *Clan* dapat menjadi jembatan bagi perusahaan agar karyawan lebih siap dan membantu perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Salah

satu caranya adalah berfokus pada pengembangan SDM yang berdampak pada peningkatan pengetahuan dan *skill*, yaitu:

- Mengembangkan kompetensi karyawan melalui pengadaan *training* atau seminar yang masih sangat jarang diadakan. Divisi Sumber Daya Manusia sebaiknya membuat perencanaan dan penjadwalan dari program *training* dan seminar. *Training* dan seminar yang diberikan dapat berupa:
  - *Training softskill* (manajemen waktu, komunikasi, kepemimpinan, kerja sama tim, dan sebagainya)
  - *Training* yang berkaitan dengan produk perusahaan.
  - Perusahaan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai seminar misalnya pentingnya teknologi dalam industri sawit, seminar kepemimpinan, berpikir kreatif, dan seminar-seminar lainnya.
  - Bekerja sama dengan lembaga-lembaga pelatihan seperti misalnya *Asian Agri Learning Institute* untuk memberikan pelatihan SDM dalam industri sawit.
  - Mengadakan *cross functional training* sehingga karyawan dapat mempelajari mengenai bidang-bidang lainnya. Hal ini dapat meningkatkan kemampuan karyawan, kerja sama tim serta menghilangkan perasaan jenuh karyawan atas pekerjaan yang hanya bersifat rutinitas.
- Meningkatkan *performance management system* di perusahaan di mana sistem ini akan membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengembangkan performa individu agar sejalan dengan visi dan misi perusahaan melalui sistem *rewarding* dan pemberian *feedback*, yaitu:
  - Memberikan bonus bagi karyawan yang memberikan peningkatan kinerja dan performa yang baik.
  - Memberikan penghargaan seperti “*Employee of The Year*”. Penghargaan ini tentunya tidak hanya akan memotivasi karyawan dalam bekerja tetapi juga memunculkan perasaan dihargai dan diapresiasi lebih oleh perusahaan.
  - Memberikan *feedback* kepada karyawan atas hasil kerja mereka dengan tujuan agar masing-masing karyawan dapat mengetahui

kelemahan mereka. *Feedback* positif juga perlu untuk diberikan kepada karyawan yang memberikan kinerja yang baik sehingga karyawan akan terus termotivasi untuk meningkatkan performa.

- Meningkatkan partisipasi karyawan dalam membuat keputusan. Pimpinan harus lebih memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam membuat keputusan. Sebaiknya pimpinan memberikan batasan yang jelas mengenai keputusan mana yang bisa diputuskan oleh karyawan dan keputusan mana yang memang harus diputuskan oleh pimpinan sehingga tidak semua hal harus diputuskan oleh pimpinan langsung. Dengan begitu, kegiatan di perusahaan dapat berjalan dengan lebih fleksibel.
4. Peningkatan kekuatan budaya *Clan* yang berfokus pada pengembangan SDM membuat karyawan memiliki pengetahuan dan *skill* yang lebih baik sehingga tentunya menjadi lebih siap dalam mewujudkan budaya *Market* di perusahaan. Pencapaian budaya *Market* dapat dilakukan dengan cara:
- Membuat sistem KPI (*Key Performance Indicator*) yang jelas di dalam perusahaan dengan cara setiap divisi membuat KPI-nya tersendiri yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan, sehingga setiap divisi di PT Mustika Agro Sari akan memiliki target ke depan yang jelas yang ingin dicapai dan mendorong karyawan untuk tertantang dalam mencapai atau bahkan melampaui target tersebut.
  - Membuat peta kompetensi karyawan sehingga pengetahuan dan keterampilan dari masing-masing karyawan dapat diketahui. Peta kompetensi ini dapat membantu mengetahui kekurangan dari masing-masing karyawan. Dengan begitu, karyawan akan tertantang untuk terus meningkatkan pengetahuan dan *skill*-nya agar unggul dibandingkan dengan karyawan lain.
5. Ketika corak budaya *Clan* berhasil ditingkatkan di dalam perusahaan, tentunya karyawan akan memiliki kompetensi yang lebih baik sehingga lebih siap dan memudahkan perusahaan untuk membawa perubahan ke arah *Market*. Setelah seluruh anggota organisasi berhasil menguatkan corak budaya *Market*, perusahaan dapat membuat perencanaan selanjutnya yang berupa rencana jangka panjang untuk dapat meningkatkan tipe budaya *Adhocracy* karena tipe

budaya ini mengalami peningkatan yang cukup besar sebagai budaya yang diharapkan pada masa mendatang. Peningkatan kekuatan budaya ini dapat dipertimbangkan oleh pimpinan perusahaan mengingat banyaknya jumlah perusahaan sawit di Pekanbaru. Inovasi dan ide baru tentunya diperlukan agar perusahaan tidak kalah dalam persaingan. Peningkatan kekuatan budaya ini juga dapat membantu perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing yang merupakan ciri dari budaya *Market* yang tertuang dalam visi dan misi perusahaan. Perlu diketahui peningkatan corak budaya tentunya tidak dapat dilakukan hanya dalam satu hari, tentunya dibutuhkan proses dalam mengubah budaya di perusahaan. Peningkatan kekuatan budaya *Adhocracy* menjadi rencana jangka panjang dikarenakan untuk meningkatkan tipe budaya ini, sangat dibutuhkan pengetahuan dan *skill* yang memadai dari karyawan sehingga karyawan menjadi lebih siap karena budaya ini dicirikan oleh kebebasan dalam mengemukakan pendapat dan keberanian dalam mengambil keputusan serta risiko. Tanpa kesiapan yang baik dari pimpinan maupun karyawan, budaya ini akan sulit ditingkatkan di dalam perusahaan. Maka dari itu, pemberian *training* dan pengembangan SDM yang merupakan nilai inti dari budaya *Clan* menjadi kunci dalam meningkatkan budaya *Adhocracy*. Peningkatan kekuatan budaya *Adhocracy* di perusahaan dapat dilakukan dengan cara:

- Menurunkan kekuatan budaya *Hierarchy* yang terlalu berpedoman pada prosedur dan lebih memberikan kebebasan pada karyawan. Pimpinan sebaiknya lebih mengembangkan hubungan yang fleksibel dengan karyawan dibandingkan terlalu formal sehingga proses penyampaian ide dapat dilakukan dengan lebih bebas. Selain itu, pimpinan harus lebih bisa menghargai dan cepat tanggap terhadap ide-ide yang disampaikan karyawan. Dengan begitu, perusahaan tidak menghilangkan prosedur yang ada tetapi membuat prosedur bukan menjadi batasan bagi karyawan dalam menyampaikan ide. Penurunan kekuatan budaya *Hierarchy* tentunya tidak menjadi masalah karena sebenarnya budaya ini sudah sangat dimengerti dan melekat di karyawan, di mana sangat jarang sekali pelanggaran prosedur terjadi di perusahaan. Perlu diingat bahwa penurunan corak budaya *Hierarchy* bukan berarti menghilangkan budaya *Hierarchy* sebagai

budaya dominasi di perusahaan, akan tetapi hanya menurunkan tingkat dominasi budaya tersebut.

- Mengadakan perlombaan di antara kelompok karyawan minimal setahun sekali, di mana kelompok dengan ide terbaik akan mendapatkan hadiah. Anggota kelompok di setiap tahunnya harus berbeda, baik dengan tahun sebelum maupun tahun selanjutnya sehingga perlombaan ini akan menguatkan corak budaya *Market* yang mendorong karyawan untuk bekerja melebihi target yang ada dan terdorong untuk mencapai kemenangan, *Adhocracy* dengan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan menghasilkan ide baru serta budaya *Clan* karena tanpa adanya kerja sama tim yang baik karyawan tidak akan bisa memenangkan perlombaan tersebut.
- Walaupun dalam budaya *Adhocracy* karyawan diberikan kebebasan dalam mengemukakan ide, perusahaan sebaiknya tetap melakukan *controlling* atas setiap ide yang diberikan dan dijalankan oleh karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- 10 Negara Penghasil Minyak Sawit Terbesar di Dunia. (n.d.). Retrieved February 3, 2019, from <http://www.palmoilanalytics.com>
- Ahmed, M., & Saima, S. (2014). The Impact Of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, XIV(3).
- Alsoulami, S., Banjar, H. E., & Mahran, S. (2018, June). Assessment of Organizational Culture at Two Governmental Hospitals in Jeddah City. *IOSR Journal of Nursing and Health*, VII(3), 42-51.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on The Competing Values Framework*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Cendana, M., & Djastuti, I. (2016). Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada PT. Angkasa Pura 1 Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang. *Diponegoro Journal of Management*, 5, 1-14.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organizational Development & Change* (9th ed.). USA: South Western Cengage Learning.
- Daerah Penghasil Kelapa Sawit Terbesar di Indonesia. (2018, February 2). Retrieved February 3, 2018, from <https://sawitnotif.pkt-group.com>
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14th ed.). England: Pearson Education Limited.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6ht ed.). England: Pearson Education Limited.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2010). *Managing Human Resource*. US: Pearson.

- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organization* (10th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Kontribusi Industri Sawit terhadap Pertumbuhan Ekonomi Capai 2,46%. (2018, November 1). Retrieved February 3, 2019, from <https://id.beritasatu.com>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior* (5th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Newstrom, J. W. (2011). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (13th ed.). US: McGraw-Hill International Edition.
- Produksi Minyak Sawit Indonesia Selama 30 Tahun Terakhir. (n.d.). Retrieved February 3, 2019, from <http://www.palmoilanalytics.com>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* (17th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). USA: Jossey-Bass.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Method For Business* (6th ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Simamora, B. H., Jerry, M., & Hartono, H. (2016). Strategy Alignment with Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Results of Cellular Industry in Indonesia. *International Journal of Economics and Management*, X, 81-93.
- Stone, R. J. (2004). *Human Resource Management* (5th ed.). Australia: John Wiley & Sons.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.