

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Perubahan adalah bagian yang penting dari manajemen dan setiap pemimpin diukur keberhasilannya dari kemampuannya memprediksi perubahan dan menjadikan perubahan tersebut menjadi suatu potensi, dikutip oleh (Kasali, 2005). Dunia bisnis selalu menuntut perusahaan mencapai sebuah pembaharuan yang ditunjang dengan kemajuan pengetahuan dan teknologi. Setiap perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan dan perubahan lingkungan yang ada. Karena itulah banyak dari perusahaan ternama baik didalam atau diluar negeri melakukan perubahan hanya untuk bertahan hidup dan menunjukkan eksistensinya sebagai perusahaan yang tidak ketinggalan jaman.

Konsumen dari masa ke masa berubah sehingga tuntutan prioritas pelayanan mereka pun mengalami pembentukan. Pembentukan selera dan daya beli konsumen harus direspon oleh produsen. Baik dalam konsep bisnis yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen atau pembentukan-pembentukan internal yang menyangkut kualitas mesin, sumber daya manusia (SDM), permodalan dan sebagainya haruslah ditanggapi secara serius. Jika tidak perusahaan bisa memasuki masa kritis sehingga akhirnya

akan memasuki masa-masa sulit. Begitulah kehidupan, berubah dan dirubah, mempengaruhi dan dipengaruhi. Kehidupan akan melewati pasang surut, oleh karena itu pembentukan perlu dilakukan. Darwin, dalam Kasali (2005) mengatakan "bukan yang terkuat yang mampu berumur panjang melainkan yang paling adaptif." yaitu mereka yang selalu menyesuaikan diri terhadap perubahan. Perusahaan yang menjalankan bisnis dianalogikan sama dengan makhluk hidup. Makhluk hidup berevolusi untuk terus bertahan dan meneruskan keturunan.

Budaya organisasi merupakan budaya yang dianut oleh para karyawan yang menentukan bagaimana karyawan dalam bertindak untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Wibowo (2010) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Profil budaya organisasi (PBO) yang dibangun dengan menggunakan *organizational culture assessment instrument* (OCAI) membantu dalam memahami kekuatan dan potensi pembentukan didalam budaya organisasi. dengan adanya PBO kegiatan menggerakkan dan menghadirkan budaya organisasi menjadi mudah, terarah dan lebih fokus Chatab (2007). Kekuatan penggerak dan kunci sukses yang sesungguhnya dalam menghadirkan budaya organisasi tidak akan datang dari pernyataan yang tercantum pada sistem nilai organisasi, namun dari keputusan dan tindakan nyata yang realistik dan dapat diteladani.

Budaya organisasi merupakan perangkat organisasi yang dianggap abstrak, namun semakin hari semakin dirasakan betapa signifikan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi (Susanto, 2008). Perusahaan yang sukses itu dilihat dari budaya organisasi yang kuat dan sesuai tuntutan bisnis, Chatab (2007). Dari hasil pengamatan berbagai organisasi atau perusahaan yang sukses, dapat diidentifikasi suatu jenis budaya yang paling ditekankan didalam organisasinya, seperti : Perusahaan The Sosro, cenderung dengan orientasi *adhocracy* dan restoran Mc. Donald cenderung dengan orientasi *hierarchy*. Dengan pemetaan budaya organisasi, dapat di ketahui faktor kekuatan dan jenis budaya yang dominan. Kemudian fokus pada perhatian yang lebih terarah dan sistematis untuk peningkatan keefektifan organisasi dan kinerjanya.

Peningkatan keefektifan organisasi dan kinerja dipengaruhi oleh perilaku para anggota organisasi. jika perilaku tersebut mengakibatkan terjadinya proses internalisasi diri (Penghayatan yang akan membentuk keyakinan di alam bawah sadar), maka terjadilah pembentukan budaya sesuai perilaku yang dianut, karena telah terjadi pembentukan sikap, cara berpikir dan bertindak. Dalam menumbuhkembangkan organisasi, perlu dimiliki keunggulan bersaing yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi dan kinerjanya menurut Chatab (2007).

Budaya organisasi menurut Cameron dan Quinn yang dikutip (Handayani, 2008) adalah adanya suatu perekat sosial yang ada dalam organisasi, mengandung nilai, kebiasaan, kepercayaan yang mencirikan

karakteristik organisasi dan seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi menjadi titik tekan dalam pembentukan organisasi. Alat yang digunakan untuk melakukan pengukuran pada budaya organisasi adalah OCAI sebagai model yang dapat digunakan untuk memahami budaya organisasi. Strategi secara sistematis untuk melakukan pembentukan pada budaya organisasi.

OCAI sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan budayanya untuk mendukung misi dan tujuannya, dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen di dalam budaya yang dapat melawan misi dan tujuan. Hal ini juga bermanfaat, ketika sebuah perusahaan sedang mencari kembali jati dirinya dan mendefinisikan ulang kebudayaan di dalamnya, sehingga dapat mencari elemen apa saja yang dapat mendukung kegiatan perusahaan (Chatab (2007)).

Layaknya badan usaha lainnya, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) juga sangat penting untuk mengetahui peta budaya organisasi yang dianutnya sehingga tercipta budaya organisasi yang sesuai dengan tujuan usahanya. Pembentukan budaya selalu di mulai dari manusia, bukan organisasinya. Seharusnya, pembenahan budaya perusahaan adalah hal yang pertama kali dilakukan mengingat budaya adalah sumber kekuatan yang sesungguhnya dalam organisasi.

Beberapa tahun ini perkembangan perusahaan yang bergerak pada bidang perkebunan karet dan sawit sangat marak dan berkembang sangat pesat. Perkebunan yang berkembang di Kalimantan Tengah sangatlah

banyak. Munculnya berbagai perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan di Kalimantan Tengah menandakan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan tersebut.

Selain prestasi yang dapat membedakan organisasi, budaya organisasi juga dapat menjadi ciri atau karakter organisasi, Chatab (2007). Perusahaan memiliki budaya yang dominan yang menjadi identitas perusahaan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan perkebunan lainnya. Oleh karena itu penelitian ini akan di lakukan “PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT*(OCAI)PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIII (PERSERO) DI KUMAI.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dirumuskan bebarapa rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Apa persepsi karyawan terhadap budaya organisasi yang ada pada saat ini di PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Kumai?
- b. Apa persepsi karyawan terhadap budaya Organisasi yang diharapkan pada lima tahun yang akan datang di PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Kumai?

1.3 Ruang Lingkup Penelitian

1.3.1. Variabel dan Dimensi

Agar masalah yang di teliti cakupannya tidak terlalu luas, maka dilakukan pembatasan dalam ruang lingkup penelitian ini. Budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi (Robbins, 2002).

Karena yang menjadi sorotan dalam penelitian ini adalah pemetaan budaya organisasi PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Kumai, yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), sehingga penting sekali bagi Kebun Kumai untuk memetakan budaya organisasi selain untuk memperjelas budaya Kebun Kumai juga menjadi identitas Kebun Kumai yang berkualitas. Maka definisi operasional dari pemetaan budaya organisasi adalah menentukan posisi budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan pada lima tahun yang akan datang berdasarkan persepsi seluruh pegawai PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Kumai yang terlibat dalam proses pembentukan budaya organisasi.

Adapun jenis-jenis budaya organisasi yang akan dipetakan menurut Cameron & Quinn (1999) yang dikutip oleh Chatah (2007) adalah dispesifikasikan sebagai berikut:

1. *Clan*

Adalah kerja tim, program keterlibatan pegawai, komitmen korporat kepada para pegawai.

2. *Adhocracy*

Adalah organisasi memupuk atau membantu perkembangan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas dan kreatifitas.

3. *Market*

Adalah Nilai inti yang mendominasi jenis organisasi “*market*” adalah kompetisi dan produktivitas.

4. *Hierarchy*

Adalah garis wewenang pengambilan keputusan yang jelas, peraturan dan prosedur standar, pengendalian, dan mekanisme akuntabilitas di nilai dan dihargai sebagai kunci sukses.

Budaya Organisasi yang terdiri dari empat jenis yaitu *Clan*, *Adhocracy*, *Hierarchy*, *Market* dapat dibedakan dengan menggunakan enam dimensi Budaya Organisasi yaitu:

1. Karakteristik Dominan,
2. Kepemimpinan Organisasi
3. Pengelolaan Karyawan
4. Perekat Organisasi
5. Penekanan Strategis
6. Kriteria Sukses

1.3.2. Persepsi Karyawan

Dalam penelitian ini agar persepsi budaya organisasi yang digunakan tidak luas maka batasan yang menjadi persepsi penelitian ini dilihat dari persepsi/pandangan dari karyawan Kebun Kumai yang menjadi responden dalam penelitian.

1.3.3. Organisasi Kebun Kumai

Yang menjadi objek penelitian ini adalah PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Kumai. Kebun Kumai ini merupakan Badan Usaha Milik Negara. Kebun Kumai yang beradadi ibukota Kalimantan Tengah Palangkaraya tepatnya di Kabupaten Kotawaringin Barat Kecamatan Pangkalan Banteng. Batasan budaya organisasi penelitian ini adalah budaya organisasi yang dianut dari PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Kumai.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Mengetahui dan merumuskan persepsi para karyawan Kebun Kumai terhadap budaya organisasi pada saat ini di PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Kumai.
- b. Mengetahui dan merumuskan rekomendasi yang tepat untuk budaya organisasi yang diharapkan para karyawan terhadap budaya

organisasi pada lima tahun yang akan datang di PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Kumai.

1.5 Manfaat Penelitian

Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi :

a. Penulis

Sebagai bahan pembelajaran, penerapan ilmu-ilmu yang telah didapatkan selama kuliah, menambah pengetahuan dan wawasan yang mendalam dari budaya organisasi.

b. Manajemen Kebun Kumai

Sebagai referensi dan masukan khususnya untuk PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Kumai dalam mengembangkan budaya organisasi sebagai salah satu keunggulan bersaing.

c. Pihak Lain

Sebagai bahan pertimbangan dan referensi bagi peneliti lain yang berminat untuk melakukan penelitian di bidang yang sama. Dan dari penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai sarana penambah wawasan dan bahan bacaan bagi mereka yang berminat dan membutuhkan khususnya dalam budaya organisasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari lima bab, pada masing-masing bab terdapat beberapa sub bab. Adapun penyajian sistematika penulisan tersebut sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini menjabarkan teori-teori yang melandasi penelitian ini dan beberapa tinjauan pustaka tentang penelitian terdahulu dan hipotesis penelitian.

BAB III : PROFIL PERUSAHAAN

Bab ini menguraikan tentang profil perusahaan yang menjadi objek penelitian yaitu PT. Perkebunan Nusantara XIII Kebun Kumai.

BAB IV : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang obyek penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi, sampel dan metode pengambilan metode, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, metode pengujian instrumen dan metode analisis data.

BAB V : ANALISIS DATA

Pada bab ini data telah dikumpulkan kemudian dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian menggunakan alat analisis yang telah ditentukan.

BAB VI : PENUTUP

Bab ini membahas mengenai kesimpulan peneliti mengenai hasil penelitian, yaitu analisis budaya menggunakan OCAI.

