

BAB 1

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Budaya organisasi merupakan aspek yang sangat penting dalam suatu organisasi karena setiap organisasi atau perusahaan memiliki budaya organisasi sendiri yang berbeda dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi ini dibentuk oleh founder atau pendiri organisasi sejak pertama kali organisasi tersebut berdiri dan akan terus ada sepanjang organisasi tersebut berdiri meskipun dalam perjalanannya kemungkinan akan mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan organisasi tersebut.

Seorang *founder* atau pemimpin memiliki peranan yang besar dan sangat menentukan bagaimana gambaran budaya organisasi ini bentuknya yang merupakan seperangkat sistem, nilai-nilai dan peraturan yang menjadi pedoman bagi anggotanya dalam berperilaku dan bertindak. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Robbins, “*Organization culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*”¹.

Budaya organisasi didalam suatu perusahaan akan berjalan dengan baik apabila terus menerus dilakukan sosialisasi kepada karyawan terlebih lagi apabila perusahaan mengalami proses merger atau akuisisi dengan perusahaan lainnya sehingga disini karyawan perlu mendapatkan kepastian bagaimana sistem, nilai-nilai yang berlaku pada organisasi tersebut pasca merger, sehingga pihak karyawan tidak mengalami masalah secara psikologis ataupun tidak menimbulkan terjadinya pergesekan konflik internal.

Mengenai adanya gesekan konflik internal ini juga dikemukakan oleh Susanto yaitu sebagai berikut ;

¹ Stephen P. Robbins, *organization behavior*, New York: prentice hall. Inc, 2001

“Salah satu pendekatan agar budaya menjadi faktor yang dipertimbangkan dalam proses merger dan akuisisi adalah menempatkan Uji Tuntas Budaya (cultural due diligence) sebagai salah satu perangkat uji kelayakan dalam proses merger dan akuisisi. Uji Tuntas Budaya akan membantu masing-masing pihak untuk melihat berbagai persoalan berkaitan pengelolaan sumber daya manusia dan potensi benturan-benturan yang mungkin terjadi pada saat merger dan akuisisi.”²

Sehubungan hal tersebut diatas, maka sebaiknya perusahaan yang mengalami proses merger atau akuisisi lebih memperhatikan masalah budaya disamping masalah keuangannya. Salah satu contohnya adalah dengan melakukan sosialisasi budaya organisasi pasca merger ataupun akuisisi kepada seluruh karyawan secara terus-menerus agar tujuan perusahaan sebagaimana yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Tentang pentingnya sosialisasi budaya organisasi ini, berikut ini penulis memaparkan kutipan *jurnal studi bisnis* tentang sosialisasi budaya organisasi yang ditulis oleh Linawati sebagai berikut;

“Proses sosialisasi diperlukan bagi setiap anggota organisasi untuk menjadikan karyawan sebagai anggota organisasi yang baik, sehingga karyawan tidak merasa asing dengan situasi dan budaya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Proses sosialisasi diperlukan oleh organisasi untuk memberikan pemahaman yang benar pada karyawan tentang organisasi, sehingga dengan proses sosialisasi yang tepat akan memberikan langkah awal yang baik bagi karyawan yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi organisasi”.³

²Susanto AB, *Benturan Budaya Pasca Merger & Akuisisi*, www.jakartaconsulting.com, diunduh tanggal 1 Juli 2008

³Linawati, “Sosialisasi Budaya Organisasi: Strategi Implementasi Nilai-nilai Budaya organisasi”, *Jurnal Studi Bisnis*, (volume 1 no.1, hal.29-39, Juni 2003).

Dari pernyataan yang telah dikemukakan tersebut diatas juga menjadi jelas bahwa betapa pentingnya para karyawan memahami budaya organisasi di perusahaan tempat mereka bekerja secara benar dan juga pihak pemimpin perusahaan juga sebaiknya memberi perhatian yang lebih kepada budaya organisasi. Pemahaman ini berkaitan dengan setiap gerak langkah dari kegiatan yang dilakukan, baik itu perencanaan strategis dan taktikal maupun kegiatan dari implementasi perencanaan karena semua kegiatan tersebut haruslah berdasarkan pada budaya organisasi yang berlaku pada perusahaan tersebut.

Berkaitan dengan pentingnya budaya organisasi bagi suatu perusahaan, maka disini penulis tertarik untuk mengangkat topik tentang budaya organisasi dihubungkan dengan produktivitas kerja karyawan dan sebagai objek penelitian, penulis tertarik untuk meneliti pada PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan pabrik di Tangerang dengan pertimbangan antara lain sebagai berikut;

1. PT Indofood Sukses Makmur,Tbk merupakan sebuah perusahaan besar yang sejarah perkembangannya dimulai dari perusahaan keluarga hingga menjadi perusahaan Terbuka (*listing go public*) dimana terjadi proses merger dan akuisisi selama kurun waktu puluhan tahun keberadaannya.
2. PT Indofood Sukses Makmur,Tbk perkembangannya sangat pesat dan keberadaannya sangat berarti bagi masyarakat Indonesia karena menyediakan makanan jenis makanan instan yang dikonsumsi oleh banyak konsumen di seluruh Indonesia.
3. PT Indofood Sukses Makmur,Tbk memiliki budaya organisasi yang telah diformulasikan dalam bentuk *CONSISTENT* sehingga penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap budaya organisasi tersebut dan hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan.

Judul penulisan penelitian ini adalah “Persepsi karyawan departemen produksi terhadap budaya organisasi dihubungkan dengan produktivitas kerjanya pada PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan di Tangerang.” Sehubungan dengan judul penulisan penelitian ini, maka yang menjadi fokus penelitian disini adalah mengenai bagaimana persepsi karyawan Departemen

Produksi terhadap budaya organisasi PT Indofood Sukses Makmur, Tbk Divisi mi instan, dimana budaya organisasi perusahaan telah diformulasikan dalam bentuk format *CONSISTENT* kemudian dari hasil persepsi tersebut juga akan diteliti bagaimana hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan.

Untuk dapat mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap budaya organisasi ditempatnya bekerja, maka penulis perlu melakukan observasi lapangan, mengadakan wawancara dan mengumpulkan data-data kuantitatif dan juga menyebarkan kuesioner berkaitan dengan variabel budaya organisasi dan variabel produktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat akan memberikan dampak yang baik bagi produktivitas kerja karyawan, hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Siagian sebagai berikut;

“Organisasi hendaknya memberikan perhatian yang besar dan menyeluruh dalam menciptakan budaya organisasi yang kuat dan yang pada gilirannya akan mendorong seluruh organisasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya”.⁴

Pendapat dari Siagian tersebut diatas juga dipertegas oleh J.L.Parapak dalam forum komunikasi yaitu bahwa “Produktivitas tidak bisa lepas dari budaya perusahaan yang berada dilingkungkannya”.⁵

PT Indofood Sukses Makmur Tbk pasca merger mengusung budaya organisasi yang dikenal dengan *CONSISTENT* yaitu memiliki singkatan dan makna sebagai berikut;

Consumer : Our success rest on satisfying consumer needs

Innovation : Innovation is our key to future growth

Staff : Reliable staff is our biggest Asset

Excellence : Excellence is our way of life

Teamwork : Teamwork makes a winning team

⁴ Sondang P.Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000) .hal 233

⁵J.L.Parapak, *Manajemen Indonesia Memasuki Era Globalisasi*, (Jakarta: PT Sapdodadi, 1993), hal 62

PT Indofood Sukses Makmur Tbk berusaha melakukan sosialisasi budaya organisasi ini dengan cara antara lain memasukan nilai-nilai budaya perusahaan seperti yang tersebut diatas kedalam salah satu pasal “Buku Perjanjian Kerja Bersama antara PT Indofood Sukses Makmur Tbk Divisi mi instan dengan Federasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (FSPSI), buku ini dibagikan keseluruh karyawan. Didalam “pasal tentang budaya organisasi”, perusahaan mengharapkan karyawannya memahami budaya organisasi dan melaksanakannya dalam pekerjaan sehari-hari. Adapun bunyi pasal tersebut adalah sebagai berikut;

Pasal Budaya Organisasi⁶

Dalam rangka mengembangkan falsafah dan budaya perusahaan maka pekerja mempunyai komitmen mengamalkan dan menjunjung tinggi nilai-nilai budaya kerja yaitu sebagai berikut;

1. Pekerja bertekad untuk mempelajari, memahami dan mengamalkan *CONSISTENT* dalam pekerjaan sehari-hari.
2. Mendukung setiap usaha dan kegiatan perusahaan dalam rangka menyebarkan pemahaman dan pengamalan *CONSISTENT* dalam pekerjaan sehari-hari.

Sebagaimana yang telah penulis kemukakan sebelumnya bahwa untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap budaya organisasi ini dilapangan, penulis menggunakan instrumen kuesioner dengan mengambil sampel karyawan bagian *helper* yang berstatus karyawan permanen di departemen produksi sebagai responden penelitian ini.

Disamping menyebarkan kuesioner, penulis juga berusaha mengumpulkan sebanyak mungkin data dan informasi berkaitan dengan penelitian ini, yaitu dengan cara melakukan wawancara dengan informan, dalam hal ini penulis mewawancarai bagian *Personnel Officer* PT Indofood Sukses Makmur,tbk divisi mi instan–Tangerang, yaitu bapak Widiyanto, dari hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa karyawan pada departemen produksi

⁶ Perjanjian Kerja Bersama antara PT Indofood Sukses Makmur Tbk Divisi mi instan-Tangerang, Tangerang dan FSPSI,periode 2007-2009

cenderung *resistent* atau menolak adanya perubahan, contohnya tentang peraturan kedisiplinan jam kerja. Wawancara tersebut direkam oleh penulis dengan menggunakan *voice recorder* dan dapat penulis paparkan dalam tulisan ini, yaitu sebagai berikut;

Penulis : “Bagaimana tanggapan karyawan terhadap peraturan tata tertib perusahaan?”

Bp.Widyarto: “Untuk karyawan di bagian lapangan (produksi) mereka bersikap cemburu dengan staf karyawan di office (kantor), hal ini berkaitan dengan peraturan kedisiplinan jam masuk kerja, karena apabila mereka terlambat, maka akan dikenai sanksi mulai dari yang ringan hingga berat yaitu PHK, sedangkan untuk karyawan *staf office* tidak berlaku demikian.

Penolakan terhadap perubahan bisa terjadi karena faktor persepsi, kepribadian dan kebutuhan dari tenaga kerja itu sendiri yang mungkin tidak sesuai dengan harapannya. Sebagaimana dikemukakan oleh Robbins berikut ini; “*Individual sources of resistance to change reside in basic human characteristics such as perceptions, personalities, and needs*”.⁷

1.2 Pokok Permasalahan

Salah satu tujuan sosialisasi budaya organisasi adalah mengenalkan nilai-nilai budaya organisasi kepada karyawan, agar mereka menjadi bagian organisasi secara total dan berperilaku sesuai dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi budaya organisasi membutuhkan waktu yang lama dan memerlukan perhatian yang serius, hal ini dimaksudkan agar program ini dapat memberikan gambaran yang tepat kepada karyawan tentang lingkungan pekerjaan dan budaya organisasi.⁸

Pada PT Indofood Sukses Makmur, Tbk budaya organisasi *pasca merger* sudah berlangsung cukup lama yaitu sejak tahun 1 Maret 1994, sehingga

⁷ Stephen P. Robbins. *Op.Cit*, hal.248

⁸ Linawati, *Op.Cit*, hal.30

pergesekan karena adanya kesenjangan budaya *pasca merger* sudah dapat diatasi dengan baik. Dengan kata lain karyawan memahami bahwa budaya organisasi yang berlaku di perusahaannya adalah budaya organisasi yang dikenal dengan **CONSISTENT** seperti yang telah dipaparkan sebelumnya.

Sehingga aspek yang penulis bahas disini bukan mengenai benturan budaya *pasca merger* melainkan adalah bagaimana persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dihubungkan dengan produktivitas kerjanya seperti yang telah penulis kemukakan sebelumnya. Sehubungan hal tersebut penulis melakukan pengumpulan data dan melakukan wawancara lanjutan dengan Manajer Produksi, yaitu bapak Suyatman pada tanggal 19 Agustus 2008. Berdasarkan wawancara tersebut diperoleh keterangan bahwa budaya kerja **CONSISTENT** ini penerapannya belum mencapai seratus persen, menurut manajer produksi ini implementasi budaya organisasi **CONSISTENT** baru mencapai 90% saja, artinya ada sepuluh persen 10% yang belum mampu diimplementasikan. Agar data yang dikumpulkan *valid* dan sah, maka wawancara tersebut penulis rekam, berikut ini hasil wawancara tersebut dapat penulis paparkan sebagai berikut ;

Bp.Suyatman: “Implementasi budaya **CONSISTENT** baru mencapai kira-kira sembilan puluh persen saja.”

Bp.Suyatman: “Aspek **CONSISTENT** yang belum tercapai adalah 10%, yaitu terdiri dari aspek *Inovation*, *Staff*, dan *Teamwork*...” untuk *Inovation* belum tercapai kira-kira 4%, indikasinya: belum semua karyawan terlibat dalam ajang perlombaan inovasi yang diadakan perusahaan meskipun perusahaan sudah membuat pengumuman tentang perlombaan inovasi tersebut.

“Sedangkan untuk “Staff (4%) indikasinya: masih ada beberapa karyawan yang kurang disiplin dalam bekerja, contohnya ada karyawan yang terlihat duduk santai pada jam kerja sehingga pekerjaan yang dilakukannya tidak optimal.” Kemudian tentang “Teamwork(2%), indikasinya: tidak ada komunikasi dalam bekerja, contohnya antara lain: karyawan produksi pada bagian produksi pada posisi *mixing* tidak

memberitahu posisi *friying* bahwa ada kemacetan pada *mixing line* akibatnya terjadi penumpukan mi pada line tersebut, karyawan shift I tidak memberitahu karyawan shift II bahwa ada bahan baku yang kurang demikian seterusnya.”⁹

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka penulis mencoba mengidentifikasi permasalahan yang terjadi pada bagian produksi PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan di Tangerang, yaitu bahwa aspek budaya organisasi yang terdiri dari *Inovasi, Staff dan Teamwork* masih perlu mendapatkan perhatian dan penanganan dari pihak manajemen PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan di Tangerang.

Berkaitan dengan penerapan aspek budaya organisasi dari **CONSISTENT** yang belum mencapai seratus persen seperti yang telah dikemukakan oleh pihak manajer produksi tersebut, maka selanjutnya penulis mencoba merumuskan permasalahan pokok pada PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan di Tangerang, yaitu sebagai berikut;

1. Bagaimana persepsi karyawan Departemen Produksi terhadap budaya organisasi pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk, Divisi mi instan – Tangerang?
2. Bagaimana produktivitas kerja karyawan Departemen Produksi pada PT Indofood Sukses Makmur tbk , Divisi mi instan di Tangerang?
3. Bagaimana hubungan antara persepsi karyawan Departemen Produksi terhadap budaya organisasi dengan produktivitas kerjanya pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk, Divisi mi instan di Tangerang?

⁹ Wawancara dengan manajer produksi, Bapak Suyatman pada tanggal 19 Agustus 2008

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada pokok permasalahan yang telah dikemukakan seperti tersebut diatas, maka tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk :

1. Menjelaskan persepsi karyawan Departemen Produksi terhadap budaya organisasi perusahaan pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk, divisi mi instan pabrik di Tangerang.
2. Menjelaskan produktivitas kerja karyawan Departemen Produksi pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk Divisi mi instan di pabrik Tangerang.
3. Menjelaskan analisis hubungan antara persepsi karyawan Departemen Produksi terhadap budaya organisasi dengan produktivitas kerjanya pada PT Indofood Sukses Makmur, Tbk Divisi mi instan di Tangerang.

Harapan penulis bahwa penelitian ini akan berguna tidak saja bagi penulis sendiri akan tetapi juga berguna bagi PT Indofood Sukses Makmur, Tbk Divisi mi instan-Tangerang dalam menerapkan budaya organisasi kepada karyawan, dalam hal ini budaya *CONSISTENT* agar dapat terus disosialisasikan dan diterapkan dengan seoptimal mungkin sehingga dari keunggulan-keunggulan aspek budaya *CONSISTENT* dapat berdampak dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan. Sehingga perusahaan dimasa depan akan mampu bersaing meraih keunggulan bisnis dengan berbasiskan pada budaya organisasinya. Adapun signifikansi penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Signifikansi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada studi ilmiah mengenai analisis hubungan budaya organisasi dengan produktivitas kerja karyawan, dan dapat memberikan masukan untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu Administrasi Niaga pada konsentrasi manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada manajemen PT Indofood Sukses Makmur,tbk. Divisi mi instan di Tangerang agar dapat lebih memperhatikan aspek budaya organisasinya dengan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada sehingga penerapannya dapat dilakukan dengan seoptimal mungkin dan sekaligus terus berusaha meningkatkan keunggulan-keunggulan yang sudah dimiliki.

3. Signifikansi Empirik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai referensi tambahan untuk kajian penelitian selanjutnya terutama bagi yang berminat pada pengkajian tentang budaya organisasi terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dimaksudkan agar para pembaca lebih mudah dalam memahami secara keseluruhan mengenai isi dan permasalahan yang akan dibahas dalam Laporan Penelitian ini yang berkaitan dengan obyek penelitian yaitu mengenai persepsi karyawan terhadap budaya organisasi perusahaan dihubungkan dengan tingkat produktivitas kerjanya.

Penulisan Laporan Penelitian ini secara keseluruhan terdiri dari lima bab dan setiap bab terdiri atas beberapa sub bab. Uraian mengenai sistematika penulisan Laporan Penelitian ini adalah sebagai berikut :

Bab 1 Pendahuluan

Sebagai bab pendahuluan, bab ini terdiri dari 10 sub bab yang menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan permasalahan pokok, tujuan penelitian, Signifikasi Penelitian dan sistematika penulisan. Dan untuk lebih jelasnya dibahas beserta teori-teori yang saling mendukung didalam penulisan ini.

Bab 2 Kerangka Teori dan Metode Penelitian

Pada bab ini penulis menjelaskan tentang pengkajian teoritis dari berbagai literatur, antara lain buku-buku pustaka, jurnal, majalah, surat kabar, serta internet dan sumber-sumber lainnya yang berhubungan dengan topik persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dihubungkan dengan produktivitas kerja karyawan pada PT Indofood Sukses Makmur,tbk Divisi mi instan di Tangerang.

Bab 3 Gambaran Umum Site Obyek Penelitian

Pada bab ini penulis menggambarkan karakteristik obyek penelitian secara rinci yang memiliki keterkaitan dengan permasalahan yang diteliti, baik secara langsung maupun tidak langsung. Gambaran yang rinci ini tidak hanya diberikan dalam bentuk data statistik namun juga dibantu oleh wawancara mendalam secara langsung dengan pihak informan dan sumber internal lainnya serta observasi lapangan.

Bab 4 Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bab ini penulis membahas data hasil penelitian dengan cara memberikan analisis yang terkait dengan data statistik dihubungkan atau dibandingkan dengan teori dari berbagai literatur buku-buku pustaka, jurnal, majalah, surat kabar, internet dan sebagainya serta juga berdasarkan data kuantitatif serta wawancara mendalam dengan pihak informan dan sumber internal lainnya.

Bab 5 Simpulan dan Saran

Pada bab ini penulis memberikan simpulan yang merupakan jawaban secara ringkas atas pertanyaan yang diajukan dalam permasalahan pokok, dan pada saran, penulis akan memberikan saran-saran yang bersifat praktis maupun teoritis yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas.