

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Budaya perusahaan merupakan salah satu mekanisme peraturan yang kompleks dan dapat membantu perusahaan menjadi stabil, lebih maju, serta lebihantisipasi terhadap perubahan lingkungan. Tanpa adanya suatu fondasi yang jelas di dalam perusahaan akan sulit untuk bertahan dan bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Menurut Schein dalam bukunya (Erni R., 2011:76) budaya perusahaan merupakan pola dasar sekelompok atau individu tertentu yang telah menemukan atau mengembangkan suatu studi untuk bisa beradaptasi terhadap problem eksternal dan internal perusahaan. Secara umum individu dilatar belakang oleh budaya yang mempengaruhi perilaku mereka serta menuntut individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk kepada anggota-anggota baru mengenai apa saja yang harus diikuti dan dipelajari.

Budaya perusahaan yang kuat akan memberikan kontribusi yang cukup signifikan bagi anggota perusahaan dalam hal kemajuan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Misalnya, suatu budaya perusahaan dikatakan baik apabila perusahaan tersebut memiliki budaya administrasi yang baik. Selain itu, perusahaan memiliki kejelasan tugas dan wewenang dalam bekerja, memiliki budaya kedisiplinan, dan selalu menciptakan inovasi yang baru, sehingga dapat memperkuat nilai dalam sebuah perusahaan yang berfungsi sebagai mekanisme untuk mengontrol perilaku anggota dan sebagai penentu arah yang akan dilakukan oleh sebuah perusahaan.

Dalam perusahaan biasanya budaya perusahaan banyak dipengaruhi oleh seorang pemimpin. Menurut Kotter dalam bukunya (Erni R., 2011:77) pemimpin juga dapat dikatakan sebagai pendahulu perusahaan yang mempertahankan secara turun temurun sejak perusahaan didirikan dan selalu berusaha mewariskan kepada anggota-anggotanya untuk mencapai tujuan bersama. Penting bagi seorang pemimpin disebuah perusahaan untuk mampu menyampaikan nilai-nilai yang

dianut dalam perusahaan agar seluruh anggota perusahaan memahami dan mampu menjalankan budaya dengan baik dan dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang begitu pesat dan berdampak bagi masa depan perusahaan.

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan didasari oleh seorang pemimpin yang mampu mengkoordinir para karyawannya untuk dapat menjalankan perusahaan. Menurut (Denison, 1990:6) budaya perusahaan merupakan nilai-nilai yang berlandaskan praktik manajemen dan sistem yang mengacu pada perilaku untuk meningkatkan dan menguatkan nilai-nilai yang dianut bersama. Apabila budaya perusahaan lemah maka akan memiliki dampak internal dan eksternal yang lemah, sehingga menyebabkan visi dan misi berjalan terhambat.

Melalui empat dimensi budaya perusahaan (Denison, 1990:6), dapat kita ketahui peran seorang pemimpin perusahaan dalam mengatur para karyawannya. Pertama, misi (*mission*) berfokus pada arah, rencana strategis dan sasaran perusahaan yang memiliki tujuan perusahaan di masa mendatang. Kedua, adaptasi (*adaptability*) berfokus menerapkan nilai-nilai perusahaan untuk mendukung kapasitas perusahaan dalam menerima, menerjemahkan dan menginterpretasikan perubahan-perubahan lingkungan ke dalam perilaku internal. Ketiga, keterlibatan (*involvement*) berfokus pada pemberdayaan karyawan, pengembangan kemampuan serta terlibat ke dalam tim orientasi. Keempat, konsistensi (*consistency*) berfokus pada menciptakan fondasi berbasis nilai-nilai dan keyakinan serta berintegrasi.

Penelitian ini sangat penting dilakukan untuk mengetahui budaya perusahaan yang ada di PT. Essentra dalam era revolusi industri 4.0. Peran seorang pemimpin menerapkan model empat dimensi budaya perusahaan Denison beraneka ragam cara dalam memberikan arahan pada para karyawannya.

1.1.1. Alasan Pemilihan Judul

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang masalah di atas, terdapat empat alasan pemilihan judul yang melatarbelakangi skripsi ini. Alasan ini terdiri dari alasan konseptual, alasan empiris, alasan rasional, dan alasan aktual.

Pertama, **alasan konseptual** adalah pemaknaan konsep yang memudahkan peneliti untuk mengoperasikan konsep tersebut di lapangan. Penelitian ini perlu dilakukan untuk mengkaji, mengembangkan dan mengaktualisasikan refleksi literatur dibidang budaya perusahaan. Kebudayaan merupakan keseluruhan dari sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam kehidupan masyarakat yang dijadikan pedoman hidup dalam diri manusia sebagai proses belajar (Koentjaraningrat, 2015:144). PT. Essentra memiliki cara dalam melakukan aktivitas yang mempengaruhi tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Cara tersebut adalah budaya perusahaan sebagai fondasi dalam sistem manajemen yang memberikan contoh dan memperkuat dasar prinsip-prinsip perusahaan dalam mengatur tingkah laku karyawan kantor PT. Essentra.

Menurut (Denison 1990:6) budaya perusahaan merupakan nilai-nilai yang mengarah pada kesepakatan bersama dan keyakinan yang dianut oleh para anggota perusahaan, sehingga dapat memberikan dasar-dasar untuk melakukan tindakan terkoordinasi dalam sebuah perusahaan. Budaya perusahaan berkaitan juga dengan manajemen sumber daya manusia dan lingkungan internal perusahaan serta dapat mempengaruhi kinerja dan efektivitas perusahaan. Budaya perusahaan memiliki makna tersendiri bagi para anggotanya dalam melakukan aktivitas kerja dan menjalankan jobdesknya. Anggota perusahaan bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan di masa yang akan datang.

Peran kepemimpinan adalah perilaku dalam mempengaruhi sumber daya manusia agar mau dan bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien (Daswati, 2012:788). Menurut Kotter (dalam Erni R., 2011:7) pemimpin adalah seorang pendahulu perusahaan yang mempertahankan secara turun temurun budaya perusahaan dan mewariskan kepada anggota-anggotanya.

Kedua, **alasan empiris** yang didasari oleh suatu keadaan atau fenomena yang terjadi di perusahaan, sehingga menghasilkan data yang dapat dibuktikan melalui hasil pengamatan. PT. Essentra merupakan sebuah perusahaan yang memproduksi filter rokok terletak di Jalan Berbek Industri I, No. 16-20, Kabupaten

Sidoarjo. Sedangkan untuk head office PT. Essentra terletak di Jarrow, *United Kingdom* yang telah beroperasi sejak akhir tahun 1940. Perusahaan ini terkemuka di pasar global sebagai perusahaan multinasional yang memproduksi berbagai macam jenis filter rokok yang disesuaikan dengan permintaan konsumen dari perusahaan dalam negeri maupun luar negeri. Untuk mendapatkan hasil yang maksimal proses produksi yang ada di PT. Essentra berjalan secara sistem *continuous* selama dua puluh empat jam dengan tiga kali pergantian *shift* setiap harinya. *Shift* pertama dimulai pukul tujuh pagi, *shift* kedua dimulai pukul dua siang, dan *shift* ketiga dimulai pukul delapan malam. Pada saat peneliti melakukan observasi di lapangan, peneliti melihat beberapa karyawan yang keluar masuk perusahaan pada saat jadwal pergantian *shift*.

PT. Essentra memiliki struktur organisasi yang bertujuan untuk mengatur dan menjalankan program-program yang telah disusun sesuai dengan jobdesk masing-masing. Struktur organisasi ini memiliki beberapa bagian, yaitu *general* manajer dan direktur, *Finance and IT* Manajer, dan *HSE Engineer* Manajer. Adapun berbagai departemen yang ada di PT. Essentra antara lain: departemen *Supply Chain*, departemen *HR & GA (Human Resource and General Affair)*, departemen *Sales and Marketing*, departemen *Manufacturing Operational*, departemen *Quality*, dan *AIC (Asia Inovation Center)*.

Hasil dari pengamatan yang dilakukan peneliti menunjukkan hampir di setiap *lobby* PT. Essentra terpasang *x-banner* yang berisikan informasi mengenai *safety introduction* bagi pekerja maupun tamu. Tidak hanya itu, PT. Essentra memiliki *helpdesk* atau hak untuk berbicara bagi karyawan. Hal dikarenakan perusahaan sangat menghargai sekali aspirasi atau masukan dari karyawan yang bekerja. Aspirasi tersebut akan ditampung oleh manajer departemen masing-masing yang kemudian akan disampaikan kepada general manajer.

Ketiga, **alasan rasional** merupakan alasan yang didasari oleh suatu keadaan yang fakta dan dapat dibuktikan secara logika. PT. Essentra memiliki jumlah karyawan kurang-lebih lima ratus orang hingga saat ini. Kenaikan jumlah karyawan dapat diketahui ketika jumlah permintaan produksi filter rokok meningkat dan oleh

sebab itu jika permintaan meningkat maka, perusahaan membutuhkan karyawan produksi lebih banyak agar dapat memaksimalkan produksi perusahaan. PT. Essentra mampu memproduksi kurang-lebih delapan ratus jenis filter rokok yang dipesan oleh konsumen dari perusahaan-perusahaan pembuat rokok dalam negeri maupun luar negeri. Kenaikan jumlah permintaan ini membawa feedback yang cukup besar untuk mendorong perusahaan dalam meningkatkan performansi sistem produksinya.

PT. Essentra memiliki nilai-nilai perusahaan yang harus diterapkan oleh setiap karyawan dalam bekerja. Nilai-nilai perusahaan, yaitu *enthusiasm, energy, enterprise, ethical, estem, dan excellence*. Hal lain yang harus diterapkan oleh setiap karyawan selain nilai-nilai perusahaan, yaitu SOP (*Standart Operational Procedure*). SOP digambarkan sebagai aturan jam kerja, aturan jam istirahat, aturan jam lembur, aturan memakai seragam, dan aturan-aturan lainnya yang dibuat oleh perusahaan. SOP ini menjadikan sebuah ciri khas tersendiri bagi PT. Essentra yang berbeda dari perusahaan lainnya dalam mengatur aktivitas karyawan.

Melalui penelitian ini, peneliti sangat tertarik untuk bergabung dan bekerja di PT. Essentra. Oleh sebab itu, peneliti sangat-sangat serius dalam mengkaji budaya perusahaan seperti apa yang digunakan oleh PT. Essentra. Diharapkan dari penelitian ini dapat mengambil pengetahuan dan pengalaman terkait dengan PT. Essentra, sehingga diharapkan menjadi peluang peneliti untuk bisa bergabung di PT. Essentra, Kabupaten Sidoarjo.

Keempat, **alasan aktual** yakni alasan yang berlandaskan dari fenomena terkini yang benar-benar terjadi dan menjadi perbincangan orang banyak. Saat ini semua perusahaan sedang berfokus kepada revolusi industri 4.0 yang mengarah ke modern. Pada era revolusi industri 4.0 karyawan harus mampu beradaptasi untuk memahami perkembangan teknologi yang terbaru. Kementerian perindustrian memberikan dorongan kepada seluruh pemimpin perusahaan agar dapat bertransformasi sesuai dengan tuntutan revolusi industri 4.0. Hal itu selaras dengan adanya generasi milenial yang harapannya bisa membawa perusahaan sejalan dengan tujuan dan beradaptasi dengan revolusi industri 4.0 (Prasentiantono, 2018)

Kemajuan revolusi industri 4.0 telah berkembang sejak abad ke-21. Seluruh aspek industri telah memanfaatkan adanya teknologi informasi dan komunikasi untuk memunculkan inovasi baru dengan berbasis digital untuk mencapai kualitas produk yang lebih baik. Adapun perkembangan teknologi yang lain seperti cyber fisik, teknologi informasi dan komunikasi, jaringan komunikasi, pemodelan, virtualisasi, serta simulasi peralatan yang dikembangkan untuk kemudahan interaksi antara manusia dengan komputer.

Hal tersebut membuat para karyawan mengalami perubahan dalam aktivitas kerja mereka di perusahaan. Keberadaan peralatan yang modern dan jaringan komunikasi yang mengharuskan menggunakan internet, karyawan dituntut harus dapat beradaptasi dan mampu mengembangkan skill yang mereka punya untuk dapat mengoperasikan seluruh aktivitas kerja yang serba digital. Contohnya adalah karyawan produksi yang harus mengoperasikan mesin modern selama dua puluh empat jam untuk dapat menyelesaikan target produksi dengan maksimal dan akan selalu ada pembaharuan mesin dalam setiap pergerakan mesin produksi.

Dari keempat alasan pemilihan judul di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dilakukan menggunakan teori Denison karena sesuai dengan topik, yaitu mengenai peran kepemimpinan dalam menerapkan budaya perusahaan kepada karyawan. Budaya perusahaan merupakan gaya atau cara hidup sebuah perusahaan yang berdasarkan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh karyawan. Teori ini sangat relevan dan sesuai sekali dengan keadaan yang terjadi di PT. Essentra dan dianalisis dalam sebuah penelitian.

1.1.2. Studi Terdahulu

Penelitian ini berpedoman pada penelitian-penelitian terdahulu minimal terdapat empat penelitian terdahulu yang serupa membahas tentang budaya perusahaan atau melakukan penelitian yang membahas tentang PT. Essentra, Kabupaten Sidoarjo. Pertama, penelitian terdahulu ditulis oleh (Mulyadi et al., 2016) yang berjudul Pengaruh Faktor-faktor Budaya Organisasi Menurut Denison Terhadap Learning Organization Di PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor budaya

organisasi Denison yang terdiri dari involvement, consistency, adaptability, dan mission secara simultan dan secara parsial. Hasil penelitian ini menunjukkan secara simultan bahwa budaya organisasi Denison sangat berpengaruh signifikan terhadap learning organization. Sedangkan secara parsial, dari keempat faktor budaya organisasi Denison menunjukkan bahwa involvement dan mission yang berpengaruh signifikan sedangkan consistency dan adaptability berpengaruh tidak signifikan terhadap learning organization.

Kedua, penelitian terdahulu ditulis oleh (Rosana Dewi, 2018) yang berjudul Analisis Budaya Organisasi Pada Level Manajemen Puncak Di PT X Medan Sumatera Utara. Penelitian ini membahas tentang budaya organisasi pada level manajemen puncak yang menekankan pada empat dimensi budaya dalam organisasi yang harus dikuasai agar organisasi di PT X dapat berjalan secara efektif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya yang dimiliki oleh PT X ini sangat lemah. Meskipun dari pihak perusahaan sudah melakukan sosialisasi budaya organisasi dan sosialisasi tentang value perusahaan, masih banyak pekerja yang belum mengetahui dan menerapkan hal tersebut.

Ketiga, penelitian terdahulu ditulis oleh (Erawati, 2019) yang berjudul Implementasi Budaya Organisasi Yang Baik Pada Rumah Sakit Umum Budi Luhur. Penelitian ini membahas tentang proses, hambatan, dan budaya organisasi yang ada di Rumah Sakit Umum Budi Luhur. Awalnya rumah sakit ini belum menjalankan manajemen budaya organisasi dengan baik dikarenakan dahulunya rumah sakit tersebut dimiliki oleh Yayasan Budi Luhur. Tapi ketika penelitian ini telah dilakukan rumah sakit tersebut pindah menjadi kepemilikan PT. Budi Luhur Bersahaja dengan adanya perusahaan baru, hal ini membuat implementasi nilai-nilai budaya organisasi di Rumah Sakit Umum Budi Luhur ini menjadi hal yang positif.

Keempat, penelitian terdahulu ditulis oleh (Rahma Widianinda, 2019) yang berjudul Hubungan Penerapan Budaya Perusahaan Dengan Kinerja Karyawan produksi Sektor Industri Manufaktur Di PT SAI Mojokerto. Penelitian ini membahas tentang gambaran budaya perusahaan, penerapan budaya perusahaan,

kinerja karyawan, dan hubungan penerapan budaya dengan kinerja karyawan. penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan budaya dengan kinerja karyawan hubungan yang berpengaruh sangat signifikan bisa dilihat dari kemampuan perusahaan dalam menguasai 5S dan 7 Muda (*beliefes, values, dan attitude*).

Untuk memahami secara ringkas dari keempat penelitian-penelitian terdahulu tentang budaya perusahaan dapat dilihat pada tabel 1.1. sebagai berikut:

Tabel 1.1. Penelitian Tentang Budaya Perusahaan Tahun 2016-2019

No. (A)	Nama Penerbit, Tahun Penerbit, Penerbit (B)	Judul (C)	Perspektif (D)	Simpulan (F)	Saran (G)
1.	Mulyadi dan Sembiring (2016). e-Proceeding of Management: Vol.3, No3 December 2016, Page 3056: Universitas Telkom, Bandung	Pengaruh Faktor-faktor Budaya Organisasi Menurut Denison Terhadap Learning Organization Di PT Akses Nusa Karya Infratek Bandung.	Ilmu Manajemen, Teori Budaya Organisasi Denison (1990) dan Ilmu Manajemen, Teori Learning Organization, Senge (2006)	Budaya organisasi secara bersamaan berpengaruh signifikan dan sejalan dengan <i>learning organization</i> , namun terdapat dua variabel bebas yang memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap <i>learning organization</i> di PT Akses Nusa Karya Infratek, Bandung yakni <i>consistency</i> dan <i>adaptability</i>	Peneliti menyarankan agar perusahaan terus meningkatkan pemahaman karyawan terkait dengan rasa kepemilikan dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan.

2.	Rosana Dewi, I. S. (2018). Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan : Vol.3, No.2, Agustus 2018, Hal. 143-151: Universitas Padjadjaran	Analisis Budaya Organisasi Pada Level Manajemen Puncak Di PT X Medan Sumatera Utara	Ilmu Manajemen, Teori Budaya Organisasi, Denison (1990)	PT X diidentifikasi memiliki budaya organisasi yang lemah. Hal ini disebabkan dari keempat dimensi budaya organisasi, dua diantaranya mengalami ketidakseimbangan nilai. Seperti <i>involvement</i> memiliki nilai yang paling tinggi, sedangkan <i>adaptability</i> memiliki nilai paling rendah.	Perusahaan harus lebih berkomitmen untuk terus mengembangkan kapasitas karyawan serta bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan perusahaan.
3.	Erawati, D. (2019). Jurnal Signal. Ilmu Komunikasi: Vol.7, No.1, Januari-Juni 2019, Hal. 25-38: Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon	Implementasi Budaya Organisasi Yang Baik Pada Rumah Sakit Umum Budi Luhur	Ilmu Manajemen, Teori Budaya Organisasi, Robbin (1996)	Awal mula budaya organisasi yang dibentuk sangat buruk kemudian melakukan pembentukan budaya organisasi sebagai <i>innovation risk taking, attention to details, outcome orientation, people orientation, team</i>	Saran Teoritis: Memberikan masukan untuk penelitian lebih lanjut untuk mengembangkan budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Saran Praktis: Melakukan perubahan budaya organisasi untuk

				<i>orientation</i> , dan <i>aggressiveness</i> dengan mengimplementasikan yang baik budaya organisasi telah menghasilkan budaya yang baik juga.	membentuk budaya organisasi yang baru dan melakukannya secara bertahap agar budaya organisasi terbentuk dengan baik.
4.	Rahma Widianinda, R. (2019). Skripsi, Universitas Airlangga, Surabaya.	Hubungan Penerapan Budaya Perusahaan Dengan Karyawan Produksi Sektor Industri Manufaktur Di PT SAI Mojokerto	Sosiologi, Teori Modal Sosial, Robert Putnam (2000) dan Teori Budaya Organisasi, Brown	PT SAI Mojokerto memiliki budaya perusahaan yang tercermin dalam visi dan misi perusahaan. Karyawan produksi PT SAI sudah mulai menerapkan sebagian elemen-elemen budaya organisasi dan terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan budaya dengan kinerja karyawan produksi di PT SAI.	Lebih memaksimalkan karyawan untuk berpartisipasi dalam perusahaan baik secara internal maupun eksternal. Agar tidak terjadi kembali perselisihan antar karyawan yang bisa menimbulkan komunikasi menjadi negatif pada saat terjadi kesalahan dalam bekerja.

Sumber: (Analisis peneliti, Januari 2020)

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa penelitian ini berjudul *Peran Pemimpin Dalam Menerapkan Budaya Perusahaan Kepada Karyawan PT. Essentra Di Kabupaten Sidoarjo* memiliki perbedaan dan persamaan dari keempat penelitian terdahulu. Perbedaan ini terletak pada penelitian terdahulu, pertama dari (Erawati, 2019) yang penelitiannya menggunakan perspektif karakteristik budaya organisasi dari Robbin (1996). Selanjutnya, dari (Rahma Widianinda, 2019) menggunakan perspektif budaya organisasi dari Brown yang kemudian dianalisis menggunakan teori modal sosial dari Robert Putnam (2000). Ketiga, dari (Mulyadi et al., 2016) penelitiannya menggunakan metode kuantitatif, verifikatif, dan kasual yang kemudian dianalisis melalui teknik analisis jalur. Keempat, dari (Rosana Dewi, 2018) penelitiannya menggunakan metode kuantitatif dengan jenis survey dari DOCS (*The Denison Organizational Survey*).

Namun, terdapat persamaan antara penelitian terdahulu ketiga dan keempat dengan penelitian ini, yaitu sama-sama menggunakan teori budaya organisasi Denison melalui model empat dimensi budaya organisasi yang terdiri dari *mission* (misi), *adaptability* (adaptasi), *involvement* (keterlibatan), dan *consistency* (konsistensi). Oleh karena itu, perbedaan dari penelitian ini adalah menggunakan perspektif Antropologi serta lokasi penelitian ini berada di perusahaan yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Sedangkan untuk persamaan dalam penelitian ini adalah menganalisis menggunakan teori budaya perusahaan Denison melalui empat dimensi, yaitu *mission* (misi), *adaptability* (adaptasi), *involvement* (keterlibatan), dan *consistency* (konsistensi).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka dalam penelitian ini berisikan tentang peran pemimpin dalam menerapkan budaya perusahaan yang dianalisis menggunakan teori Denison kepada karyawan perusahaan, maka dapat dieksplisitkan permasalahan penelitian, yaitu:

1.2.1. Bagaimana profil perusahaan PT. Essentra di Sidoarjo?

- 1.2.2. Bagaimana peran kepemimpinan dalam menerapkan visi dan misi kepada karyawan PT. Essentra di Sidoarjo?
- 1.2.3. Bagaimana peran kepemimpinan beradaptasi menghadapi perkembangan revolusi industri 4.0?
- 1.2.4. Bagaimana peran kepemimpinan terlibat dalam penyusunan prioritas pada PT. Essentra di Sidoarjo?
- 1.2.5. Bagaimana peran kepemimpinan untuk konsisten pada budaya perusahaan yang sudah dibentuk pada PT. Essentra di Sidoarjo?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

- 1.3.1. Menjelaskan profil perusahaan PT. Essentra di Sidoarjo
- 1.3.2. Menjelaskan peran pemimpin dalam menerapkan visi dan misi kepada karyawan PT. Essentra di Sidoarjo.
- 1.3.3. Menjelaskan peran pemimpin beradaptasi dengan perkembangan revolusi industri 4.0.
- 1.3.4. Menjelaskan keterlibatan pemimpin dalam penyusunan prioritas.
- 1.3.5. Menjelaskan konsistensi pemimpin pada budaya perusahaan yang telah dibentuk pada PT. Essentra di Sidoarjo.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik untuk instansi, akademis, maupun praktis.

1.4.1. Instansi

Sebagai bentuk kerja sama antara perusahaan dengan lembaga pendidikan baik bersifat akademik dan non-akademik. Dan memberikan peluang lapangan pekerjaan dikalangan mahasiswa sehingga apabila dikemudian hari perusahaan membutuhkan karyawan bisa merekrut mahasiswa tersebut.

1.4.2. Akademis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat berupa informasi detail kepada pembaca mengenai penerapan teori Denison dan konsep-konsep mengenai peran kepemimpinan dan budaya di dalam perusahaan.

1.4.3. Praktis

Penelitian ini mendeskripsikan budaya perusahaan PT. Essentra di Sidoarjo yang nantinya diharapkan mampu memperkuat budaya perusahaan di PT. Essentra dan mampu memberikan manfaat serta informasi dalam melakukan kajian pada seluruh pihak PT. Essentra dan juga diharapkan penelitian ini bisa menjadi tinjau pustaka atau rujukan lainnya oleh peneliti-peneliti selanjutnya.

1.5. Kerangka Teori Daniel R. Denison

Sebelum peneliti menjelaskan fenomena yang terjadi pada penelitian ini diperlukan pemahaman terlebih dahulu mengenai konsep dan teori yang digunakan oleh peneliti. Berikut penjelasan yang akan dibahas, yaitu latar belakang pendidikan Daniel R. Denison, pemikiran Denison, tokoh yang berpengaruh pada Denison, dan inti teori Denison berdasarkan referensi buku berjudul *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (1990).

1.5.1. Biografi Daniel R. Denison

Daniel R. Denison adalah seorang Profesor Emeritus Manajemen dan Organisasi di IMD *Business School*. Karyanya pada budaya organisasi dan kinerja bisnis terkenal di seluruh dunia. Denison juga merupakan ketua dan mitra pendiri Denison *Consulting* yang berkantor pusat di Ann Arbor, Michigan dan memiliki cabang *office* di Eropa dan Asia. Denison *Consulting* memiliki minat utama, yaitu dibidang budaya organisasi dan kepemimpinan yang berdampak pada kinerja dan efektivitas organisasi.

Selanjutnya, Denison juga terlibat dalam program kemitraan dengan perusahaan IMD *Learning Network* seperti *Canon*, *Deloitte*, *PMI*, *Shell*, *DuPont*, dan *Metso*. Program yang dirancang khusus ini, ditargetkan dapat mengubah organisasi dan individu yang memimpin perusahaan, untuk memenuhi tantangan

yang akan dihadapi oleh perusahaan.

Sebelum bergabung dengan *IMD Business School* pada tahun 1999, Denison adalah *Associate Professor* dibidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia di fakultas administrasi bisnis, *University of Michigan*. Tidak hanya itu, ia menerima gelar Sarjana dari *Albion College* pada bidang Psikologi, Sosiologi, dan Antropologi serta mendapat gelar PhD dari *University of Michigan* dibidang psikologi organisasi. Setelah itu, Denison juga mengajar di program MBA, PhD, dan pendidikan eksekutif serta tinggal di beberapa negara, yaitu Asia, Eropa, Amerika Latin, dan Timur Tengah.

1.5.2. Pemikiran Daniel R. Denison

Daniel R. Denison menciptakan sebuah buku, yaitu budaya perusahaan dan efektivitas organisasi untuk menerapkan kerangka kerja yang dikembangkan oleh Denison dan rekan-rekannya. Buku ini sering dijadikan sebagai rujukan untuk para peneliti, karena mengembangkan model secara eksplisit tentang hubungan antara budaya organisasi dan efektivitas yang telah menghasilkan beberapa kombinasi nilai dengan keyakinan, serta kebijakan dengan praktik (Denison, 1990:4).

Denison menunjukkan bahwa empat dimensi budaya yang berbeda ada kaitannya dengan kriteria efektivitas yang berbeda. Penelitian mereka menemukan bahwa misi dan konsistensi adalah prediktor terbaik dari profitabilitas, sedangkan keterlibatan dan kemampuan beradaptasi adalah prediktor terbaik dari segi inovasi, dan kemampuan beradaptasi dan misi adalah prediktor terbaik dari pertumbuhan penjualan (Denison & Mishra, 1995:204).

Denison telah banyak memberikan konsultasi kepada beberapa perusahaan terkemuka mengenai: (1) perubahan organisasi, (2) pengembangan kepemimpinan, (3) masalah budaya yang terkait dengan merger (penggabungan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya di bawah satu kepemilikan), (4) akuisisi (pengambil alihan kepemilikan perusahaan atau aset), (5) perubahan haluan, dan (6) globalisasi.

1.5.3. Tokoh Yang Berpengaruh

Robert Hoijberg merupakan tokoh yang sangat berpengaruh dalam kehidupan Daniel R. Denison. Mereka adalah rekan penelitian pada saat berada di IMD *Business School* pada tahun 2019 hingga 2016 dan telah menghasilkan sebuah tulisan yang berjudul “*Leading Culture in Global Organizatitons*” yang diterbitkan oleh Jossey Bass pada tahun 2012.

1.5.4. Karya Tulisan Daniel R. Denison

Daniel R. Denison merupakan seorang penulis dari beberapa buku dan buku ini sering menjadi rujukan para peneliti akademis, buku pertama, berjudul *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* yang diterbitkan oleh John Wiley pada tahun 1990. Buku kedua dan ketiga adalah *Survey Budaya Organisasi Denison* dan *Survey Pengembangan Kepemimpinan Denison*. Dalam tiga buku tersebut terdapat model survei budaya organisasi yang mendasarinya dan telah digunakan lebih dari tiga ribu organisasi serta sering menjadi pedoman dalam penelitian yang sedang berlangsung.

Tidak hanya itu, Denison juga seorang penulis artikel yang membahas tentang perbedaan antar budaya organisasi dengan iklim organisasi, penerapan budaya organisasi Amerika dan teori dalam ekonomi pasca-komunis serta transisi di wilayah Rusia. Artikel-artikel tersebut telah dimuat di berbagai jurnal-jurnal terkemuka seperti *The Academy of Management Journal*, *The Academy of Management Review*, *The Quarterly Science Administrative*, *The Journal of Organizational Behavior*, *Organizational Dynamics*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, dan *Ilmu Organisasi*. Selama 25 tahun terakhir, Denison merupakan salah satu praktisi dan juga guru konsultan terkemuka di seluruh dunia yang berfokus pada budaya organisasi dan kepemimpinan. Model budaya organisasi yang diciptakan oleh Denison merupakan dasar untuk alat penilaian budaya organisasi khususnya dibidang industri (Revolvy, 2019).

1.5.5. Inti Teori Budaya Perusahaan Daniel R. Denison

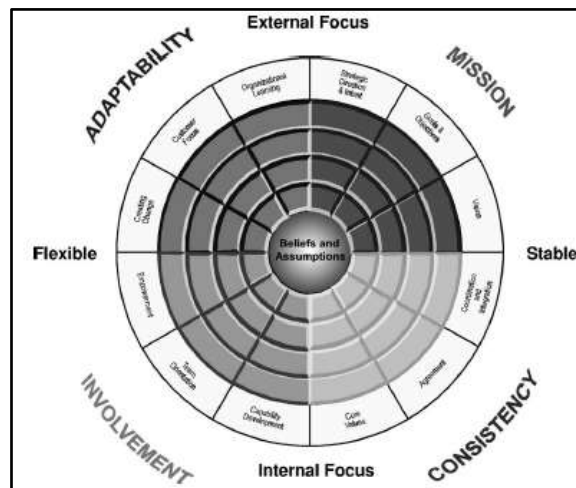
Setiap perusahaan harus memiliki budaya perusahaan untuk dijadikan

sebagai sebuah fondasi bagi perusahaan agar dapat terus berdiri dan bertahan. Budaya perusahaan diciptakan dan dikembangkan oleh individu atau kelompok memiliki tujuan bersama dan memiliki nilai-nilai serta keyakinan yang sama untuk dicapai. Budaya dalam perusahaan berkaitan dengan nilai-nilai, norma, perilaku, dan hubungan timbal balik antar manusia yang menjadi pegangan seluruh elemen penting di dalam perusahaan.

Secara umum, individu telah dilatarbelakangi oleh budaya yang mempengaruhi perilaku mereka. Budaya menuntut individu untuk berperilaku dan memberikan petunjuk pada mereka mengenai apa yang harus dipelajari. Nilai-nilai dan norma yang nantinya sebagai pedoman bagi setiap individu atau kelompok selama berada di dalam lingkungan perusahaan dan dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah perusahaan satu dengan perusahaan lainnya.

Menurut (Denison 1990:6) budaya perusahaan merupakan nilai-nilai yang mengarah pada kesepakatan bersama dan keyakinan yang dianut oleh anggota perusahaan, sehingga dapat memberikan dasar fundamental untuk tindakan terkoordinasi dalam sebuah perusahaan. Budaya perusahaan berkaitan juga dengan manajemen sumber daya manusia dan lingkungan internal perusahaan serta dapat mempengaruhi kinerja dan efektivitas perusahaan. Membangun sebuah perusahaan dikatakan budaya yang kuat apabila perusahaan memiliki nilai-nilai dan tindakan yang sangat konsisten. Bentuk konsistensi ini sering disebut sebagai sumber kekuatan bagi perusahaan dan sebagai cara untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas perusahaan. Berikut gambar 1.1 yang dapat mendukung data penelitian:

Gambar 1.1. Model Empat Dimensi Budaya Perusahaan



Sumber: (Denison et al., 2004:101)

Berdasarkan gambar 1.1 di atas, menjelaskan bahwa dari tiap dimensi memiliki dua indikator. Pertama, indikator integrasi internal yang berkaitan dengan keterlibatan (*involvement*) dan konsistensi (*consistency*) dimana indikator ini berfokus pada fenomena yang terjadi di dalam perusahaan. Kedua, indikator eksternal yang berkaitan dengan misi (*mission*) dan adaptasi (*adaptability*) yang berfokus pada fenomena yang terjadi di luar perusahaan.

1.5.5.1. Misi (*Mission*)

Perusahaan yang sukses memiliki tujuan dan arahan yang jelas yang mendefinisikan tujuan perusahaan dan tujuan strategis dan mengekspresikan visi tentang bagaimana perusahaan akan terlihat di masa depan. Ketika misi mendasar perusahaan akan berubah, dan dapat terjadi pada aspek lain dari budaya perusahaan.

1.5.5.2. Kemampuan Beradaptasi (*Adaptability*)

Perusahaan yang terintegrasi dengan baik seringkali paling sulit untuk mengubah. Integrasi internal dan adaptasi eksternal seringkali dapat bertentangan. Organisasi yang dapat beradaptasi mendapatkan dorongan dari konsumen mereka, berani mengambil risiko, belajar dari kesalahan, dan memiliki kemampuan dan pengalaman dalam menciptakan perubahan. Mereka terus mengubah sistem sehingga mereka meningkatkan kemampuan kolektif perusahaan untuk memberikan nilai bagi konsumen mereka.

1.5.5.3. Keterlibatan (*Involvement*)

Perusahaan yang efektif memberdayakan orang-orang mereka, membangun perusahaan mereka di sekitar tim, dan mengembangkan kemampuan manusia di semua tingkatan. Direktur, manajer, dan karyawan berkomitmen untuk pekerjaan mereka dan merasa bahwa mereka memiliki bagian dari perusahaan. Orang-orang di semua tingkatan merasa bahwa mereka memiliki setidaknya beberapa masukan ke dalam keputusan yang akan memengaruhi pekerjaan mereka, dan bahwa pekerjaan mereka secara langsung terhubung dengan tujuan perusahaan.

1.5.5.4. Konsistensi (*Consistency*)

Perusahaan yang cenderung efektif karena mereka memiliki budaya kuat yang sangat konsisten, terkoordinasi dengan baik dan terintegrasi dengan baik. Perilaku berakar pada seperangkat nilai-nilai inti dari para pemimpin dan pengikut yang terampil dalam mencapai kesepakatan bahkan ketika ada beragam sudut pandang. Jenis konsistensi ini merupakan sumber stabilitas dan integrasi internal yang kuat yang dihasilkan dari pola pikir yang sama dan tingkat kesesuaian yang tinggi.

Dari keempat dimensi tersebut budaya yang dimiliki oleh perusahaan merupakan aplikasi sebuah nilai yang diyakini kemudian diterapkan dalam perusahaan baik secara internal maupun eksternal. Setiap perusahaan pasti memiliki nilai yang diyakini, dan biasanya nilai tersebut menjadi dasar dari aturan perusahaan yang dilakukan sebuah perusahaan yang nantinya akan menimbulkan budaya dalam perusahaan tersebut.

1.5.6. Peran Kepemimpinan

Kata peranan berasal dari kata peran yang diartikan sebagai suatu tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu peristiwa. Menurut Levinson sebagaimana dikutip oleh (Daswati, 2012:788) peranan merupakan suatu cara yang dapat dilakukan oleh individu di dalam struktur sosial kemasyarakatan. Istilah peran ketika digunakan dalam lingkup pekerjaan, diartikan sebagai seorang pemimpin yang mendapatkan posisi diharapkan menjalankan perannya sesuai dengan

pekerjaannya tersebut. Agar seorang pemimpin dapat memberikan arah kepada karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Itulah yang disebut *role expectation*, cara pemimpin memahami perilaku karyawan saat sedang melakukan aktivitas kerja.

Menurut (Matondang, 2008:5) kepemimpinan adalah proses seseorang mempengaruhi orang lain agar mau melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam hal mencapai tujuan bersama. Adapun yang mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan interaksi antara pemimpin dengan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang menghabiskan waktunya untuk membangun kerjasama di semua struktur organisasi yang ada di perusahaan dan menjalin komunikasi dengan orang lain baik secara formal maupun informal tentang pentingnya tujuan perusahaan.

Peran kepemimpinan merupakan perilaku dalam mempengaruhi sumber daya manusia mulai dari pemimpin perusahaan, karyawan kantor, dan karyawan *outsourcing* semua terlibat agar mau dan bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut (Rivai Veithzal., 2014:150) ada tiga peran penting yang ditanggung oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinannya antara lain, yaitu:

1.5.6.1. Peran Kepemimpinan Dalam Mengambil Keputusan

Kepemimpinan seseorang dalam sebuah perusahaan sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan bertanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin.

1.5.6.2. Peran Kepemimpinan Dalam Mengendalikan Konflik

Seluruh karyawan mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal dan berusaha memecahkan konflik dengan cepat dengan mengikutsertakan anggota perusahaan dalam keputusan bersama.

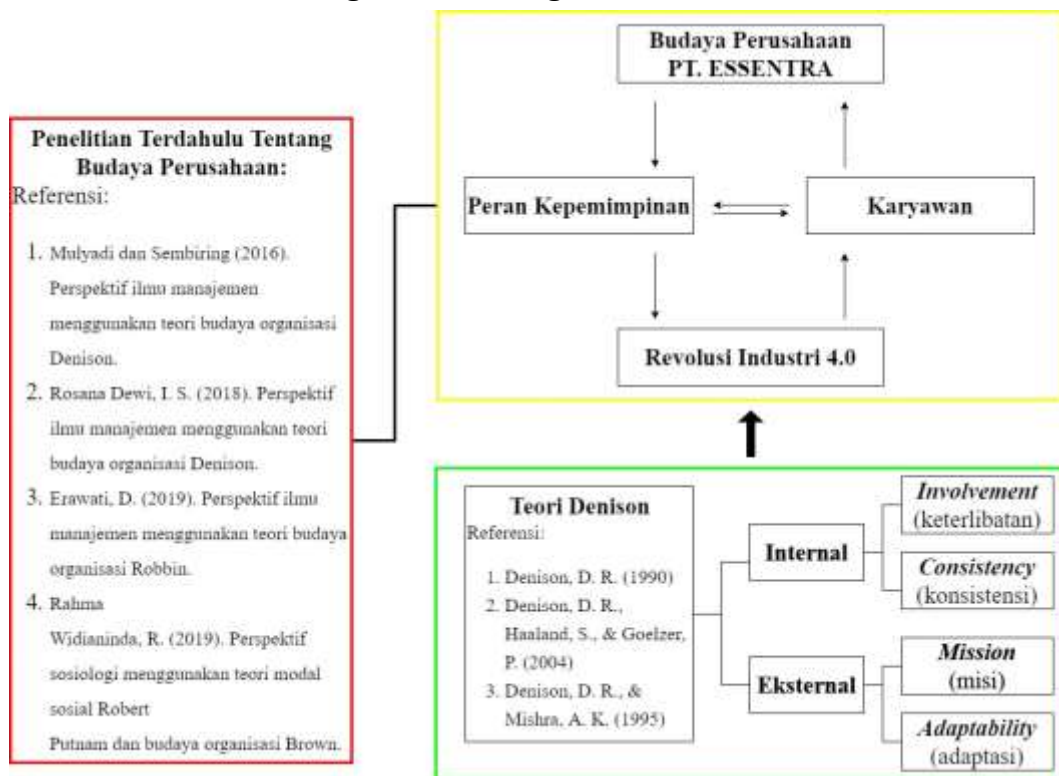
1.5.6.3. Peran Kepemimpinan Dalam Membangun Tim

Sebagai motivator dan bisa membawa suasana kerja lebih nyaman dan memberikan coaching untuk mengetahui feedback yang sudah/belum dihasilkan.

1.5.7. Kerangka Pemikiran

Untuk mempermudah memahami teori budaya perusahaan Denison, peneliti membuat alur pemikiran sebagaimana dijelaskan pada bagan 1.1. berikut ini:

Bagan 1.1. Kerangka Pemikiran



Sumber: (Analisis peneliti, Agustus 2020)

Keterangan: Kotak merah: penelitian terdahulu tentang budaya perusahaan.

Kotak kuning: penelitian yang dilakukan di lapangan.

Kotak hijau: perspektif yang digunakan penelitian.

1.6. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Metode kualitatif merupakan metode yang digunakan untuk memahami sebuah fenomena yang sedang terjadi dan dialami secara langsung oleh seorang informan di sekeliling mereka. Kemudian menyusun strategi perilaku untuk menghadapi sebuah fenomena. Sedangkan untuk tipe penelitian

deskriptif merupakan tipe penelitian yang digunakan untuk mendeskripsikan data secara holistik sesuai dengan kenyataan apa yang sedang terjadi pada saat penelitian dan dideskripsikan dalam bentuk kata-kata serta bahasa yang mencakup konteks khusus yang alamiah. Metode kualitatif akan mendeskripsikan fenomena tentang budaya perusahaan di PT. Essentra melalui empat dimensi budaya perusahaan Denison yakni *mission* (misi), *adaptability* (adaptasi), *involvement* (keterlibatan), dan *consistency* (konsistensi) yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan dalam mengkoordinir karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Metode kualitatif berusaha mendeskripsikan sebuah fenomena yang mengarah pada inti permasalahan penelitian. Maka, dari itu peneliti menggunakan metode ini supaya dapat mendeskripsikan budaya perusahaan yang ada di PT. Essentra dengan melakukan penggalian data seperti observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk mendukung hasil data yang didapatkan saat melakukan penelitian. Peneliti mengamati aktivitas seluruh karyawan yang ada di PT. Essentra secara langsung dengan tahapan observasi, melakukan dokumentasi berupa foto serta catatan di lapangan yang berkaitan dengan budaya perusahaan di PT. Essentra.

Setelah itu, peneliti melakukan wawancara mendalam kepada lima informan yakni manajer departemen, karyawan HRD, karyawan produksi, dan *office girl*. Sebelumnya peneliti meminta izin terlebih dahulu apakah informan bersedia atau tidak untuk melakukan wawancara dengan peneliti, sehingga ketika melakukan wawancara informan sudah mengetahui maksud dan tujuan peneliti adalah sebagai data pendukung penelitian ini. Peneliti telah menyiapkan daftar pertanyaan yang nanti akan digunakan sebagai pedoman wawancara ketika bersama informan yang sudah ditentukan (lihat lampiran 2) berdasarkan empat dimensi budaya perusahaan Denison. Sedangkan untuk hasil wawancara bersama informan peneliti melampirkan transkrip wawancara (lihat lampiran 3).

1.6.1. Teknik Penentuan Lokasi

Lokasi penelitian berada di Sidoarjo *Industrial Estate* Berbek yang dikelola oleh PT. SIER. Perusahaan ini bernama PT. Essentra yang terletak di Jalan Berbek

Industri I, Berbek, Kec. Waru, Kabupaten Sidoarjo, Provinsi Jawa Timur, Indonesia.

Alasan peneliti memilih lokasi tersebut pertama, mendapatkan rekomendasi teman yang dulu pernah magang di perusahaan tersebut. Kedua, berdasarkan informasi yang didapat PT. Essentra sering memberikan peluang bagi mahasiswa untuk melakukan magang dan sering menjadi tempat mengkaji secara mendalam sehubungan dengan kegiatan penelitian. Ketiga, PT. Essentra memberikan peluang bagi peneliti untuk mengamati berbagai prosesnya meliputi strukturnya, karyawannya, serta kegiatan proses memproduksi filter rokok.

Alasan selanjutnya, PT. Essentra adalah jenis perusahaan multinasional yang memproduksi berbagai macam jenis filter rokok dan perusahaan ini juga dituntut untuk terus dinamis dalam mengembangkan diri demi memuaskan konsumen yang bekerja sama dengan perusahaan tersebut. Perusahaan ini telah bertahan dan berkembang selama 44 tahun dengan berbagai tantangan yang dihadapi. Dari sini, peneliti ingin mengetahui bagaimana PT. Essentra dalam membangun budaya perusahaan yang bertahan lama dan bisa mengembangkan perusahaan sampai sekarang.

1.6.2. Teknik Pemilihan Informan

Peneliti perlu memperhatikan cara agar bisa menentukan informan yang baik karena tidak semua informan bisa sesuai dengan sasaran yang diinginkan peneliti. Peneliti ketika akan memulai penelitian pasti memiliki kendala tersendiri dan butuh sebuah ketrampilan dalam melakukan wawancara dengan informan yang ditentukan, yaitu mengajukan pertanyaan, mendengarkan, mengambil sikap pasif, menampakkan minat verbal terhadap orang lain, dan menunjukkan minat dengan kontak mata (Marzali, 2006:67). Berikut penentuan informan yang baik menurut Spradley dalam bukunya (Marzali, 2006: 68-77) antara lain: (1) Enkulturasasi penuh merupakan proses alami dalam mempelajari suatu budaya tertentu. Informan yang baik adalah orang yang sudah mengetahui secara baik budayanya dan mempunyai pengalaman informal selama bertahun-tahun. (2) Keterlibatan langsung seorang informan membuat peneliti harus melihat secara holistik keterlibatan langsung yang

dialami oleh informan sebelum melakukan wawancara. Karena, ketika seorang informan terlibat dalam suasana budaya hal ini akan mempermudah untuk mendeskripsikan hal-hal yang diketahuinya kepada peneliti. Tetapi, jika seorang informan tidak lagi terlibat dalam salah satu bagian dari pengetahuan budayanya, pengetahuan ini akan sulit dideskripsikan kembali karena informan telah meninggalkan suasana budaya itu. (3) Suasana budaya yang tidak dikenal membuat peneliti dan informan menjadi lebih sensitif dan menimbulkan beberapa permasalahan pada saat wawancara. Hal ini dikarenakan pada saat peneliti mempelajari kebudayaan informannya, informan pun juga mengumpulkan informasi terkait dengan budaya yang dimiliki peneliti. (4) Cukup waktu harus diketahui oleh peneliti dalam melakukan wawancara. Informan bisa saja memiliki sikap bersedia atau sikap tidak bersedia yang ditunjukkan oleh informan tidak selalu memberikan petunjuk yang jelas apakah informan memiliki waktu yang cukup untuk melakukan wawancara atau tidak sama sekali. (5) Non-analitik, setiap informan lebih memilih menggunakan bahasanya sendiri untuk mendeskripsikan suatu fenomena dan tindakan yang hampir tidak ada analisis mengenai arti atau signifikansi dari suatu fenomena. Peneliti harus cermat dalam memilih informan yang bisa mengesampingkan latar belakang budayanya dan status supaya lebih memahami bahasa yang digunakan dalam menjawab pertanyaan.

Informan dipilih dengan pertimbangan yang dianggap mampu memberikan informasi yang dibutuhkan. Berikut lima informan yang sudah dipilih peneliti ada berdasarkan kategori: 1) Pemimpin: manajer HRD (*Human Resource*) dan manajer AIC (*Asia Inovation Center*). 2) Karyawan kantor: *supersater*, *general admin affair*, *office girl*. Adapun alasan peneliti memilih informan tersebut dikarenakan general manajer PT. Essentra sangat sulit untuk ditemui dan peneliti merasa cukup untuk mendapatkan data tentang budaya perusahaan di PT. Essentra melalui lima informan tersebut.

Tabel 1.2. Identitas Informan

No.	Nama	Umur	Jabatan	Lama Bekerja
1.	Kukuh Wahono	48 tahun	<i>Supersater</i>	22 tahun

2.	Johnson Panggabean	46 tahun	Manajer HR	1 tahun
3.	Budi Cahyono	45 tahun	Karyawan HR & General Admin Affair	10 tahun
4.	Munawaroh	44 tahun	Office Girl	14 tahun
5.	Wuryanto	38 tahun	Manajer AIC	2 tahun 3 bulan

Sumber: (Analisis peneliti, Januari 2020)

Tabel 1.2. di atas menjelaskan bahwa pemilihan informan benar-benar dilakukan berdasarkan informan yang bersedia dan memberikan izin untuk melakukan wawancara. Pada penelitian ini baik informan maupun peneliti mengetahui secara detail tentang budaya perusahaan yang ada di PT. Essentra. Peneliti langsung terlibat dalam aktivitas bekerja sehari-sehari dengan menjadi mahasiswa magang yang berlangsung selama satu bulan dihitung sejak tanggal 21 Januari 2020 hingga 05 Maret 2020.

1.6.3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Beberapa teknik pengumpulan data ini adalah cara yang digunakan peneliti agar mendapatkan data yang jelas dan spesifik pada saat penelitian. Pertama, observasi bertujuan untuk dapat melihat secara holistik dan eksplisit bagaimana aktivitas yang dilakukan karyawan dalam bekerja sehari-hari di PT. Essentra. Kemudian yang kedua wawancara mendalam dilakukan kepada lima informan yang sudah ditentukan untuk mendapatkan data yang lebih lengkap terkait dengan budaya perusahaan yang ada di PT. Essentra. Ketiga, dokumentasi baik berupa foto maupun catatan lapangan sebagai data pendukung ketika berada di lokasi penelitian.

1. Observasi

Observasi bertujuan untuk mengamati hal-hal yang terjadi di lapangan saat aktivitas berlangsung. Observasi dilakukan pada saat pertama kali datang ke PT. Essentra dan kedua, selama penelitian ini berlangsung yakni selama satu bulan dari 21 Januari 2020 hingga 5 Maret 2020. Observasi awal ketika peneliti datang pertama kali ke perusahaan PT. Essentra pada saat itu peneliti diarahkan untuk

melapor terlebih dahulu ke pos *security* agar bisa memasuki lokasi dalam PT. Essentra. Setelah itu peneliti diarahkan untuk menunggu di *lobby* terlebih dahulu. Selama berada di *lobby* peneliti mengamati lokasi magang, nampak dari luar bangunan ini sangat luas dan banyak bangunan yang berderet dalam satu wilayah. Di PT. Essentra terlihat banyak pekerja laki-laki yang menggunakan pakaian alat pelindung diri (APD). Tidak lama kemudian peneliti sudah sampai di depan *lobby* dan untuk bisa masuk ke dalam *lobby*, peneliti harus membuka pintu yang menggunakan *finger print* melalui tanda pengenalan yang telah diberikan *security*. Tidak bisa sembarangan orang berlalu lalang untuk masuk ke *lobby* tanpa ada sidik jari yang ada di *finger print*. Selama peneliti menunggu pihak HRD datang, peneliti mengamati karyawan-karyawan yang berlalu lalang di *lobby* mereka sangat ramah sekali saling menyapa antar karyawan dan ramah terhadap tamu yang datang di PT. Essentra.

Kemudian observasi kedua ketika peneliti sudah mulai magang di PT. Essentra disini peneliti bertemu dengan karyawan HRD yang sekaligus sebagai pembimbing magang di PT. Essentra. Kemudian peneliti langsung dipersilahkan untuk menuju ke departemen *Human Resource*, setelah itu peneliti diperkenalkan kepada karyawan-karyawan yang bekerja di departemen itu. Keterlibatan peneliti di departemen tersebut menjadi langkah awal untuk beradaptasi di lingkungan baru dan memahami cara kerja karyawan PT. Essentra. Ketika proses awal magang peneliti dengan karyawan yang ada di departemen HR merasakan dan keadaan yang canggung satu sama lain. Tetapi keadaan ini tidak berlangsung lama peneliti mencoba untuk beradaptasi dengan karyawan yang ada di departemen ini dan akhirnya karyawannya pun merespon dengan baik dan disinilah peneliti mulai membentuk *rapport*.

Selama peneliti melakukan magang di PT. Essentra proses observasi dilakukan bersamaan dengan jam kerja karyawan dari pukul 09.00 WIB hingga pukul 17.30 WIB. Peneliti melakukan observasi berpindah-pindah dari satu ruangan ke ruangan lainnya sesuai dengan informasi yang diberikan oleh pembimbing magang. Ada dua lantai di dalam kantor tempat peneliti magang dan masing-masing ruangan

memiliki nama-nama yang unik. Lantai satu ada ruangan departemen HR, ada ruangan Arjuno yang biasa digunakan untuk interview karyawan baru atau digunakan untuk *meeting*, kemudian ada *pantry*, ada ruangan departemen *supply chain*, ada ruangan *filter production*, dan ada toilet. Sedangkan di lantai dua, ada ruangan General Manajer, ada ruangan *finance*, ada ruangan semeru yang digunakan untuk *meeting*, ada ruangan HSE Manajer, dan ada ruangan departemen *sales and marketing*. Selain itu, peneliti juga melihat aktivitas yang dilakukan karyawan pada saat bekerja mereka semua menjalin komunikasi dengan baik dan suasana kerja yang ada di dalamnya mereka ciptakan ketika sedang mendapatkan masalah, baik dari internal maupun eksternal perusahaan.

2. Wawancara

Wawancara merupakan proses mengumpulkan data melalui pengajuan pertanyaan secara langsung oleh peneliti kepada informan yang kemudian melakukan pencatatan atau perekaman melalui alat visual yang digunakan untuk jawaban-jawaban yang diperoleh dari informan. Wawancara dilaksanakan oleh peneliti saat informan memiliki cukup waktu dan bersedia untuk melakukan wawancara. Hal ini dikarenakan peneliti terlebih dahulu membuat agenda atau janji kepada informan demi mewujudkan wawancara mendalam yang berhasil sehingga memperoleh data yang *valid*.

Wawancara mendalam tidak hanya dilakukan sekali atau dua kali namun dilakukan beberapa kali dalam waktu yang bersamaan maupun waktu yang berbeda dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disiapkan oleh peneliti dan membawa buku catatan guna mencatat semua situasi dan kondisi yang tidak bisa dijelaskan secara lisan pada saat melakukan wawancara dengan informan. Wawancara dapat dilakukan pada jam kerja atau jam makan siang dan untuk lokasi sesuai dengan informan yang telah ditentukan.

Ketika peneliti melakukan proses wawancara, peneliti sadar bahwa tidak semua orang dapat menjadi informan yang baik apalagi penelitian ini dilakukan di perusahaan. Peneliti harus mampu memahami situasi dan kondisi pada saat melakukan wawancara, harus mampu memulai dan mengembangkan hubungan agar dapat terjalin *raport* dengan baik kepada informan karena informan yang telah

ditentukan memiliki jabatan yang *middle* manajemen sehingga pengetahuannya tentang penelitian lebih banyak dari peneliti itu sendiri. Peneliti juga berusaha mendengar masukan-masukan yang diberikan informan kepada peneliti. Ketika peneliti sedang mencari data untuk penelitian ini, peneliti berusaha agar tetap sesuai dengan pedoman wawancara yang telah disusun dalam melakukan penelitian. Peneliti akan melakukan wawancara mendalam dengan manajer departemen, karyawan HRD, karyawan produksi, dan *office girl*.

3. Dokumentasi

Dokumentasi menurut (Sugiyono, 2005:82) dokumentasi merupakan suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi melalui dokumen perusahaan, arsip perusahaan, dan tulisan atau gambar yang berupa laporan yang mendukung untuk hasil penelitian. Dokumentasi yang digunakan pada penelitian ini adalah rekaman audio melalui *handphone* dan foto sebagai bukti dari hasil observasi di lapangan.

1.7. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan memilah data hasil wawancara dan observasi yang diperoleh peneliti pada saat di lapangan sehingga dapat dipahami dan penemuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Hasil analisis dilakukan dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti serta dibuat kesimpulan yang dapat diberitahukan kepada orang lain kemudian dapat menjawab segala permasalahan yang menjadi fokus penelitian.

Hasil analisis pada penelitian ini menggunakan transkrip wawancara dan hasil observasi dari catatan di lapangan pada saat penelitian dilakukan. Transkrip wawancara adalah hasil rekaman wawancara yang di dalamnya berbentuk teks mendeskripsikan mengenai budaya perusahaan yang ada di PT. Essentra. Setelah peneliti melakukan transkrip wawancara, peneliti menyajikan data dalam bentuk deskripsi yang berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang akan dicapai kemudian data yang dideskripsikan oleh peneliti akan menggunakan teori budaya perusahaan Denison. Tahapan terakhir, peneliti akan memberikan kesimpulan dari hasil data penelitian yang telah dianalisis dengan teori budaya perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini.