

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tujuan penelitian ini adalah memetakan budaya organisasi PT Sidomuncul, Tbk. Budaya organisasi merupakan salah satu dimensi yang dipelajari secara luas dalam konteks organisasi (Schein, 1996). Penelitian tentang budaya juga sudah dikaitkan dengan banyak isu kritis tentang organisasi, seperti kinerja, keunggulan bersaing, dan kesiapan menghadapi perubahan (Lee, 1991; Denison, 1984; Sokro, 2012; Pushnykh dan Chemeris, 2006). Budaya yang kuat dapat mendorong tingkat partisipasi dan keterlibatan anggota organisasi. Budaya semacam ini merupakan salah satu aset paling penting bagi organisasi (Denison, 1984).

Pembahasan budaya organisasi dikalangan praktisi dan akademisi bisnis diawali dengan penelitian tentang kesuksesan dunia bisnis Jepang pada tahun 1980-an (Mc Kenna, *et al.*, 1985), sebelum pada akhirnya diikuti oleh keberhasilan perusahaan-perusahaan besar lainnya seperti Johnson and Johnson, IBM, Mc Donald's dan General Motors. Menurut O'Reilly (1991), perusahaan-perusahaan tersebut dapat memenangkan persaingan dengan memberikan perhatian yang besar terhadap budaya perusahaan (Kartiningih, 2007).

Budaya organisasi sangat berkaitan dengan setiap langkah ataupun kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal, maupun kegiatan implementasi perencanaan, dimana setiap kegiatan tersebut harus berdasar pada budaya organisasi. Menurut Robbins (1991, dalam Hosseini, 2014), budaya organisasi yang kuat dan dominan memiliki peran yang penting dalam pembuatan keputusan manajerial dalam segala bidang.

Sayangnya, pengelolaan budaya organisasi sebagai tugas manajerial terpenting seringkali diabaikan di banyak organisasi, meskipun secara luas disadari bahwa budaya organisasi berdampak pada semua aspek organisasi (Assadi, 2004). Padahal menurut Quinn (1999), pengakuan tentang budaya adalah tahap yang esensial bagi pengenalan organisasi, dan perilaku serta kinerja karyawannya, karena budaya sebagai sebuah alat dapat memfasilitasi perubahan di dalam organisasi dan menstabilkan orientasi organisasi yang baru. Oleh sebab itu, pemahaman dan pengenalan budaya di suatu organisasi menjadi begitu penting bagi setiap entitas di dalamnya (Hosseini, 2014).

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk menunjukkan pentingnya budaya organisasi. Kendati demikian, beberapa penelitian terdahulu mencoba mengkritisi proposisi tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Lim (1995) dalam penelitiannya merasa bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja tidak dapat ditunjukkan oleh berbagai penelitian terdahulu. Proposisi ini didukung oleh Lina (2014) yang dalam penelitiannya menemukan

bahwa budaya organisasi berdampak negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pada organisasi yang ditelitinya.

Meskipun beberapa peneliti membantah pengaruh signifikan yang dimiliki budaya organisasi, tidak sedikit penelitian yang mendukung teori tentang pentingnya pengaruh budaya terhadap kinerja organisasi. Beberapa penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi berkaitan sangat erat dengan keberhasilan organisasi itu sendiri dan budaya yang kuat memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi keseluruhan (Denison, 1984; Lee, 2004; Sokro, 2012; Shahzad, *et al.*, 2013).

Selain perbedaan pendapat mengenai pengaruh budaya organisasi, terdapat pula perbedaan pendapat mengenai pendekatan yang sebaiknya digunakan dalam mempelajari budaya organisasi. Para peneliti kualitatif, seperti Kwan dan Walker (2004), berpendapat bahwa pendekatan kuantitatif untuk menilai budaya organisasi memiliki keterbatasan, karena pendekatan ini tidak dapat mengungkap aspek-aspek tersembunyi yang ada di dalam budaya secara mendalam. Tetapi beberapa peneliti lain membuktikan bahwa pendekatan kuantitatif terbukti layak untuk digunakan menganalisis budaya organisasi yang bersangkutan (Howard (1998), de-la-Garza-Carranza, *et al.* (2011), Liu, *et al.* (2006)). Pendapat ini didasarkan bahwa beberapa kerangka kerja, seperti *Competing Values Framework* dan *Denison Model*, membuat budaya organisasi dapat lebih mudah diakses melalui metode survei.

Secara singkat, *research gap* untuk penelitian ini dapat dilihat pada tabel

1.1. berikut.

Tabel 1.1.
Research Gap

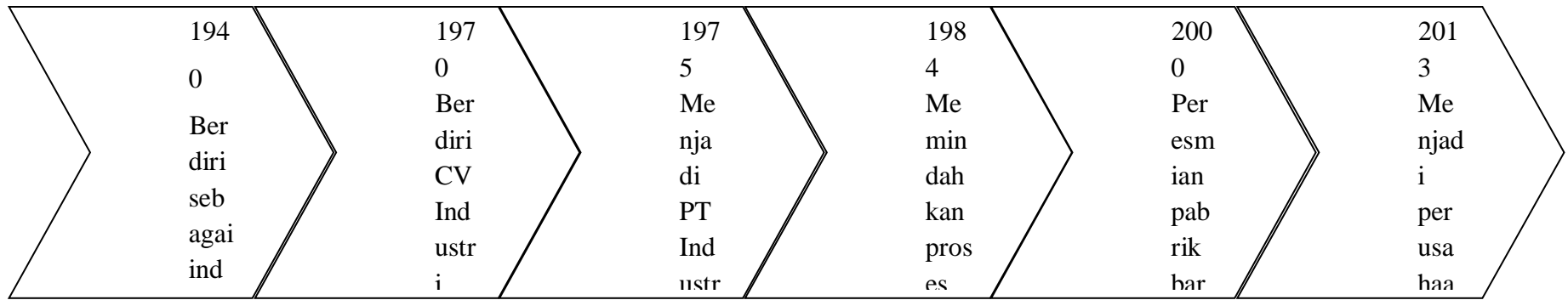
No.	<i>Gap</i>	Penelitian
1.	Hasil	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ➤ Denison (1984) ➤ Lee (2004) ➤ Sokro (2012) ➤ Shahzad, <i>et al.</i> (2013)
		Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja ➤ Lim (1995) ➤ Lina (2014)
2.	Validitas	CVF memiliki validitas baik: ➤ Scott, <i>et al.</i> (2003) ➤ Howard (1998)
		CVF memiliki validitas yang kurang baik untuk mengukur budaya yang ideal: ➤ Heritage, <i>et al.</i> (2013)
3.	Pendekatan	Pemetaan budaya organisasi harus dilakukan dengan pendekatan kualitatif: ➤ Kwan dan Walker (2004)
		Pemetaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan pendekatan kuantitatif: ➤ Howard (1998) ➤ de-la-Garza-Carranza, <i>et al.</i> (2011) ➤ Liu, <i>et al.</i> (2006)

PT Sidomuncul baru saja melakukan perubahan status perusahaan menjadi perusahaan publik. Menurut hasil wawancara dengan Drs. Suhadi Susanto, selaku Direktur Pabrik PT Sidomuncul, diketahui bahwa budaya pada tubuh PT Sidomuncul belum pernah dipetakan, baik sebelum dan sesudah perubahan. Hal ini mengakibatkan kurang dipahaminya karakter budaya yang ada di organisasi. Indikasi akan hal ini juga diperoleh dari hasil wawancara awal dengan yang bersangkutan.

Pada 18 Desember 2013, Sidomuncul yang sebelumnya merupakan perusahaan keluarga resmi melakukan penawaran saham perdana atau *Initial Public Offering (IPO)* di Bursa Efek Indonesia (IDX) dengan kode saham perseroan SIDO. Setelah berubah status menjadi perusahaan publik, tentu terdapat beberapa perubahan yang terjadi di dalam tubuh Sidomuncul. Perubahan-perubahan ini meliputi perubahan pada komposisi dewan direksi dan komisaris, dibentuknya komite audit untuk menjalankan fungsi pengawasan, dan perubahan pada proses penilaian kinerja. Jejak langkah PT Sidomuncul mulai dari perusahaan keluarga menjadi perusahaan publik dapat dilihat pada gambar 1.1.

Gambar 1.1.

Jejak Langkah PT Sidomuncul



Menurut hasil interview dengan Bapak Budi Utoyo, Manajer Sumber Daya Manusia korporasi, perubahan status ini tidak hanya menyebabkan perubahan pada struktur organisasi. Lebih dari itu, perubahan status ini mengharuskan manajemen Sidomuncul untuk merubah persepsi mereka tentang karyawan. Jika sebelum perubahan status ini karyawan hanya dianggap bagian operasional yang dapat dibongkar pasang, kini manajemen memandang karyawan sebagai aset penting yang perlu untuk dijaga. Atas dasar itu, manajemen mengambil kebijakan untuk mempermanenkan status sejumlah besar karyawan dibanding melakukan perekrutan karyawan baru. Karyawan yang mendapatkan status baru sebagai pegawai tetap adalah mereka yang dianggap memiliki loyalitas dan dedikasi, yang ditandai dengan masa pengabdian yang panjang dan rekam jejak yang baik.

Pada dasarnya, pengelolaan sumber daya manusia bertujuan memperoleh sumber daya yang berkualitas untuk ditempatkan pada posisi yang tepat pada saat organisasi memerlukannya (Stoner, 1996). Manajemen Sidomuncul memandang bahwa karyawan dengan *track record* yang mendekati sempurna, baik dalam tingkah laku maupun pencapaian tanggung jawab, tentu merupakan karyawan yang layak untuk dipertahankan. Bukan itu saja, mereka juga perlu untuk dapat dikembangkan. Tujuan pengembangan ini bukan saja untuk memberikan rasa puas dan meningkatkan loyalitas karyawan yang bersangkutan. Tapi lebih dari itu, memiliki karyawan berdedikasi yang

ditunjang dengan kompetensi yang baik tentu akan sangat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Terutama dalam masa transisi setelah perubahan status perusahaan.

Perubahan persepsi terhadap karyawan ini banyak ditunjang dengan unsur dari luar keluarga pendiri yang turut masuk melakukan pengelolaan perusahaan. Meskipun saat ini kendali perusahaan mayoritas masih berada di tangan keluarga pendiri, namun adanya unsur-unsur independen memaksa perusahaan untuk bertransformasi. Tujuan transformasi ini adalah untuk meningkatkan kepercayaan dari *stakeholder* lain di luar perusahaan, yang pada akhirnya akan memberikan pengaruh yang konstruktif pada citra perusahaan. Pengelolaan perusahaan saat ini tidak dapat lagi dilakukan secara tertutup. Kebijakan-kebijakan strategis kini tidak dapat lagi diambil secara sepihak, namun melalui mekanisme rumit yang disebut RUPS. Prinsip keterbukaan dalam pengelolaan perusahaan dan perumusan kebijakan adalah keniscayaan bagi perusahaan publik yang ingin memperoleh kepercayaan dari masyarakat dan investor.

Namun tepat atau tidaknya kebijakan-kebijakan yang diambil tentu tidak dapat mengabaikan faktor yang sangat penting, budaya organisasi. Seperti diketahui, budaya organisasi merupakan panduan bagi manajemen dalam mengelola perusahaan, termasuk dalam hal merumuskan kebijakan yang akan diambil. Satu hal yang harus diperhatikan adalah bahwa kebijakan-kebijakan

yang dibuat tidak boleh bertentangan dengan budaya dan filosofi organisasi. Oleh karena itu, pemetaan budaya perlu untuk dilakukan agar manajemen mengenal dan memahami budayanya, sehingga kebijakan yang diambil dapat sejalan dengan filosofi perusahaan (Kusdi, 2011).

Pemetaan budaya organisasi PT Sidomuncul ini menggunakan *Competing Values Framework (CVF)* sebagai kerangka kerja dan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* sebagai instrumen pemetaan. *Competing Values Framework (CVF)* adalah pendekatan untuk menentukan profil budaya organisasi yang dikembangkan oleh Kim Cameron dan Robert Quinn. *CVF* membagi budaya organisasi ke dalam empat profil yaitu budaya kekeluargaan, pasar, adhokrasi, dan hierarki. Masing-masing profil budaya ini diteliti berdasarkan 6 dimensi budaya, yaitu karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis, dan kriteria keberhasilan.

Kreitner dan Kinicki (2010) mengungkapkan bahwa *CVF* merupakan pendekatan yang paling sering digunakan untuk mengklasifikasikan budaya organisasi. Pendekatan ini juga diketahui sebagai salah satu dari 40 kerangka kerja yang paling penting dalam mempelajari budaya organisasi dan telah terbukti sebagai pendekatan yang valid untuk melakukan pemetaan budaya organisasi. Atas dasar alasan itulah penelitian ini menggunakan *CVF* sebagai pendekatan untuk memetakan budaya perusahaan di tubuh PT Sidomuncul,

Tbk. Scott, *et al.* (2003) menyatakan bahwa *CVF* memiliki beberapa kelebihan, diantaranya mudah digunakan dan tidak membutuhkan waktu lama dalam pengisiannya, memiliki *face validity* tinggi, dan memiliki dasar teori yang kuat.

Di sisi lain, *OCAI* sebagai salah satu instrumen pengukuran budaya organisasi terindikasi memiliki kriteria validitas yang lemah jika digunakan untuk mengukur budaya organisasi yang ideal (Heritage, *et al.*, 2013). Karena itu, beberapa peneliti mendorong untuk dilakukannya penelitian lebih lanjut mengenai penggunaan *OCAI* sebagai instrumen pengukuran budaya organisasi (Sanderson, 2006; Heritage, *et al.*, 2013).

Atas dasar uraian diatas, peneliti merasa perlu dilakukan Pemetaan Budaya Organisasi Di PT Sidomuncul dengan *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* sebagai alat pengukuran.

1.2. Perumusan Masalah

Pasca berubah status menjadi perusahaan publik, terjadi beberapa perubahan yang cukup signifikan di dalam organisasi Sidomuncul. Perubahan-perubahan ini termasuk diantaranya adalah perubahan komposisi dewan direksi dan komisaris, perubahan struktur bisnis organisasi dengan dibentuknya komite audit untuk membantu pelaksanaan tugas pengawasan, dan adanya proses penilaian kinerja baru yang lebih terintegrasi.

Menurut hasil wawancara dengan Bapak Suhadi Susanto selaku Direktur Produksi PT Sidomuncul, Tbk. pada hari Rabu, 20 April 2016, juga ditemukan indikasi bahwa budaya organisasi di tubuh PT Sidomuncul belum dipahami secara mendalam. Ini diduga disebabkan karena PT Sidomuncul belum pernah melakukan pemetaan budayanya.

Padahal budaya organisasi diketahui berperan penting dalam mencapai kinerja organisasi yang efektif, sekaligus menjadi penggerak yang sangat kuat dan paling stabil (Schein, 1996). Budaya organisasi juga sangat berkaitan dengan setiap langkah ataupun kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal, maupun kegiatan implementasi perencanaan, dimana setiap kegiatan tersebut harus berdasar pada budaya organisasi.

Fenomena tersebut menjadi dasar perlunya dilakukan kajian mendalam mengenai profil budaya organisasi yang ada pada tubuh PT Sidomuncul, Tbk. Atas dasar uraian diatas, maka pertanyaan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kondisi budaya organisasi di PT Sidomuncul, Tbk. saat ini berdasarkan *Competing Values Framework (CVF)*?
2. Bagaimana gambaran budaya organisasi yang diharapkan untuk diterapkan di PT Sidomuncul, Tbk. menurut para karyawan berdasarkan *Competing Values Framework (CVF)*?

3. Bagaimana implementasi dan praktik-praktik manajemen terkait dimensi-dimensi budaya organisasi yang ada di tubuh PT Sidomuncul, Tbk.?

1.3. Tujuan Penelitian

Dengan adanya tujuan yang jelas, suatu penelitian akan menjadi lebih terarah. Adapun tujuan untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran tentang kondisi budaya organisasi di PT Sidomuncul, Tbk. saat ini berdasarkan *Competing Values Framework (CVF)*.
2. Mengetahui gambaran budaya organisasi yang diharapkan untuk diterapkan di PT Sidomuncul, Tbk. menurut para karyawan berdasarkan *Competing Values Framework (CVF)*.
3. Memahami implementasi dan praktik-praktik manajemen dikaitkan dengan dimensi-dimensi budaya organisasi yang ada di tubuh PT Sidomuncul, Tbk.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini terbagi menjadi dua bagian yang akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan referensi dan tambahan pengetahuan bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian mengenai budaya organisasi perusahaan selanjutnya.

b. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan yang tepat mengenai gambaran kondisi budaya organisasi di PT Sidomuncul Tbk. setelah memutuskan untuk menjadi perusahaan publik.