

**PERBEDAAN PERSEPSI TIPE BUDAYA ORGANISASI DITINJAU DARI
KRITERIA BUDAYA DAN NILAI ORGANISASI PADA KARYAWAN
PIMPINAN DAN OPERASIONAL BERDASARKAN JENIS KOMODITAS
DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV**

TESIS

OLEH

R. TURINO JANUAR BUDYANTO

NPM. 131804032



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2015**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 18/8/23

Access From (repository.uma.ac.id)18/8/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Perbedaan Persepsi Tipe Budaya Organisasi Ditinjau Dari Kriteria Budaya
Dan Nilai Organisasi Pada Karyawan Pimpinan Dan Operasional Berdasarkan
Jenis Komoditas Di PT Perkebunan Nusantara IV

Nama : R. TURINO JANUAR BUDYANTO

NPM : 131804032

Menyetujui

Pembimbing I



Dr. Kaiman Turnip, M.Si

Pembimbing II



Suryani Hardjo, S.Psi, M.A.

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**



Dr. Wiwik Sulistyaningsih, M.Si

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak ada terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oranglain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



Dibuat di Medan, Juni 2015

Pada tanggal :

Yang menyatakan



R. Turino
R. Turino Januar Budyanto

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : R. TURINO JANUAR BUDYANTO

NPM : 131804032

Program Studi : Magister Psikologi

Fakultas : Pascasarjana

Jenis karya : Tesis

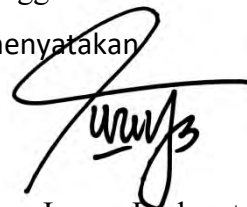
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul : **Perbedaan Persepsi Tipe Budaya Organisasi Ditinjau Dari Kriteria Budaya Dan Nilai Organisasi Pada Karyawan Pimpinan Dan Operasional Berdasarkan Jenis Komoditas Di PT Perkebunan Nusantara IV** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan, Juni 2015

Pada tanggal :

Yang menyatakan



R. Turino Januar Budyanto

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **"Perbedaan Persepsi Tipe Budaya Organisasi Ditinjau Dari Kriteria Budaya Dan Nilai Organisasi Pada Karyawan Pimpinan Dan Operasional Berdasarkan Jenis Komoditas"**.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. H.A. Ya'kub Matondang, MA.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, MS
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi, Dr. Wiwik Sulistyaningsih, S.Psi, MA.
4. Dosen Pembimbing, Dr. Kaiman Turnip, M.Si. dan Suryano Harjo, S.Psi, M.A.
5. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area seangkatan 2013.
6. Seluruh staff/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.
7. Responden PTPN IV

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah.

Medan, Juni 2015
P e n u l i s

R Turino Januar Budyanto

A B S T R A K

PERBEDAAN PERSEPSI TIPE BUDAYA ORGANISASI DITINJAU DARI KRITERIA BUDAYA DAN NILAI ORGANISASI PADA KARYAWAN PIMPINAN DAN OPERASIONAL BERDASARKAN JENIS KOMODITAS DI PTPN IV

N a m a : R. Turino Januar Budyanto

N I M : 131804032

Program : Magister Psikologi

Pembimbing I : Dr. Kaiman Turnip, M.Si.

Pembimbing II : Suryani Harjo, S.Psi, M.A.

Meskipun budaya perusahaan merupakan kunci sukses dalam tercapainya keunggulan daya saing, namun demikian tidak mudah mendefinisikan, mengukur dan mengatur budaya perusahaan yang terbentuk dari apa yang dipikirkan, dinilai dan diasumsikan oleh karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui perbedaan persepsi tipe budaya organisasi ditinjau dari kriteria budaya dan nilai organisasi pada karyawan pimpinan dan operasional berdasarkan jenis komoditas di PTPN IV. Diukur menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* dan *Organization Value Survey* yang dikembangkan oleh Cameron & Quinn dan McDonald & Gandz. Dengan Sampel penelitian berjumlah 430 orang yang terdiri dari 235 Karyawan Operasional dan 195 Karyawan Pimpinan hasil penelitiannya adalah 1) Terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi pada Karyawan Pimpinan dan Operasional berdasarkan keseluruhan komoditas. 2) Tidak Terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi pada Karyawan Pimpinan dan Operasional berdasarkan komoditas Kelapa Sawit. 3) Terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi pada Karyawan Pimpinan dan Operasional berdasarkan komoditas Teh. 4) Terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi pada Karyawan Pimpinan dan Operasional berdasarkan komoditas perbengkelan. 5) Tidak Terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi pada Karyawan Pimpinan dan Operasional berdasarkan unit pendukung. Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi pada perbaikan budaya perusahaan dan nilai organisasi yang sudah dimiliki saat ini.

Key words : budaya organisasi, nilai organisasi, *Organizational Culture Assessment Instrument*, *Organization Value Survey*

A B S T R A C T

DIFFERENT TYPES OF PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE BASED ON CULTURE AND VALUE ORGANIZATIONAL CRITERIA BETWEEN LEADERS AND OPERATIONAL'S EMPLOYEE IN EVERY COMMODITIES IN PTPN IV

N a m a : **R. Turino Januar Budyanto**

N I M : **131804032**

Program : **Magister Psikologi**

Pembimbing I : **Dr. Kaiman Turnip, M.Si.**

Pembimbing II : **Suryano Harjo, S.Psi, M.A.**

Although the corporate culture is the key to success in achieving competitive advantage, however, it is not easy to define, measure and regulate corporate culture that formed from what was considered, assessed and assumed by the employees. The purpose of this study was to determine differences in the perception of the type of organizational culture in terms of the organization's culture and values criteria between leaders and operation's employees based on the type of commodity in PTPN IV. It was measured using the Organizational Culture Assessment Instrument and Organization Value Survey, developed by Cameron & Quinn and McDonald & Gandz. Samples included 430 people consisting of 235 operation's employees and 195 Leaders, research were found that 1) There is perception's difference of organizational culture's type that is found in leaders and operation's employees based on whole commodity. 2) There is no perception's difference of organizational culture's type that is found in leaders and operation's employees based on palm oil commodity. 3) There is perception's difference of organizational culture's type that is found in leaders and operation's employees based on tea commodity. 4) There is perception's difference of organizational culture's type that is found in leaders and operation's employees based on workshop commodity. 5) There is no perception's differences of organizational culture's type that is found in leaders and operation's employee based on supporting unit. The results can be used as a reference to the improvement of the corporate culture and values of the organization which already owned at this time.

Key words : organizational culture, organizational value, Organizational Culture Assessment Instrument, Organization Value Survey

DAFTAR ISI

	Hal
DAFTAR ISI	i
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang Masalah	1
1.2.Perumusan Masalah	7
1.3.Rumusan Penelitian.....	9
1.4.Tujuan Penelitian	10
1.5.Manfaat Penelitian	11
1.6.Ruang Lingkup Penelitian	11
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1. Pengertian Persepsi	12
2.1. Budaya dan Nilai Organisasi	12
2.2.1. Pengertian Budaya dan Nilai Organisasi	12
2.2.2. Pembentukan Budaya Organisasi.	15
2.2.3. Orientasi Nilai-Nilai Perusahaan	17
2.2.4. Kerangka Persaingan Nilai	22
2.2.5. Kegunaan Kuadran Budaya Organisasi	30
2.3. Kerangka Konsep	31
2.4. Hipotesis	34
BAB III : METODE PENELITIAN	35
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	35
3.2. Identifikasi Variabel	35
3.3. Definisi Operasional	36
3.3.1. Kriteria Budaya Organisasi	36
3.3.2. Kriteria Nilai Organisasi	36
3.3.3. Persepsi Tipe Budaya Organisasi	39
3.4. Populasi dan Sampel	40
3.5. Teknik Pengambilan Sampel	42

3.6. Metode Pengumpul Data	42
	Hal
3.7. Prosedur Penelitian	44
3.8. Teknik Analisis Data	45
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	49
4.1. Orientasi Kancha dan Persiapan Penelitian.....	49
4.1.1. Profil Perusahaan	49
4.1.2. Persiapan Pelaksanaan Penelitian	51
4.1.3. Pelaksanaan Penelitian	52
4.1.4. Validitas dan Realibilitas.....	53
4.2. Persepsi Tipe Budaya Organisasi Saat Ini Dan Yang Diharapkan Ditinjau Dari Kriteria Budaya Dan Nilai Organisasi Pada Karyawan Pimpinan Dan Operasional Berdasarkan Keseluruhan Komoditas Di PTPN IV.....	54
4.2.1. Persepsi Tipe Budaya Organisasi Saat Ini Dan Yang Diharapkan Ditinjau Dari Kriteria Budaya Dan Nilai Organisasi Pada Karyawan Operasional Berdasarkan Keseluruhan Komoditas Di PTPN IV.....	54
4.2.2. Persepsi Tipe Budaya Organisasi Saat Ini Dan Yang Diharapkan Ditinjau Dari Kriteria Budaya Dan Nilai Organisasi Pada Karyawan Pimpinan Berdasarkan Keseluruhan Komoditas Di PTPN IV	63
4.2.3. Pembahasan Hipotesis Satu.....	71
4.3. Persepsi Tipe Budaya Organisasi Saat Ini Dan Yang Diharapkan Ditinjau Dari Kriteria Budaya Dan Nilai Organisasi Pada Karyawan Pimpinan Dan Operasional Berdasarkan Komoditas Kelapa Sawit Di PTPN IV.....	73
4.3.1. Persepsi Tipe Budaya Organisasi Saat Ini Dan Yang Diharapkan Ditinjau Dari Kriteria Budaya Dan Nilai Organisasi Pada Karyawan Operasional Berdasarkan Komoditas Kelapa Sawit Di PTPN IV	73

	Hal
4.2.1. Persepsi Tipe Budaya Organisasi Saat Ini Dan Yang Diharapkan Ditinjau Dari Kriteria Budaya Dan Nilai Organisasi Pada Karyawan Pimpinan Berdasarkan Komoditas Kelapa Sawit Di PTPN IV	81
4.2.2. Pembahasan Hipotesis Dua.....	89
4.4. Persepsi Tipe Budaya Organisasi Saat Ini Dan Yang Diharapkan Ditinjau Dari Kriteria Budaya Dan Nilai Organisasi Pada Karyawan Pimpinan Dan Operasional Berdasarkan Komoditas Teh Di PTPN IV	91
4.4.1. Persepsi Tipe Budaya Organisasi Saat Ini Dan Yang Diharapkan Ditinjau Dari Kriteria Budaya Dan Nilai Organisasi Pada Karyawan Operasional Berdasarkan Komoditas Teh Di PTPN IV	91
4.4.2. Persepsi Tipe Budaya Organisasi Saat Ini Dan Yang Diharapkan Ditinjau Dari Kriteria Budaya Dan Nilai Organisasi Pada Karyawan Pimpinan Berdasarkan Komoditas Teh Di PTPN IV	99
4.4.3. Pembahasan Hipotesis Tiga.....	107
4.5. Persepsi Tipe Budaya Organisasi Antara Karyawan Pimpinan dan Karyawan Operasional Berdasarkan Penilaian Budaya dan Nilai Organisasi Ditinjau dari Komoditas Perbengkelan.....	109
4.5.1. Persepsi Tipe Budaya Organisasi Saat Ini Dan Yang Diharapkan Ditinjau Dari Kriteria Budaya Dan Nilai Organisasi Pada Karyawan Operasional Berdasarkan Komoditas Perbengkelan Di PTPN IV	109
4.5.2. Persepsi Tipe Budaya Organisasi Saat Ini Dan Yang Diharapkan Ditinjau Dari Kriteria Budaya Dan Nilai	117

Organisasi Pada Karyawan Pimpinan Berdasarkan Komoditas Perbengkelan Di PTPN IV	
4.5.3. Pembahasan Hipotesis Empat.....	124
	Hal
4.6. Persepsi Tipe Budaya Organisasi Saat Ini Dan Yang Diharapkan Ditinjau Dari Kriteria Budaya Dan Nilai Organisasi Pada Karyawan Pimpinan Dan Operasional Berdasarkan Unit Pendukung Di PTPN IV.....	126
4.6.1. Persepsi Tipe Budaya Organisasi Saat Ini Dan Yang Diharapkan Ditinjau Dari Kriteria Budaya Dan Nilai Organisasi Pada Karyawan Operasional Berdasarkan Unit Pendukung Di PTPN IV	126
4.6.2. Persepsi Tipe Budaya Organisasi Karyawan Pimpinan Berdasarkan Penilaian Budaya dan Nilai Organisasi Ditinjau dari Unit Pendukung	134
4.6.3. Pembahasan Hipotesis Lima.....	142
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....	144
5.1. Kesimpulan	144
5.2. Saran.....	146
DAFTAR PUSTAKA	148
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1. Kerangka Persaingan Nilai	6
Gambar 2. Anatomi Organisasi Unggul	14
Gambar 3. Pola Munculnya Budaya Organisasi	16
Gambar 4. Internalisasi Nilai-Nilai Perusahaan	20
Gambar 5. Kerangka Konsep Penilaian Budaya dan Nilai Organisasi dalam menentukan Persepsi Tipe Budaya Organisasi	32
Gambar 6. Grafik Contoh Pengolahan Data Budaya Organisasi (OCAI)	45
Gambar 7. Grafik Persepsi Tipe Budaya Organisasi Karyawan Ditinjau dari Keseluruhan Komoditas pada Segmentasi Karyawan Operasional	58
Gambar 8. Grafik Persepsi Tipe Budaya Organisasi Karyawan Ditinjau dari Keseluruhan Komoditas pada Segmentasi Karyawan Pimpinan	66
Gambar 9. Grafik Persepsi Tipe Budaya Organisasi Karyawan Ditinjau dari Komoditas Kelapa Sawit pada Segmentasi Karyawan Operasional	76
Gambar 10. Grafik Persepsi Tipe Budaya Organisasi Karyawan Ditinjau dari Komoditas Kelapa Sawit pada Segmentasi Karyawan Pimpinan	84
Gambar 11. Grafik Persepsi Tipe Budaya Organisasi Karyawan Ditinjau dari Komoditas Teh pada Segmentasi Karyawan Operasional	94
Gambar 12. Grafik Persepsi Tipe Budaya Organisasi Karyawan Ditinjau dari Komoditas Teh pada Segmentasi Karyawan Pimpinan	102
Gambar 13. Grafik Persepsi Tipe Budaya Organisasi Karyawan Ditinjau dari Komoditas Perbengkelan pada Segmentasi Karyawan Operasional	112
Gambar 14. Grafik Persepsi Tipe Budaya Organisasi Karyawan Ditinjau dari Komoditas Perbengkelan pada Segmentasi Karyawan Pimpinan	120
Gambar 15. Grafik Persepsi Tipe Budaya Organisasi Karyawan Ditinjau dari Komoditas Pendukung pada Segmentasi Karyawan Operasional	129
Gambar 16. Grafik Persepsi Tipe Budaya Organisasi Karyawan Ditinjau dari Komoditas Pendukung pada Segmentasi Karyawan Pimpinan	137

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1. Kriteria OCAI dan Tipe Budaya Organisasi	27
Tabel 2. Kriteria OVS dan Tipe Budaya Organisasi	28
Tabel 3. Contoh Pengisian Kuisisioner Budaya Perusahaan	43
Table 4. Tabel Contoh Pengolahan Data Nilai Organisasi (OVS)	46
Tabel 5. Tabel Contoh Pengolahan Data OCAI dan OVS	46



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.

Menurut Undang-undang Nomer 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, definisi BUMN adalah 1) Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya disebut BUMN, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. 2) Perusahaan Perseroan, yang selanjutnya disebut Persero, adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51 % (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan. 3) Perusahaan Perseroan Terbuka, yang selanjutnya disebut Persero Terbuka, adalah Persero yang modal dan jumlah pemegang sahamnya memenuhi kriteria tertentu atau Persero yang melakukan penawaran umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal. 4) Perusahaan Umum, yang selanjutnya disebut Perum, adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.

PTPN IV sebagai salah satu perusahaan BUMN, yang bergerak di bidang agroindustri. Pada tahun 2014 mencatat keuntungan tertinggi diantara 14 perusahaan BUMN agroindustri lainnya. PTPN IV adalah Badan Usaha Milik

Negara (BUMN) yang bergerak pada bidang usaha agroindustri yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomer 72 Tahun 2014 berada dibawah naungan PTPN III (Persero) sebagai *holding* BUMN mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri, pemasaran komoditas yang dihasilkan dan kegiatan pendukung lainnya seperti perbengkelan.

Komposisi tenaga kerja PTPN IV berdasarkan Laporan Tahunan 2014 berjumlah 23.629 Orang dengan rincian Karyawan Pimpinan (Karyawan Gol. IIIA-IVD termasuk Komisaris dan Direksi) sebesar 2,67 % serta Karyawan Operasional (Karyawan Gol. IA-IIID) sebesar 97,23 %, terbagi dalam beberapa komoditas dengan perbandingan 3.9% Unit Pendukung, Kelapa Sawit 87.3%, Teh 8.2% dan Perbengkelan 0.6%.

Seluruh perusahaan BUMN agroindustri yang dipublikasikan pada masing-masing laman perusahaan telah menyatakan budaya perusahaan atau nilai perusahaan bersama dengan visi dan misi perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut, PTPN IV sebagai urutan kedua perusahaan BUMN Agroindustri berdaya saing terbaik (Majalah Online Marketeers, 2013) telah mengedepankan pentingnya budaya perusahaan dan nilai perusahaan bersamaan dengan visi dan misinya.

Terkait dengan Budaya dan Nilai Organisasi yang telah dinyatakan oleh para pemimpin, PTPN IV membedakan keduanya sebagai berikut:

- a. Budaya Perusahaan PTPN IV adalah memberi, membimbing dan mendorong perilaku seluruh karyawan perusahaan agar dalam melaksanakan tugas selalu

- 1) Berpikir positif untuk dapat menangkap setiap peluang, 2) Proaktif dalam menghasilkan inovasi dan prestasi, 3) Kerjasama tim untuk membangun kekuatan, 4) Menempatkan kepentingan perusahaan sebagai pertimbangan utama bagi setiap keputusan yang diambil oleh setiap jajaran perusahaan dan 5) Menempatkan peningkatan kesejahteraan karyawan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pencapaian sasaran perusahaan.
- b. Nilai Perusahaan yang disebut dengan Tata Nilai PTPN IV, dirangkum dalam frasa "PRIMA", meliputi 1) **Profitability** (mengutamakan profit), 2) **Responsibility** (bertanggung jawab terhadap *stakeholder*), 3) **Integrity** (integritas), 4) **Market ahead** (selalu yang terdepan) dan 5) **Accountability** (terpercaya).

Menurut Suparlan (2002) dalam Rudito (2009) sebagai satu masyarakat, Indonesia dicirikan sebagai masyarakat majemuk, yaitu masyarakat yang terdiri dari masyarakat-masyarakat suku bangsa sebagai segmen-segmen dan disatukan oleh sebuah sistem politik yang pada dasarnya bukan berasal dari salah satu suku bangsa yang ada, tetapi berdasar pada salah satu kebudayaan yang dominan. Sementara itu perusahaan sebagai salah satu masyarakat perlu membentuk kebudayaan sendiri guna mengatur para anggotanya agar sesuai dengan tujuan dari perusahaan yang bersangkutan. Budaya perusahaan yang ada sejatinya akan dipahami melalui kaca mata kebudayaan suku bangsa dari masing-masing anggotanya, dan bisa saja perwujudan dalam tindakannya akan berbeda antara masing-masing anggota perusahaan tersebut.

Selaras dengan hal tersebut menurutnya kebudayaan perusahaan pada dasarnya dibentuk oleh adanya beberapa individu yang dapat berasal dari kebudayaan dan masyarakat yang berbeda-beda. Pembentukan kebudayaan perusahaan dapat dilakukan oleh beberapa orang pemilik suatu perusahaan atau beberapa pemegang saham, atau juga dibentuk oleh adanya rapat anggota karyawan dari perusahaan tersebut. Umumnya pembentukan kebudayaan perusahaan merupakan tipe mengerucut dimana segala aturan dalam perusahaan dibentuk oleh hasil rapat anggota pemilik saham kemudian menyebar luas kepada karyawan.

Robbins pada Ratnaningsih (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, *brand*, motivator, pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau target yang ditetapkan.

Menurut Clegg (1996) dalam Effendi (2012) budaya organisasi yang berlaku pada perusahaan-perusahaan di Indonesia belum solid, belum kuat, masih lemah dan hanya beberapa faktor budaya saja yang dominan. Ini menunjukkan bahwa pada perusahaan-perusahaan yang diteliti kelihatannya memang belum menyadari akan arti penting dan bagaimana membudayakan nilai-nilai yang relevan dengan operasi perusahaan. Padahal di negara-negara Asia Timur khususnya Jepang, Korea, Taiwan, Hongkong dan Singapura keberhasilannya disebabkan terutama oleh budaya organisasi. Kemajuan di Asia Timur disebabkan

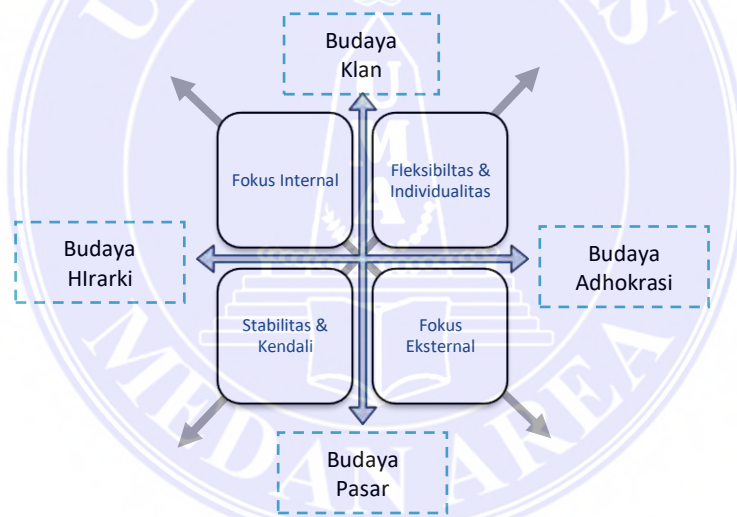
oleh penggunaan sikap-sikap dan institusi budaya yang sudah terjalin lama dan menyebar yaitu neo-konfusianisme yang diidentifikasi sebagai sumber keberhasilannya.

Sedangkan Tunggal (2004) dalam Effendi (2012) menyatakan bahwa anatomi organisasi yang unggul terdiri dari 1) Pengendalian visi dan misi, 2) Pengendalian nilai dan perilaku serta 3) Dukungan sistem dan strategi. Visi merupakan harapan dan cita-cita yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa depan dalam jangka waktu menengah/panjang. Misi adalah rumusan langkah-langkah yang merupakan kunci untuk memulai melakukan inisiatif, mengevaluasi dan mempertajam bentuk-bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan ke dalam visi, misi merupakan tindakan untuk menuju visi. Nilai adalah sesuatu yang dipandang penting, berharga, diprioritaskan dan diperjuangkan untuk dilaksanakan. Perilaku adalah sikap manusia yang dapat diukur dan diamati. Sistem adalah perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas. Strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu. Budaya organisasi adalah pola pikir dan perilaku efektif dan efisien yang diulang secara terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi. Menurutnya budaya perusahaan muncul sebagai irisan ketiga unsur-unsur tersebut.

Cameron dan Quinn (1999) dalam Hermastho (2010) mengidentifikasi 4 (empat) tipe budaya Kerangka Persaingan Nilai (*CVF/Competing Value Framework*) sebagai Budaya Klan (*Clan Culture*), Budaya Adokrasi (*Adhocracy Culture*), Budaya Hirarki (*Hierarchy Culture*) dan Budaya Pasar (*Market Culture*).

Keempat tipe budaya tersebut memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Kerangka persaingan nilai (CVF) dilihat dari dua dimensi, yakni dimensi pertama membedakan fokus pada fleksibilitas, kewenangan dan dinamisme dari fokus stabilitas, perintah dan kontrol. Dimensi kedua membedakan fokus pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dari fokus pada orientasi eksternal, diferensiasi produk dan persaingan. Menurutnya mendiskusikan hasil OCAI dan melakukan dialog mengawali proses mental yang dibutuhkan untuk membawa perubahan yang berkesinambungan serta menjadikan perilaku dan perubahan yang nyata.

Gambar 1. Kerangka Persaingan Nilai



Sementara itu menurut Robbins & Judge (2012) dalam Ratnaningsih (2012) persepsi adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka.

Terkait hal tersebut diatas, dan berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap budaya organisasi dan nilai yang dibagi oleh antar individu PTPN IV ditemukan data sebagai berikut :

1. Terdapat pengelompokan tata nilai yang tidak terbentuk pada budaya perusahaan sebagai pendamping visi dan misi perusahaan. Contoh. Tata Nilai “*Accountability*” atau terpercaya tidak dinyatakan pada budaya perusahaan. Sementara, “Menempatkan peningkatan kesejahteraan karyawan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pencapaian sasaran perusahaan” tidak dijabarkan pada tata nilai perusahaan yang dinyatakan oleh pemimpin.
2. Terdapat perbedaan perilaku anggota organisasi dengan tata nilai yang dinyatakan oleh pimpinan organisasi. Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti selama empat tahun, anggota organisasi belum memahami bahkan mengetahui mengenai budaya perusahaan dan tata nilai perusahaan yang dinyatakan. Contoh. Apabila dikaitkan dengan *profitability* masih banyak ditemukan anggota organisasi yang tidak mengikuti kaidah ini, misalnya tidak mematikan air atau listrik jika tidak terpakai, menggunakan kertas secara bijaksana.

1.2. Perumusan Masalah.

PTPN IV sebagai salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang agroindustri, dengan komoditas kelapa sawit, teh dan perbengkelan dengan keuntungan tertinggi pada tahun 2014, telah menyertakan budaya perusahaan dan tata nilai bersama dengan visi dan misi perusahaan. Namun demikian berdasarkan observasi selama kurun waktu 2010-2014 yang dilakukan oleh peneliti masih ditemukan beberapa permasalahan yang cukup kontradiktif dengan tata nilai atau budaya yang dinyatakan.

Berdasarkan observasi peneliti berdasarkan laporan manajemen bulanan yang merupakan laporan tentang kondisi keuangan perusahaan berdasarkan komoditas menunjukkan bahwa meskipun secara keseluruhan (Total Komoditas Sawit, Teh dan Perbengkelan) mengalami keuntungan, namun pada kenyataannya hanya komoditas sawit yang mengalami keuntungan sementara komoditas teh dan perbengkelan mengalami kerugian. Peran manajemen pada masing-masing komoditas tersebut tidak terlepas dari peran unit pendukung yakni Grup Unit Usaha dan Kantor Pusat.

Untuk melihat keterkaitan antara budaya yang dinyatakan, baik yang ada saat ini serta yang diharapkan oleh setiap anggota organisasi telah tersedia instrumen yang telah umum digunakan oleh peneliti-peneliti baik dari dalam maupun luar negeri yakni Instrumen Penilaian Budaya Organisasi oleh Cameron dan Quinn (1999) atau yang dikenal dengan *Organizational Culture Assessment Instrument/OCAI*, sementara itu untuk melihat nilai perusahaan yang dinyatakan, baik yang ada saat ini serta yang diharapkan oleh anggota organisasi telah tersedia Survei Nilai Organisasi oleh McDonald dan Gandz (1992) yang dikenal dengan *Organization Value Survey/OVS*.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah “Belum adanya perumusan tipe persepsi budaya organisasi Karyawan Pimpinan dan Karyawan Operasional ditinjau dari masing-masing komoditas sehingga dikhawatirkan budaya perusahaan yang dibentuk berdasarkan irisan anatomi organisasi unggul yang terdiri dari 1) Pengendalian visi dan misi, 2)

Pengendalian nilai dan perilaku serta 3) Dukungan sistem dan strategi belum terbentuk dan terinternalisasi oleh Karyawan Pimpinan dan Karyawan Operasional.

1.3. Rumusan Penelitian.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas dapat ditarik pertanyaan sebagai berikut

1. Apakah terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan ditinjau dari kriteria budaya dan nilai organisasi pada karyawan pimpinan dan operasional berdasarkan keseluruhan komoditas di PTPN IV?
2. Apakah terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan ditinjau dari kriteria budaya dan nilai organisasi pada karyawan pimpinan dan operasional berdasarkan komoditas Kelapa Sawit di PTPN IV?
3. Apakah terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan ditinjau dari kriteria budaya dan nilai organisasi pada karyawan pimpinan dan operasional berdasarkan komoditas Teh di PTPN IV?
4. Apakah terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan ditinjau dari kriteria budaya dan nilai organisasi pada karyawan pimpinan dan operasional berdasarkan komoditas Perbengkelan di PTPN IV?
5. Apakah terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan ditinjau dari kriteria budaya dan nilai organisasi pada karyawan pimpinan dan operasional berdasarkan Unit Pendukung di PTPN IV?

1.4. Tujuan Penelitian.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan penelitian yang telah dipaparkan diatas maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui perbedaan persepsi tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan ditinjau dari kriteria budaya dan nilai organisasi pada karyawan pimpinan dan operasional berdasarkan keseluruhan komoditas di PTPN IV?
2. Untuk mengetahui perbedaan persepsi tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan ditinjau dari kriteria budaya dan nilai organisasi pada karyawan pimpinan dan operasional berdasarkan komoditas Kelapa Sawit di PTPN IV?
3. Untuk mengetahui perbedaan persepsi tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan ditinjau dari kriteria budaya dan nilai organisasi pada karyawan pimpinan dan operasional berdasarkan komoditas Teh di PTPN IV?
4. Untuk mengetahui perbedaan persepsi tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan ditinjau dari kriteria budaya dan nilai organisasi pada karyawan pimpinan dan operasional berdasarkan komoditas Perbengkelan di PTPN IV?
5. Untuk mengetahui perbedaan persepsi tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan ditinjau dari kriteria budaya dan nilai organisasi pada karyawan pimpinan dan operasional berdasarkan Unit Pendukung di PTPN IV?

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti, penelitian ini merupakan konfirmasi teori analisa budaya dan nilai organisasi dengan pendekatan Instrumen Penilaian Budaya Organisasi

(*Organizational Culture Assessment Instrument*) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (1999) serta Survei Nilai Organisasi (*Organization Value Survey*) yang dikembangkan oleh McDonald dan Gandz (1992).

2. Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk melakukan evaluasi tipe budaya organisasi berdasarkan kriteria budaya dan nilai organisasi yang telah dinyatakan oleh Karyawan PTPN IV dalam berbagai komoditas dan segmentasi karyawan yang berbeda sebagai masukan rumusan budaya dan nilai perusahaan yang disesuaikan dengan yang ada saat ini dan yang diharapkan.

1.6. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gambaran persepsi Karyawan Pimpinan dan Karyawan Operasional PT Perkebunan Nusantara IV terhadap tipe budaya organisasi berdasarkan Instrumen Penilaian Budaya Organisasi (*OCAI*) serta Survei Nilai Organisasi (*OVS*) dengan menyebarkan kuisioner yang mencakup 6 kriteria pada *OCAI* dan 24 kriteria pada *OVS* dan dilakukan selama bulan Maret 2015.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.2. Pengertian Persepsi

Menurut Robbins & Judge (2008) dalam Ratnaningsih (2012) persepsi adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Leavitt dalam Ratnaningsih (2012), persepsi dalam arti sempit ialah penglihatan, bagaimana cara seseorang melihat sesuatu, dan dalam arti luas, persepsi adalah pandangan atau pengertian bagaimana seseorang memandang atau mengartikan sesuatu.

2.3. Budaya dan Nilai Organisasi.

2.3.1. Pengertian Budaya dan Nilai Organisasi

Menurut Kilmann dkk (1988) dalam Edy Sutrisno (2010), budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*Values*), keyakinan-keyakinan (*Beliefs*), asumsi-asumsi (*Assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut sebagai budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang didalam

organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi para anggota organisasi.

Sementara Tunggal (2010) dalam Effendy (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi penting mengenai organisasi tersebut dan tujuan-tujuan serta prakteknya yang dianut bersama oleh semua anggota perusahaan tersebut. Hal ini adalah sebuah sistem nilai yang dianut bersama mengenai hal-hal yang penting dan keyakinan tentang cara kerja dunia. Dengan cara ini, satu budaya perusahaan memberikan satu kerangka kerja yang menata dan mengarahkan perilaku orang dalam pekerjaan.

Dari berbagai model budaya organisasi yang dipublikasi, salah satunya oleh Schein (2004) dalam Effendi (2012) dalam bukunya “*Organizational Culture and Leadership*”. Dikenal sebagai Schein’s Model yaitu :

1. *Artefacts*.

Meliputi struktur dan proses nyata dari organisasi. Termasuk tulisan, bahasa percakapan di dalam organisasi, ruangan fisik dan tata letak serta perilaku dari individu-individu. Schein membaginya dalam tiga level yaitu: 1) Level pertama berhubungan dengan *physical artefacts* seperti logo – logo perusahaan, 2) Level kedua berhubungan dengan perilaku termasuk kebiasaan/ritual di dalam organisasi dan 3) Level ketiga berhubungan dengan anekdot di dalam organisasi, cerita dan dongeng dalam suatu organisasi.

2. *Values*.

Merupakan prinsip–prinsip sosial, tujuan dan standar yang berlaku di dalam perusahaan serta dianggap penting dan mendefinisikan apa yang diperhatikan oleh

tiap anggota dari organisasi. Peraturan yang tidak tertulis namun mencerminkan apa yang diharapkan oleh tiap anggota dan nilai yang dianut oleh tiap pekerja. Dengan menggunakan nilai-nilai ini, pekerja mampu untuk membuat keputusan dan menangani masalah, isu dan menemukan solusi.

3. *Basic Assumptions*

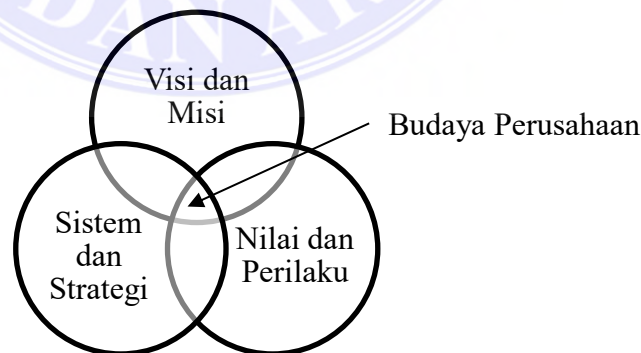
Dikenal sebagai *invisible level* dari model, karena level ini melibatkan keyakinan, persepsi, pikiran dan perasaan.

Menurut Tunggal (2004) (dalam Effendi, 2012) anatomi organisasi unggul terdiri dari 1) pengendalian visi dan misi, 2) pengendalian nilai dan perilaku serta 3) dukungan sistem dan strategi. Menurutny :

1. **Visi merupakan harapan dan cita-cita yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa depan dalam jangka waktu menengah/panjang. Visi akan membentuk perusahaan di masa yang akan datang dan memberikan arah bagi perkembangan perusahaan.**
2. **Misi adalah rumusan langkah-langkah yang merupakan kunci untuk memulai melakukan inisiatif, mengevaluasi dan mempertajam bentuk-bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan ke dalam visi, misi merupakan tindakan untuk menuju visi.**
3. **Nilai adalah sesuatu yang dipandang penting, berharga, diprioritaskan dan diperjuangkan untuk dilaksanakan. Nilai dikatakan juga sebagai sebuah konsep yang abstrak yang hanya dapat dipahami apabila terkait dengan benda maupun hal-hal tertentu, yang kemudian mempunyai makna dan manfaat.**

4. **Perilaku adalah sikap manusia yang dapat diukur dan diamati. Dalam praktek, perilaku yang etis adalah apa yang dianggap sebagai “baik” dan “benar”, dimana terkadang suatu komponen yang legal, maknanya setiap perilaku yang dianggap etis harus dianggap sah dalam masyarakat yang jujur.**
5. **Sistem adalah perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas.**
6. **Strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu. Strategi diartikan sebagai siasat untuk mencapai sesuatu.**
7. **Budaya organisasi adalah pola pikir dan perilaku efektif dan efisien yang diulang secara terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi adalah sesuatu yang membedakan antara organisasi yang bersangkutan dengan organisasi yang lain.**

Gambar 2. Anatomi Organisasi Unggul (Tunggal, 2004)



2.3.2. Pembentukan Budaya Organisasi.

Setiap organisasi mempunyai budaya, ketika suatu organisasi berdiri dimulailah proses pembentukan budaya organisasi. Budaya organisasi terjadi ketika

anggota organisasi mulai belajar untuk menghadapi masalah organisasi, baik berupa masalah akibat perubahan-perubahan eksternal, maupun masalah internal yang menyangkut pada kesatuan dan keutuhan organisasi. Robins (2006) dalam Hidayat (2012) mengatakan bahwa budaya organisasi cenderung berurat akar sehingga sukar untuk para manajer mengubahnya. Menurut Agung (2007) dalam Hidayat (2012), ada tiga macam proses terbentuknya budaya organisasi yaitu :

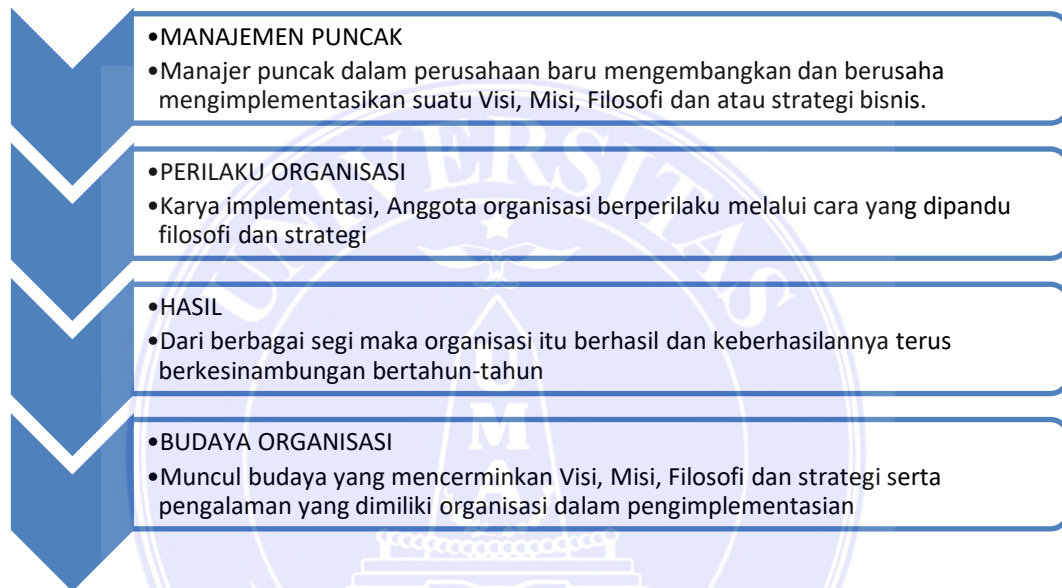
1. Budaya diciptakan oleh pendirinya.
2. Budaya terbentuk sebagai usaha untuk menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.
3. Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis.

Peran atau fungsi budaya di dalam organisasi menurut Robbins (2001) dalam Hidayat (2012) adalah :

1. Sebagai batasan yang membedakan secara jelas suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Memberikan rasa identitas bagi anggota-anggotanya.
3. Memudahkan penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih jelas daripada kepentingan individu.
4. Mendorong stabilitas sistem sosial, merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Menurut Kotter dan Heskett (1997) dalam Hidayat (2012) budaya organisasi muncul sebagai cerminan dari visi, misi, strategi, filosofi dan pengalaman yang dimiliki organisasi dalam pengimplementasiannya. Budaya organisasi muncul dengan pola sebagai berikut :

Gambar 3. Pola Munculnya Budaya Organisasi (Kottler dan Heskett, 1997)



2.3.3. Orientasi Nilai-Nilai Perusahaan

Proses pemahaman individu sebagai anggota organisasi masyarakat tentunya didasari pada cara yang oleh masyarakatnya dianggap sesuai dan baik. Menurut Rudito (2009) orientasi nilai budaya akan berbeda-beda dalam kehidupannya nyata dari suatu kelompok sosial, dan ini terkait dengan bentuk-bentuk arena yang dihadapi oleh individu sebagai anggota kelompok sosial atau dapat dikatakan bahwa arena-arena tersebut adalah pranata-pranata sosial. Bentuk-bentuk kehidupan dari manusia dalam beraktifitas menurut Klukhohn yang ditulis oleh Koentjaraningrat (1984), pada dasarnya dibagi dalam empat pranata sosial besar

yaitu 1) kehidupan keluarga, 2) kehidupan ekonomi, 3) kehidupan sosial dan 4) kehidupan keagamaan.

Menurut Rudito (2009), pada keempat arena tersebut individu akan mempunyai perbedaan orientasi nilai budaya, kita tidak dapat menyatakan sebuah nilai budaya yang dianutnya untuk semua arena yang melingkupi individu tersebut. Keadaan ini sering membuat seorang individu terlihat ambigu ketika menghadapi masalah yang berkenaan dengan arena-arena yang ada, seperti seseorang ingin membantu kerabatnya untuk bekerja di sebuah perusahaan yang dipimpinnya, maka arena keluarga dan ekonomi akan menjadi kendala bagi keputusan yang akan diambilnya. Orientasi nilai yang terwujud di dalam arena keluarga tentunya akan tidak sama dengan arena sosial, ekonomi dan keyakinan. Hal ini berkaitan dengan hubungan antara satu individu dengan individu lainnya. Orientasi nilai budaya perusahaan menjadi penting untuk dilihat agar perusahaan yang ada dapat beraktifitas secara baik dan khususnya dalam hal bagaimana para karyawannya mempunyai orientasi nilai yang sesuai dengan arah visi dan misi perusahaan dalam beraktifitas. Hal ini berkaitan dengan nilai budaya para karyawannya yang merupakan kunci sukses berjalannya perusahaan dengan baik yaitu menciptakan kepercayaan (*trust*) dalam lingkungan karyawan.

Sehingga demikian masing-masing arena sosial tersebut akan menyebabkan nilai budaya yang menjadi bagian individu dalam masyarakat tersebut berbeda-beda, seperti perwujudan nilai budaya ketika berada dalam lingkungan keluarga berbeda dengan perwujudan nilai budayanya di lingkungan ekonomi, juga berbeda dengan lingkungan sosial atau bermasyarakat dan lingkungan agama/keyakinan.

Keempat bidang kehidupan manusia tersebut akan memberikan dorongan bagi individu untuk memunculkan aktivitas-aktivitas dengan sasaran tujuan yang berbeda-beda antara satu bidang kehidupan dengan bidang kehidupan lainnya.

Nilai budaya yang ada dalam perusahaan, menurut Rudito (2009), haruslah menjadi cita-cita dari seluruh karyawan yang bekerja diperusahaan tersebut. Oleh karena itu, bagaimana bentuk nilai budaya perusahaan harus sesuai dengan orientasi nilai budaya yang ada dalam karyawannya yang nyata-nyata sudah mempunyai nilai budaya dari latar belakang kesukubangsaannya.

Menurut Rudito (2009), orientasi nilai budaya yang ada di perusahaan akan memberikan makna pada karyawannya yang bertindak sebagai anggota komunitas perusahaan. Tentunya, model-model orientasi nilai budaya ini akan ada dan tercermin pada masing-masing unit di perusahaan, sehingga masing-masing anggota dalam setiap unit akan mempunyai pedoman nilai budaya yang dapat berbeda dengan unit lainnya, akan tetapi mempunyai kesamaan dalam tujuan dan cita-cita secara keseluruhan perusahaan.

Orientasi nilai-nilai budaya yang ada pada masing-masing unit tersebut menjadi acuan bagi tingkah laku individunya sebagai anggota dari unit tersebut. Hal ini berkaitan dari sifat unit-unit yang ada di perusahaan dan lingkungan apa yang harus dihadapi. Misalnya antara unit yang harus selalu berhubungan dengan pihak luar (eksternal) yang menuntut adanya inovasi terus menerus dan cepat tanggap tentunya harus terdapat nilai budaya yang mempunyai wawasan ke depan, seperti hubungan dengan pihak luar seperti *supplier*, konsumen dan *stakeholder* lainnya. Sebaliknya bagi unit-unit yang bergerak dengan lingkungan dalam perusahaan,

kestabilan aturan dan ketetapan aturan menjadi prioritas utama dari orientasi nilai budaya yang dihindarkan guna kepentingan kestabilan aturan atau pedoman tingkah laku.

Masing-masing unit dalam sebuah perusahaan atau organisasi akan menerapkan kebiasaan-kebiasaan yang ada di unit tersebut agar menjadi pedoman yang dianut oleh para anggotanya. Oleh karena itu, masing-masing unit akan melakukan sosialisasi status dan peran yang ada, dan sekaligus nilai budaya yang dianut di unit tersebut sebagai bagian dari nilai budaya perusahaan secara keseluruhan.

Sosialisasi peran dan status yang ada pada perusahaan atau masing-masing unit dalam perusahaan menurut Rudito (2009) akan melalui beberapa sarana sosialisasi antara lain:

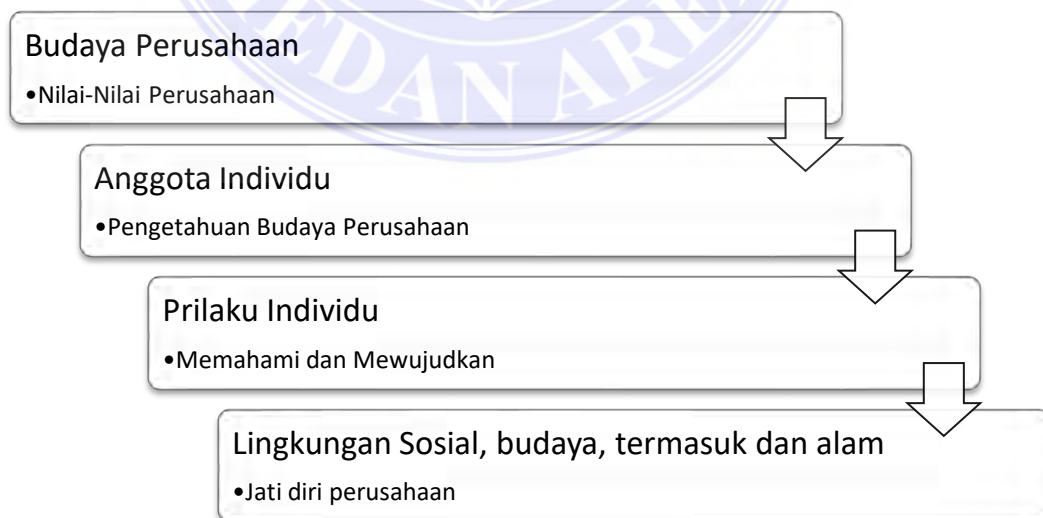
1. Karyawan yang satu unit.
2. Kelompok kecil dalam unit tersebut.
3. Pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh unit tersebut.
4. Media massa atau jurnal atau gosip-gosip yang berkembang di unit tersebut dan,
5. Unit-unit lain yang berhubungan dengan unit yang bersangkutan dalam satu perusahaan.

Nilai budaya yang ada pada masing-masing unit ini tentunya berdasarkan atau bersumber dari nilai budaya perusahaan secara keseluruhan, akan tetapi mempunyai lingkungan yang spesifik yang dihadapi oleh masing-masing unit.

Oleh karena itu, sosialisasi nilai budaya akan melihat dan mempertimbangkan strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan berkaitan dengan lingkungan yang dihadapi oleh masing-masing unit, seperti unit yang arenanya adalah internal perusahaan tentunya akan mempunyai muatan sosialisasi yang berbeda dengan unit yang mempunyai hubungan dengan luar perusahaan atau hubungan dengan *stakeholder* luar (eksternal) perusahaan.

Nilai budaya perusahaan menjadi acuan bagi bergeraknya perusahaan yang bersangkutan, untuk mewujudkan nilai budaya perusahaan agar menjadi tingkah laku bagi para anggotanya atau karyawannya, maka diperlukan sarana pendukung. Sarana pendukung yang dimaksud adalah elemen yang mengarahkan nilai budaya tersebut menjadi tingkah laku antara lain proses yang ada, kemudian proses kognitif dari budaya perusahaan yang mendasarinya atau yang dapat menghantarkan nilai budaya tersebut menjadi terwujud dalam tingkah laku.

Gambar 4. Internalisasi Nilai-Nilai Perusahaan (Rudito, 2009)



Bentuk perusahaan yang dimaksud adalah bentuk perusahaan yang bersifat mekanik atau organik, atau yang berbentuk flat atau hirarki. Bentuk dan sifat perusahaan ini sangat menentukan perwujudan atau proses perwujudan nilai budaya perusahaan menjadi tingkah laku yang dapat dipantau dan menjadi jati diri perusahaan.

2.3.4. Kerangka Persaingan Nilai

Kerangka persaingan nilai (*competing value framework*) mulai dikembangkan tahun 1980 melalui studi mengenai efektifitas organisasi oleh Quinn dan Rohrbaugh pada tahun 1981, kemudian diikuti dengan studi-studi lainnya berkaitan dengan budaya, kepemimpinan, struktur dan proses informasi dalam organisasi. Pada tahun 1999 Cameron dan Quinn mengembangkan kerangka persaingan nilai tersebut. Kerangka persaingan nilai dilihat dari dua dimensi, dimensi pertama membedakan 1) fokus pada fleksibilitas, kewenangan dan dinamisme dari 2) fokus stabilitas, perintah dan kontrol. Dimensi kedua membedakan 1) fokus pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dari 2) fokus pada orientasi eksternal, diferensiasi produk dan persaingan (Cameron, 1999), yang berujung pada terbentuknya 4 (empat) kuadran budaya sebagai berikut :

1. Budaya Klan.

Adalah budaya perusahaan yang memiliki karakter kekeluargaan, dimana terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui kerjasama tim, pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai

rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi.

Budaya organisasi ini bercirikan tempat kerja yang nyaman, dimana orang-orang didalamnya berbagi banyak informasi pribadi, seperti keluarga besar. Pimpinan dan kepala organisasi dipandang sebagai mentor dan bahkan seperti figur orang tua. Organisasi disatukan berdasarkan rasa kesetiaan dan tradisi. Komitmen organisasi tinggi. Organisasi menekankan pada manfaat jangka panjang dari pengembangan sumber daya manusia (SDM) demi kepentingan besar menjaga kohesi dan moral organisasi. Kesuksesan didefinisikan berdasarkan sensitifitas terhadap pelanggan dan kepedulian terhadap orang lain. Organisasi mengutamakan kerjasama, partisipasi dan konsensus.

Secara sederhana dapat diringkas sebagai berikut :

Tipe kepemimpinan	: Fasilitator, Mentor dan Membuat Tim.
Nilai Pendorong	: Komitmen, Komunikasi dan Pembangunan.
Teori Efektifitas	: Pengembangan Manusia dan partisipasi menghasilkan efektifitas.
Strategi Kualitas	: Pemberdayaan, pembuatan tim, partisipasi pegawai, pengembangan SDM dan komunikasi yang terbuka.

2. Budaya Adokrasi.

Adalah budaya perusahaan yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan di masa depan. Tugas utama manajemen adalah mendukung dan mendorong terciptanya semangat kewirausahaan dan kreativitas.

Budaya ini bercirikan tempat kerja yang dinamis, kewiraswastaan dan kreatif. Orang-orang didalamnya berani bertanggung jawab dan mengambil risiko. Perikat organisasi dalam komitmen bersama untuk selalu mencoba hal yang baru/inovasi dan berkesperimen. Organisasi dalam jangka panjang menekankan pada pertumbuhan dan mendapatkan sumber daya yang baru. Kesuksesan berarti mendapatkan produk dan layanan yang baru dan unik. Menjadi pemimpin dalam produk dan layanan dianggap penting. Organisasi mendorong individu dalam organisasi itu untuk mengambil inisiatif. Secara sederhana dapat diringkas sebagai berikut :

Tipe kepemimpinan	: Inovator, wiraswastawan dan bervisi.
Nilai Pendorong	: Keluaran yang inovatif, transformasi/perubahan dan kecekatan.
Teori Efektifitas	: Inovasi, visi dan sumber daya yang baru akan menghasilkan efektifitas.
Strategi Kualitas	: Membuat standar baru, mengantisipasi kebutuhan dan perbaikan terus menerus, menemukan solusi kreatif.

3. Budaya Pasar.

Adalah budaya perusahaan yang memiliki asumsi budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif, serta perilaku konsumen cenderung memilih dan tertarik pada nilai-nilai sehingga menempatkan organisasi pada bisnis yang selalu berusaha meningkatkan persaingan. Tugas utama manajemen adalah

mengendalikan organisasi untuk mencapai produktifitas, hasil, tujuan serta keuntungan.

Budaya ini bercirikan organisasi yang berorientasi pada hasil dimana perhatian utamanya adalah bagaimana menuntaskan tugas individu dalam organisasi saling berkompetisi dan berorientasi pada target. Pimpinan organisasi adalah seorang pendorong prestasi yang keras, produktif dan kompetitor. Mereka sangat teguh dan penuh tuntutan. Perkat yang menjaga kesatuan organisasi adalah keinginan untuk memenangkan kompetisi. Kesuksesan dan reputasi menjadi perhatian utama. Fokus jangka panjang adalah pada aksi kompetitif dan keberhasilan mencapai tujuan dan target yang terukur. Kesuksesan didefinisikan berdasarkan bagian dan penetrasi pasar. Harga yang kompetitif dan kepemimpinan di pasar dianggap penting. Gaya organisasi adalah kompetitif dan penuh tuntutan berprestasi.

Secara sederhana dapat diringkas sebagai berikut :

Tipe kepemimpinan	: Pendorong yang keras, kompetitif dan produktif.
Nilai Pendorong	: Pencapaian tujuan, bagian pasar dan keuntungan.
Teori Efektifitas	: Kompetisi yang agresif, dan fokus pada pelanggan akan menghasilkan efektifitas organisasi.
Strategi Kualitas	: Mengukur keinginan pelanggan, memajukan produktifitas, menciptakan kemitraan dengan pihak eksternal, memajukan rasa kompetisi, partisipasi dari pelanggan dan pemasok.

4. Budaya Hirarki.

Adalah budaya perusahaan yang ditandai dengan bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur. Tugas utama manajemen adalah memproduksi barang dan jasa secara efisien sehingga kesejahteraan dalam perusahaan tercapai.

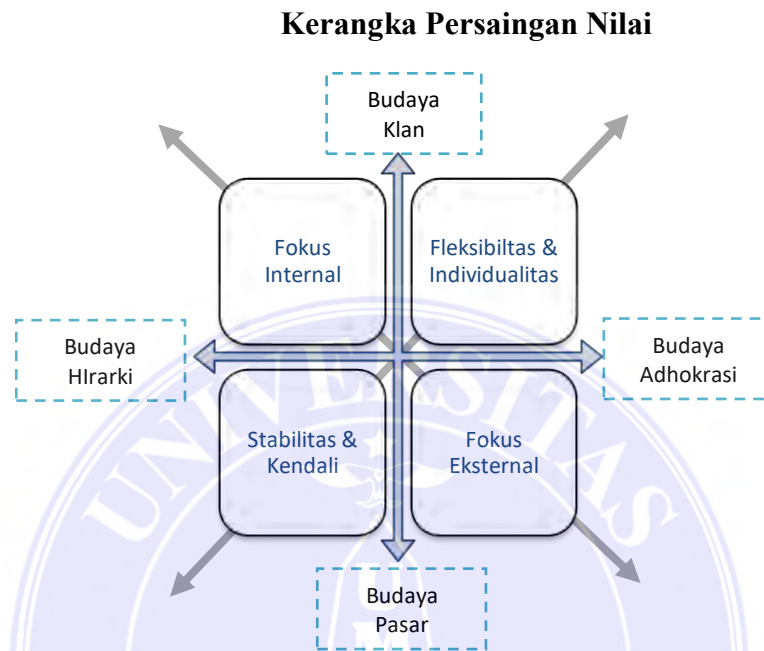
Budaya ini bercirikan pada tempat kerja yang formal dan terstruktur. Standar prosedur menentukan apa yang dikerjakan. Pimpinan organisasi bangga sebagai koordinator dan ahli organisasi yang mementingkan efektifitas. Menjaga kesatuan organisasi. Perhatian yang panjang adalah pada stabilitas dan kinerja operasi yang lancar dan efisien. Kesuksesan didefinisikan berdasarkan pemberian layanan / produk yang dapat diandalkan, rutinitas yang lancar dan berbiaya rendah. Manajemen personel / kepegawaian memerhatikan rasa aman pegawai dan prediktibilitas.

Secara sederhana dapat diringkas sebagai berikut :

Tipe kepemimpinan	: Koordinator, pemantau dan organisatoris.
Nilai Pendorong	: Efisiensi, ketepatan waktu, konsistensi dan keseragaman.
Teori Efektifitas	: Kontrol dan efisiensi dengan prosedur standar yang layak akan menghasilkan efektifitas.
Strategi Kualitas	: Menemukan kesalahan, pengukuran dan pengendalian proses, penuntasan masalah yang sistematis dan alat-alat penjaga kualitas.

Pengelompokan tipe budaya di atas berdasarkan pada empat variabel yang saling berkompetisi (*competing value*), yaitu stabilitas lawan fleksibilitas,

pengawasan internal lawan posisi eksternal. Secara detail dapat dilihat pada gambar berikut :



Untuk menganalisis budaya organisasi, kerangka persaingan nilai memiliki 6 variabel yang mewakili keempat budaya nilai persaingan (*competing values culture*) dalam instrumen penilaian budaya organisasi (*organization culture assessment instrument/OCAI*). Keenam variabel tersebut disusun dalam bentuk pernyataan 1) Karakter dominan, 2) Tipe kepemimpinan, 3) Tipe manajemen, 4) Perikat organisasi, 5) Penekanan strategi dan 6) Kriteria keberhasilan.

Tabel 1. Kriteria OCAI dan Tipe Budaya Organisasi

Kriteria	Klan	Adokrasi	Pasar	Hirarki
Karakter dominan	Keluargaan	Dinamis dan kewirausahaan	Orientasi pada tujuan.	Tempat terstruktur dan terkendali.
Tipe kepemimpinan	Mentor, fasilitator	Inovatif dan berani mengambil risiko	Agresif, berorientasi pada hasil.	Coordinator, mengatur dan berorientasi pada efisiensi.
Tipe Manajemen	Kerjasama tim, consensus dan partisipasi	Berani mengambil risiko, memberi kebebasan dan keunikan	Kompetitif, tuntutan tinggi dalam prestasi.	Memberi rasa aman, stabilitas hubungan
Perekat Organisasi	Kesetiaan dan rasa saling percaya	Komitmen untuk menciptakan inovasi dan perkembangan	Prestasi dan pencapaian hasil, agresif, dan kemenangan.	Peraturan dan kebijakan formal.
Penekanan Strategi	Pengembangan SDM, kepercayaan yang tinggi, keterbukaan, serta partisipasi	Penemuan baru, mencoba hal-hal baru	Kompetisi dan prestasi. Mencapai target.	Efisiensi, stabilitas, control dan kelancaran
Kriteria Keberhasilan	Pengembangan SDM, kerjasama tim, komitmen anggota dan kepedulian terhadap anggota	Produk/layanan terbaru. Pemimpin dalam layanan/produk	Memenangkan kompetisi, menjadi pemimpin di pasar yang kompetitif.	Efisiensi, dapat diandalkan, jadwal rutin, dan produk dengan biaya rendah.

Sementara itu McDonald dan Gandz (1992) menemukan kriteria nilai organisasi sebanyak 24 butir yang kemudian disilangkan dengan empat kuadran budaya Cameron dan Quinn (1999) yakni Klan, Adokrasi, Hirarki dan Pasar. Hal ini memungkinkan untuk referensi silang dari temuan OCAI dengan nilai-nilai yang diidentifikasi oleh McDonald dan Gandz (1992).

Tabel 2. Kriteria OVS dan Tipe Budaya Organisasi

	Klan	Adokrasi	Hirarki	Pasar
Kriteria	Keterbukaan Pikiran Pertimbangan Kerjasama Kesopanan Keadilan Memaafkan Menghibur Integritas Moral Keterbukaan Kesetaraan Sosial	Penyesuaian Kemandirian Kreativitas Pengembangan Pencobaan	Kehati-hatian Penghematan Kekakuan Logis Kepatuhan Ketertiban	Asertif Ketekunan Inisiatif



<i>The Clan</i> Quadrant 1 : The Consensual Culture Purpose : Group Cohesion		<i>The Adhocracy</i> Quadrant 2 : The Developmental Culture Purpose : Broad Purpose	
Salient Values Board Miindedness Consideration Cooperation Courtesy Fairness Forgiveness Humor Moral Integrity Openness Social Equity	Information Processing Styles Discussion Participation Consensus	Salient Values Adaptability Autonomy Creativity Development Experimentation	Information Processing Styles Insight Invention Innovation
<i>The Hierarchy</i> Quadrant 3 : The Hierarchical Culture Purpose : Execution of Regulations		<i>The Market</i> Quadrant 4 : The Rational Culture Purpose : Pursuit of Objectives	
Salient Values Cautiousness economy Formality Logic Obedience Orderliness	Information Processing Styles Measurement Documentation Computation	Salient Values Agresiveness diligence Initiative	Information Processing Styles Goal Clarification Individual Judgement Decisiveness

2.3.5. Kegunaan Kuadran Budaya Organisasi

Kuadran Budaya Organisasi menurut Cameron dan Quinn (1999) dalam Hidayat (2012), bermanfaat antara lain :

1. Memberi pemahaman tentang apa yang dianggap penting oleh pekerja di dalam organisasi. Akhirnya bias diketahui tingkat kepuasan kerja.
2. Dapat digunakan sebagai alat pengukuran yang mengidentifikasi titik awal sebelum adanya perubahan dalam suatu organisasi. Ketika perubahan dalam organisasi telah dilakukan maka penilaian kedua dapat dilakukan.
3. Merupakan alat yang berguna di dalam merger organisasi atau usaha reorganisasi lainnya.
4. Dapat digunakan ketika terjadi angka *turnover* pegawai dan keabsenan yang tinggi.

Selain itu :

1. Anggota organisasi menjadi sadar akan budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diinginkan yang kemudian akan menyediakan momentum untuk melakukan perubahan.
2. Lebih mudah bagi pihak manajemen untuk menentukan langkah-langkah perubahan yang paling efektif.
3. Resistensi terhadap perubahan dapat diantisipasi.
4. Menyediakan titik awal untuk membuat pekerja mau berubah dan penggunaan kekuatan dan kreatifitas mereka untuk lebih mendukung perubahan.
5. Menjadi dasar untuk rencana perubahan yang sistematis dan bertahap.

6. Perubahan budaya organisasi yang sukses akan merevitalisasi seluruh anggota organisasi. Organisasi akan mendapatkan momentum baru menuju semua perubahan yang positif di dalam organisasi.
7. Akan menjadi langkah intervensi awal untuk memungkinkan perubahan.

Mendiskusikan hasil penelitian, melakukan dialog dan peningkatan kesadaran adalah hal yang sangat penting menurut Cameron dan Quinn. Ini akan mengawali proses mental yang dibutuhkan untuk membawa perubahan yang berkesinambungan. Keinginan baik akan diwujudkan menjadi perilaku dan perubahan yang nyata.

2.4. Kerangka Konsep

Budaya bisa berbeda dari sifat dasar manusia dan kepribadian namun batasannya tidak dapat ditentukan. Budaya juga bisa diartikan sebagai kumpulan nilai-nilai yang menjadi pegangan anggota organisasi dalam menjalankan kewajiban dan berperilaku di dalam organisasi.

Sementara nilai budaya yang ada dalam perusahaan, menurut Rudito (2009), haruslah menjadi cita-cita dari seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Oleh karena itu, bagaimana bentuk nilai budaya perusahaan harus sesuai dengan orientasi nilai budaya yang ada dalam karyawannya yang nyata-nyata sudah mempunyai nilai budaya dari latar belakang kesukubangsaan dari karyawannya tersebut.

Menurut Agung (2007) dalam Hidayat (2012), ada tiga macam proses terbentuknya budaya organisasi yaitu :

1. Budaya diciptakan oleh pendirinya.
2. Budaya terbentuk sebagai usaha untuk menjawab tantangan dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.
3. Budaya diciptakan oleh tim manajemen sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara sistematis.

Kerangka persaingan nilai (*competing value framework*) yang dikembangkan oleh Quinn dan Rohrbaugh pada tahun 1981, dan disempurnakan Cameron dan Quinn pada tahun 1999 mengembangkan kerangka persaingan ke dalam dua dimensi, dimensi pertama membedakan 1) fokus pada fleksibilitas, kewenangan dan dinamisme dari 2) fokus stabilitas, perintah dan kontrol. Dimensi kedua membedakan 1) fokus pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dari 2) fokus pada orientasi eksternal, diferensiasi produk dan persaingan yang kemudian mengidentifikasi budaya ke dalam empat kuadran yakni Klan, Adokrasi, Hirarki dan Pasar

Sementara itu McDonald dan Gandz (1992) menemukan kriteria nilai organisasi sebanyak 24 butir yang kemudian disilangkan dengan empat kuadran budaya Cameron dan Quinn (1999) yakni Klan, Adokrasi, Hirarki dan Pasar.

Berdasarkan kerangka teori dan permasalahan yang terjadi di PTPN IV tersebut diatas, maka kerangka konsep yang dibuat adalah menggabungkan Kriteria Penentu Budaya Organisasi menggunakan Instrumen Penilaian Budaya Organisasi (OCAI) dengan Kriteria Penentu Nilai Organisasi menggunakan Survei Nilai Organisasi (OVS) untuk menentukan tipe budaya organisasi (Klan, Adokrasi, Hirarki dan Pasar),

Gambar 5. Kerangka Konsep Perbedaan Persepsi Tipe Budaya Organisasi Ditinjau Dari Kriteria Budaya Dan Nilai Organisasi Pada Karyawan Pimpinan Dan Operasional Berdasarkan Jenis Komoditas Di PTPN IV

DESKRIPSI	Jenis Komoditas dan Karyawan (A)									
	Keseluruhan Komoditas (A ₁)		Komoditas Kelapa Sawit (A ₂)		Komoditas Teh (A ₃)		Komoditas Perbengkelan (A ₄)		Unit Pendukung (A ₅)	
	Karyawan Pimpinan (A ₁₁)	Karyawan Operasional (A ₁₂)	Karyawan Pimpinan (A ₂₁)	Karyawan Operasional (A ₂₂)	Karyawan Pimpinan (A ₃₁)	Karyawan Operasional (A ₃₂)	Karyawan Pimpinan (A ₄₁)	Karyawan Operasional (A ₄₂)	Karyawan Pimpinan (A ₅₁)	Karyawan Operasional (A ₅₂)
Tipe Budaya Organisasi (B)	BA ₁₁	BA ₁₂	BA ₂₁	BA ₂₂	BA ₃₁	BA ₃₂	BA ₄₁	BA ₄₂	BA ₅₁	BA ₅₂

2.5. Hipotesis

Berdasarkan kerangka teori dan kerangka konsep yang telah dijelaskan diatas hipotesis penelitiannya adalah sebagai berikut :

6. Terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan ditinjau dari kriteria budaya dan nilai organisasi pada karyawan pimpinan dan operasional berdasarkan keseluruhan komoditas di PTPN IV.
7. Terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan ditinjau dari kriteria budaya dan nilai organisasi pada karyawan pimpinan dan operasional berdasarkan komoditas Kelapa Sawit di PTPN IV.
8. Terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan ditinjau dari kriteria budaya dan nilai organisasi pada karyawan pimpinan dan operasional berdasarkan komoditas Teh di PTPN IV.
9. Terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan ditinjau dari kriteria budaya dan nilai organisasi pada karyawan pimpinan dan operasional berdasarkan komoditas Perbengkelan di PTPN IV.
10. Terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan ditinjau dari kriteria budaya dan nilai organisasi pada karyawan pimpinan dan operasional berdasarkan Unit Pendukung di PTPN IV.

BAB III

METODE PENELITIAN

15.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PTPN IV yang berkantor pusat di Jl. Letjend Soeprapto No. 2 Medan, serta beberapa unit usaha PTPN IV yang tersebar di Sumatera Utara. Pemilihan tempat penelitian ini dilakukan secara sengaja dengan pertimbangan kemudahan peneliti dalam melakukan penelitian disebabkan karena peneliti merupakan karyawan di perusahaan tersebut. Selain hal tersebut, PTPN IV sebelum bergabung menjadi anak perusahaan PTPN III (Persero) merupakan salah satu perusahaan agrobisnis milik BUMN yang meraih laba tertinggi ditahun 2014 dengan jumlah tenaga kerja yang cukup besar. Penelitian ini dilaksanakan selama bulan Maret 2015.

15.2. Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan dan hipotesis yang diajukan, variabel-variabel yang dapat dianalisis dalam penelitian ini dapat diidentifikasi secara garis besar sebagai berikut :

1. Variabel terikat atau *Variable Dependent*.

Variabel terikat pada penelitian ini adalah persepsi tipe budaya organisasi.

2. Variabel bebas atau *Variable Independent*.

Variabel bebas pada penelitian ini adalah Kriteria Budaya Organisasi dan Nilai Organisasi.

15.3. Definisi Operasional

15.3.1. Kriteria Budaya Organisasi

Kriteria Budaya Organisasi diukur menggunakan Instrumen Penilaian Budaya Organisasi oleh Cameron dan Quinn (1999) atau yang dikenal dengan *Organizational Culture Assessment Instrument/OCAI* yang ditentukan oleh 6 kriteria yakni :

1. Karakter Dominan, Penilaian responden terhadap karakter budaya yang paling dominan di PTPN IV.
2. Kepemimpinan Organisasional, Penilaian responden terhadap karakter budaya yang paling mempengaruhi gaya kepemimpinan di PTPN IV.
3. Manajemen Personel, Penilaian responden terhadap karakter budaya yang paling menentukan pengelolaan SDM di PTPN IV.
4. Perekat Organisasi, Penilaian responden terhadap karakter budaya yang paling menyatukan organisasi di PTPN IV.
5. Penekanan Strategi, Penilaian responden terhadap karakter budaya yang paling menentukan jenis pilihan strategi terpilih di PTPN IV.
6. Kriteria Kesuksesan, Penilaian responden terhadap karakter budaya yang paling menentukan batasan kesuksesan di PTPN IV.

15.3.2. Kriteria Nilai Organisasi

Kriteria Nilai Organisasi diukur menggunakan Survei Nilai Organisasi oleh McDonald dan Gandz (1992) yang dikenal dengan *Organization Value Survey/OVS* yang ditentukan oleh 24 kriteria yakni :

1. *Adaptability*, Penilaian responden terhadap nilai penyesuaian, kelenturan dan keterbukaan pada perubahan.
2. *Assertiveness*, Penilaian responden terhadap nilai kebebasan menyatakan perasaan/ide secara langsung serta kesungguhan dalam mencapai tujuan.
3. *Autonomy*, Penilaian responden terhadap nilai kemandirian serta memiliki kebebasan dalam bertindak.
4. *Broad mindedness*, Penilaian responden terhadap nilai keterbukaan pikiran, penerimaan cara pandang serta pendapat orang lain dengan pikiran terbuka.
5. *Cautiousness*, Penilaian responden terhadap nilai bersikap hati-hati serta meminimalisir risiko yang mungkin terjadi.
6. *Consideration*, Penilaian responden terhadap nilai memiliki kepedulian, kebaikan serta penuh pertimbangan.
7. *Courtesy*, Penilaian responden terhadap nilai kemampun bekerjasama dan bekerja baik dengan orang lain.
8. *Cooperation*, Penilaian responden terhadap nilai mengutamakan kesopanan dan penghargaan terhadap martabat individu.
9. *Creativity*, Penilaian responden terhadap nilai kemampuan mengembangkan ide-ide baru dan penerapan pendekatan yang inovatif.
10. *Development*, Penilaian responden terhadap nilai keutamaan pertumbuhan, pembelajaran, serta pengembangan pribadi.
11. *Diligence*, Penilaian responden terhadap nilai bekerja keras dan bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan.

12. *Economy*, Penilaian responden terhadap nilai cermat dan berhati-hati dalam pengeluaran.
13. *Experimentation*, Penilaian responden terhadap nilai penggunaan pendekatan coba-coba (*trial and error*) untuk menyelesaikan masalah.
14. *Fairness*, Penilaian responden terhadap nilai bersikap adil dan memberikan pengakuan hanya berdasarkan prestasi kerja.
15. *Forgiveness*, Penilaian responden terhadap nilai kemudahan dalam memaafkan dan memahami ketika permasalahan yang terjadi.
16. *Formality*. Penilaian responden terhadap nilai penegakan prosedur serta mempertahankan tradisi yang ada.
17. *Humor*, Penilaian responden terhadap nilai menghibur dan menyenangkan hati.
18. *Initiative*, Penilaian responden terhadap nilai kemampuan menangkap peluang dan memiliki tanggung jawab tanpa keraguan
19. *Logic*, Penilaian responden terhadap nilai berfikir rasional serta berbicara berdasarkan data dan fakta.
20. *Moral integrity*, Penilaian responden terhadap nilai kepemilikan integritas dan mengikuti prinsip-prinsip beretika.
21. *Obedience*, Penilaian responden terhadap nilai mematuhi petunjuk dan aturan yang berlaku.
22. *Openness*, Penilaian responden terhadap nilai berterus-terang, bersungguh-sungguh serta terbuka untuk berdiskusi
23. *Orderliness*, Penilaian responden terhadap nilai rapi, teratur dan terorganisir dengan baik.

24. *Social Equality* Penilaian responden terhadap nilai setara dengan orang lain dan menghindari perbedaan status.

15.3.3. Persepsi Tipe Budaya Organisasi

Persepsi Tipe budaya organisasi terbentuk melalui kerangka persaingan nilai (*competing value framework*) menurut Cameron dan Quinn berdasarkan instrumen penilaian budaya organisasi (*organization culture assessment instrument/OCAI*) yang terdiri dari empat pertanyaan (A, B, C dan D) yang mewakili 4 tipe budaya sebagai berikut :

- Tipe A merupakan indikasi *Clan Culture* (Budaya Klan).
- Tipe B merupakan indikasi *Adokrasi Culture* (Budaya Adokrasi)
- Tipe C merupakan indikasi *Market Culture* (Budaya Pasar)
- Tipe D merupakan indikasi *Hierarchy Culture* (Budaya Hirarki)

Dan 24 penilaian survey organisasi menurut McDonald and Gandz, dimana masing-masing kriteria membentuk salah satu dari 4 tipe budaya seperti tersebut diatas sebagai berikut :

	Klan	Adokrasi	Hirarki	Pasar
Kriteria	Keterbukaan Pikiran Pertimbangan Kerjasama Kesopanan Keadilan Memaafkan Menghibur Integritas Moral Keterbukaan Kesetaraan Sosial	Penyesuaian Kemandirian Kreativitas Pengembangan Pencobaan	Kehati-hatian Penghematan Kekakuan Logis Kepatuhan Ketertiban	Asertif Ketekunan Inisiatif

Hasil analisa terhadap 4 (empat) tipe budaya organisasi yakni sebagai berikut :

1. Kekuatan budaya organisasi ditentukan berdasarkan besarnya skor OCAI untuk tipe budaya tertentu. Jika perbedaan lebih atau sama dengan 10 poin antara budaya dominan dan budaya terlemah maka dianggap budaya yang kuat.
2. Kesenjangan antara budaya saat ini dan yang diharapkan bermakna perlunya intervensi segera jika perbedaan lebih atau sama dengan 10 poin.
3. Perbedaan budaya organisasi dapat dianalisis antar kriteria variabel independen yaitu 1) karakter dominan, 2) kepemimpinan organisasi, 3) manajemen personel, 4) perekat organisasi, 5) Strategi yang ditekankan, 6) Kriteria Keberhasilan. Perbedaan budaya juga dapat terjadi kebermaknaan antar komoditas dan jenis karyawan di PTPN IV. Batasan perbedaan yang bermakna adalah lebih atau sama dengan 10 poin.

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan kelompok obyek (satuan-satuan atau individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga atau diteliti (Sekaran, 1992). Sedangkan menurut Shaughnessy, J et all, (2007) Populasi adalah satu set dari seluruh kasus yang dimaksud. Populasi yang dimaksud pada penelitian ini adalah seluruh Karyawan Pimpinan dan Karyawan Operasional PT. Perkebunan Nusantara IV.

Sampel adalah sekelompok obyek yang mewakili populasi suatu yang akan diteliti dan digunakan jika ukuran populasi besar dan biaya serta waktu yang digunakan dengan pengumpulan data dari populasi sangat tinggi (Aaker, Kumar dan Day, 1998). Sampel merupakan bagian atau sejumlah cuplikan tertentu yang

diambil dari suatu populasi dan diteliti secara rinci. Informasi yang diperoleh kemudian diterapkan pada keseluruhan populasi. Untuk itu sampel yang akan diambil harus dapat mewakili populasi yang akan diteliti dan sesuai tujuan penelitian. Menurut Roscoe (seperti yang dikutip Sekaran, 1992, p. 296) penentuan ukuran sampel berdasarkan *rules of thumb* adalah sebagai berikut.

1. Pada kebanyakan penelitian ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 sudah dianggap cukup.
2. Sampel yang terbagi ke dalam beberapa subsampel (pria-wanita, senior-junior, lemah-kuat) jumlah minimumnya 30 untuk setiap kategorinya.
3. Pada penelitian *multivariate* (termasuk analisa regresi *multivariate*), ukuran sampel harus lebih besar beberapa kali variabel yang diteliti (biasanya 10 kali atau lebih).
4. Untuk penelitian eksperimen yang sederhana dengan kontrol eksperimen yang ketat (*matched pairs*, dll), akan sukses jika sampelnya sekecil 10 sampai 20 per ukuran.

Menurut Shaughnessy, J et al, (2007) Sampel adalah subset populasi yang benar-benar diambil dari kerangka sampling. Kerangka sampling adalah pengembangan sebuah daftar spesifik dari para anggota populasi untuk menyeleksi sebuah subset dari populasi tersebut. Kerangka sampling penelitian ini adalah Karyawan Pimpinan dan Karyawan Operasional pada komoditas Kelapa Sawit, Teh, Perbengkelan dan Unit pendukung di PTPN IV.

3.5. Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin (Sevilla, 2007), sebagai berikut : $n = \frac{N}{1 + Ne^2}$ dimana n : jumlah sampel; N : jumlah populasi dan e : batas toleransi kesalahan (*error tolerance*) yang digunakan adalah 5%.

Dari total populasi yang disebutkan pada Bab I sebelumnya bahwa jumlah karyawan PTPN IV adalah berjumlah 23.629 Orang, maka berdasarkan rumus tersebut maka jumlah sampel yang akan diambil minimal berjumlah 393 Orang.

3.6. Metode Pengumpul Data

Pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuisisioner kepada responden yang terbagi dalam tiga bagian, bagian pertama merupakan data demografi sedangkan bagian kedua merupakan kuisisioner kriteria budaya organisasi yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (1999) dan bagian ketiga merupakan kuisisioner kriteria nilai organisasi yang dikembangkan oleh McDonald dan Gandz (1992).

Kuisisioner bagian kedua dibuat berdasarkan Kerangka Persaingan Nilai (CVF) yang pada saat awal dikembangkan oleh Quinn dan Rohrbaugh (1981; Quinn & Rohbaug, 1983) yang kemudian dibuat alat surveinya oleh Cameron dan Quinn (1999) dikenal dengan *the organizational culture assessment instrument* (OCAI) yang akan membentuk salah satu tipe budaya organisasi.

Menurut Cameron & Quinn, (1999) pada Saele (2007) Metode penelitian CVF sudah diuji validitas dan realibilitasnya melalui ribuan analisa budaya perusahaan. Kuisisioner bagian kedua ini terdiri dari 6 bagian pertanyaan budaya

perusahaan yang harus dijawab dua kali, yakni mengenai yang dirasakan saat ini dan yang diharapkan di masa mendatang.

Masing-masing bagian pertanyaan berisi empat pertanyaan (A, B, C dan D) yang mewakili 4 tipe budaya sebagai berikut :

- Tipe A merupakan indikasi *Clan Culture* (Budaya Klan).
- Tipe B merupakan indikasi *Adokrasi Culture* (Budaya Adokrasi)
- Tipe C merupakan indikasi *Market Culture* (Budaya Pasar)
- Tipe D merupakan indikasi *Hierarchy Culture* (Budaya Hirarki)

Pada setiap pertanyaan responden diharuskan mengisi nilai pada kolom “Saat ini” dan kolom “Diharapkan” dengan memberikan rating terhadap keempat alternatif. Rating tertinggi diberikan kepada alternatif yang paling dianggap sesuai dengan yang dirasakan responden “saat ini” dan yang “diharapkan”, sebaliknya rating terendah diberikan kepada alternatif yang paling dianggap tidak sesuai dengan yang dirasakan responden “saat ini” dan yang tidak “diharapkan”. Untuk memudahkan pengisian, intervensi dilakukan dengan mengarahkan responden untuk memberikan bobot (nilai) pada keempat alternatif dengan ketentuan sebagai berikut 1) Rating tertinggi diberikan nilai 50. 2) Rating kedua diberikan nilai 30. 3) Rating ketiga diberikan nilai 15. Dan Rating terendah diberikan nilai 5.

Setiap keempat alternatif pada setiap bagian pertanyaan ketika dijumlahkan harus berjumlah 100, sehingga total untuk keenam bagian pertanyaan adalah 600.

Tabel 3. Contoh Pengisian Kuisisioner Budaya Perusahaan.

<i>Karakter Dominan</i>	<i>Saat ini</i>	<i>Diharapkan</i>
-------------------------	-----------------	-------------------

A. <i>Perusahaan ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang – orangnya saling berbagi satu sama lain</i>	30	5
B. <i>Perusahaan ini merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Setiap karyawan Perusahaan mau dan berani mengambil risiko</i>	5	30
C. <i>Perusahaan ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Setiap karyawan Perusahaan sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil.</i>	15	50
D. <i>Perusahaan ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan</i>	50	15
Total	100	100

Kuisisioner bagian ketiga merupakan kriteria nilai organisasi yang menggunakan elemen penelitian McDonald dan Gandz (1992) yang terdiri dari 24 kriteria nilai yang dirasakan oleh responden saat ini dan diharapkan. Kemudian responden diharuskan memilih 8 kriteria dari 24 kriteria yang tersedia.

Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner berdasarkan sampel dua jenis karyawan yakni Karyawan Pimpinan dan Karyawan Operasional di masing-masing komoditas yakni komoditas kelapa sawit, teh dan perbengkelan ditambah unit pendukung.

3.7. Prosedur Penelitian

Penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner OCAI dan OVS kepada Karyawan Pimpinan serta Karyawan Operasional dengan jumlah total 393 orang yang tersebar sebagai berikut :

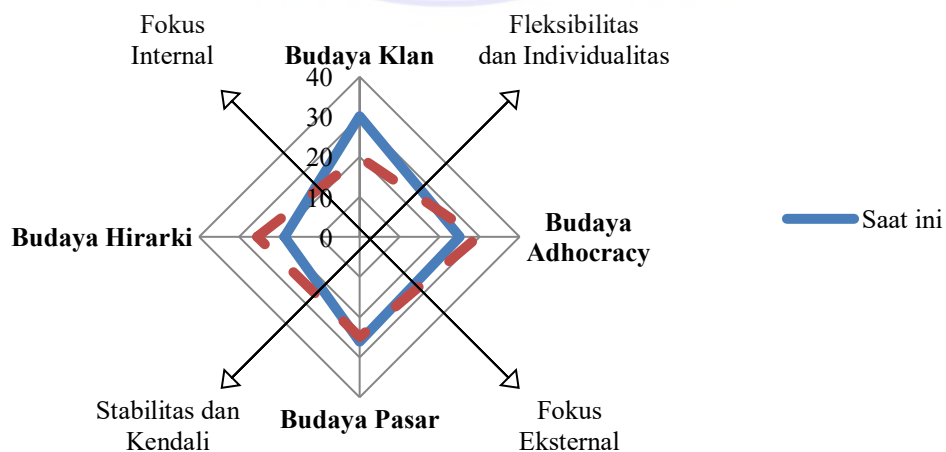
Komoditas	Kary. Pimpinan (Org)	Kary. Ops (Org)	Total
Unit Pendukung	10	21	31
Kelapa Sawit	140	165	305
Teh	10	21	31
Perbengkelan	5	21	26
Total	165	228	393

Pengambilan jumlah sampel yang berbeda-beda pada setiap komoditas bertujuan untuk mengetahui perbedaan pada masing-masing persepsi tipe budaya saat ini dan yang diharapkan, hal ini penting untuk dilakukan mengingat perbedaan laporan keuangan sebelum konsolidasi yang dibuat pada masing-masing komoditas.

3.8. Teknik Analisis Data

Hasil data kuantitatif OCAI dan OVS diolah secara manual dengan program *Spreadsheet*. Yang disajikan tipe budaya organisasi dalam bentuk diagram, tabel dan grafik kuadran tipe budaya dan nilai organisasi sebagaimana dicontohkan oleh Cameron dan Quinn (1999) serta McDonald dan Gandz (1992) seperti contoh dibawah ini :

Gambar 6. Grafik Contoh Pengolahan Data Budaya Organisasi (OCAI)



Deskripsi Budaya	Saat ini	Diharapkan	Selisih
Budaya Klan	30.15	19.95	10.2
Budaya Adokrasi	25.05	29.59	(4.54)
Budaya Pasar	26.13	24.97	1.16
Budaya Hirarki	18.67	25.49	(6.82)
Total	100	100	0

Table 4. Tabel Contoh Pengolahan Data Nilai Organisasi (OVS)

Persepsi	Peringkat							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Saat ini	1	5	7	11	11	18	21	3
Diharapkan	1	4	6	9	11	14	24	21

Setelah mengetahui Tipe Budaya Organisasi dan Nilai Organisasi langkah selanjutnya adalah menggabungkan keduanya menjadi satu bagian seperti tabel berikut :

Tabel 5. Tabel Contoh Pengolahan Data OCAI dan OVS

Budaya Klan			Budaya Adokrasi		
<i>Nilai Board</i>	<i>Saat ini</i>	<i>Diharapkan</i>	<i>Nilai Adaptability</i>	<i>Saat ini</i>	<i>Diharapkan</i>
<i>Mindedness</i>		<i>n</i>	<i>Autonomy</i>	1 st	<i>n</i>
<i>Consideration</i>		2 nd	<i>Creativity</i>	8 th	1 st
<i>Cooperation</i>	3 rd	3 rd	<i>Development</i>		4 th
<i>Courtesy</i>			<i>Experimentatio</i>		
<i>Fairness</i>		6 th	<i>n</i>		
<i>Forgiveness</i>					
<i>Humor</i>					
<i>Moral Integrity</i>					
<i>Openness</i>					
<i>Social Equity</i>		7 th			
Budaya Hirarki			Budaya Pasar		
<i>Salient Values</i>	<i>Saat ini</i>	<i>Diharapkan</i>	<i>Nilai Agresiveness</i>	<i>Saat ini</i>	<i>Diharapkan</i>
<i>Cautiousness</i>	2 nd	<i>n</i>	<i>diligence</i>	4 th 5 th	<i>n</i>
<i>economy</i>			<i>Initiative</i>	6 th	5 th
<i>Formality</i>					
<i>Logic</i>					
<i>Obedience</i>	7 th				
<i>Orderliness</i>		8 th			

--	--	--	--	--	--

Berdasarkan contoh grafik dan tabel tersebut diatas maka analisisnya adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan budaya organisasi dan sebaran Nilai Organisasi.

Kekuatan budaya dan nilai organisasi ditentukan berdasarkan besarnya skor OCAI dan OVS untuk tipe budaya tertentu. Menurut prinsip Cameron dan Quinn perbedaan bermakna adalah jika lebih atau sama dengan 10 poin. Semakin kuat budaya organisasi maka kerja organisasi akan semakin homogen dan jelas. Akan tetapi pada ciri budaya organisasi yang kuat akan menyebabkan semakin sulitnya merubah budaya.

Sementara dalam menentukan sebaran nilai organisasi yang dipilih berdasarkan 8 diantara 24 nilai yang diukur, akan dilihat sebaran nilai yang terjadi saat ini dan yang diharapkan pada masing-masing komoditas.

Dari contoh tersebut diatas dapat dilihat bahwa Budaya saat ini yang paling dominan adalah Budaya Klan (Skor 30,15) sedangkan budaya yang diharapkan yang paling dominan adalah Budaya Adokrasi. Selain itu Budaya Klan merupakan budaya terkuat yang dapat dilihat dari selisih dari 10 dengan Budaya Pasar, hal ini mengindikasikan jika menginginkan perubahan menjadi Budaya Adokrasi perusahaan harus berjuang keras karena budaya klan telah tertanam dengan kuat, homogen dan jelas.

Dari hasil pengolahan data OVS dan OCAI dapat dilihat bahwa meskipun karyawan merasakan budaya klan yang mereka rasakan saat ini, namun demikian nilai yang paling banyak dirasakan adalah nilai-nilai pada Budaya Pasar.

Sebaliknya, meskipun budaya yang diharapkan adalah Budaya Adokrasi namun nilai yang paling banyak dirasakan adalah nilai-nilai pada Budaya Klan.

2. Kesenjangan antara Budaya dan Nilai Saat ini dan yang diharapkan.

Menurut Cameron dan Quinn, kesenjangan budaya saat ini dan yang diharapkan bermakna perlunya intervensi segera jika perbedaan lebih atau sama dengan 10 poin. Jika ada maka hal ini harus menjadi prioritas.

Dari contoh tersebut diatas perbedaan signifikan berada pada Budaya Klan dengan selisih lebih dari 10 (skor 10,20). Hal ini berarti harus segera dilakukan intervensi untuk mengurangi persepsi karyawan terhadap budaya yang terjadi saat ini agar budaya yang diharapkan dapat segera terwujud.

3. Perbedaan Budaya dan Nilai Organisasi.

Perbedaan budaya organisasi dapat dianalisis antar kriteria variabel independen yakni masing-masing diantara enam kriteria penentu budaya organisasi yaitu karakter dominan, kepemimpinan organisasi, manajemen personel, perekat organisasi, strategi yang ditekankan dan kriteria keberhasilan. Jika terdapat perbedaan tipe budaya yang signifikan pada masing-masing kriteria tersebut dapat disimpulkan akan lebih mungkin terjadi kontradiksi dan konflik internal serta antar bagian organisasi di dalam PTPN IV yang kemudian dianalisis untuk setiap komoditas per jenis karyawan. Batasan perbedaan yang bermakna menurut Cameron dan Quinn adalah lebih atau sama dengan 10 poin.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang sudah dipaparkan pada Bab IV maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

6. Hipotesa Satu : Terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi PTPN IV saat ini untuk Keseluruhan Komoditas pada Karyawan Pimpinan dan Karyawan Operasional, persepsi tipe budaya karyawan pimpinan saat ini adalah budaya hirarki dengan skor 30.43 poin sementara persepsi tipe budaya Karyawan Operasional adalah budaya pasar dengan skor 29.51 poin. Sementara persepsi tipe budaya organisasi PTPN IV yang diharapkan untuk Keseluruhan Komoditas pada Karyawan Pimpinan dan Karyawan Operasional tidak terdapat perbedaan, keduanya menginginkan budaya pasar sebagai budaya yang diharapkan dengan skor 30.41 poin untuk karyawan pimpinan dan 28.36 poin untuk karyawan operasional.
7. Hipotesa Dua : Tidak terdapat perbedaan persepsi budaya organisasi PTPN IV saat ini untuk Komoditas Kelapa Sawit pada Karyawan Pimpinan dan Karyawan Operasional, keduanya mempersepsikan tipe budaya hirarki sebagai budaya saat ini dengan skor 31.91 poin untuk karyawan pimpinan dan 30.06 poin untuk karyawan operasional. Sementara persepsi tipe budaya organisasi PTPN IV yang diharapkan untuk Keseluruhan Komoditas pada Karyawan Pimpinan dan Karyawan Operasional juga tidak terdapat

perbedaan, keduanya menginginkan budaya pasar sebagai budaya yang diharapkan dengan skor 28.89 poin untuk karyawan pimpinan dan 28.20 poin untuk karyawan operasional.

8. Hipotesa Tiga : Terdapat perbedaan persepsi tipe budaya organisasi PTPN IV saat ini untuk Komoditas Teh pada Karyawan Pimpinan dan Karyawan Operasional, persepsi karyawan pimpinan adalah budaya pasar dengan skor 29.90 poin sementara persepsi karyawan Operasional adalah budaya hirarki dengan skor 28.97 poin. Sementara persepsi budaya organisasi PTPN IV yang diharapkan untuk Komoditas Teh pada Karyawan Pimpinan dan Karyawan Operasional juga terdapat perbedaan, Karyawan Pimpinan mengharapkan budaya pasar dengan skor 29.27 poin sementara Karyawan Operasional mengharapkan budaya klan dengan skor 30.67 poin.
9. Hipotesa Empat: Terdapat perbedaan persepsi budaya organisasi PTPN IV saat ini untuk Komoditas Perbengkelan pada Karyawan Pimpinan dan Karyawan Operasional, persepsi karyawan pimpinan adalah budaya pasar dengan skor 30.00 poin sementara persepsi Karyawan Operasional adalah budaya hirarki dengan skor 31.08 poin. Sementara persepsi budaya organisasi PTPN IV yang diharapkan untuk Keseluruhan Komoditas pada Karyawan Pimpinan dan Karyawan Operasional tidak terdapat perbedaan, keduanya menginginkan budaya pasar sebagai budaya yang diharapkan dengan skor 32.17 poin untuk karyawan pimpinan dan 28.75 poin untuk karyawan operasional.

10. Hipotesa Lima: Tidak terdapat perbedaan persepsi budaya organisasi PTPN IV saat ini dan diharapkan untuk Unit Pendukung pada Karyawan Pimpinan dan Karyawan Operasional, keduanya mempersepsikan budaya pasar sebagai budaya saat ini dan yang diharapkan. Persepsi karyawan pimpinan saat ini adalah budaya pasar dengan skor 31.56 poin dan karyawan operasional adalah budaya pasar dengan skor 31.46 poin. Sementara persepsi karyawan pimpinan yang diharapkan adalah budaya pasar dengan skor 31.33 poin sementara yang diharapkan oleh karyawan operasional adalah budaya pasar dengan skor 30.33 poin.

5.2. SARAN

1. Sebaiknya PTPN IV menetapkan Budaya Pasar sebagai budaya organisasi yang berorientasi pada hasil dimana perhatian utamanya adalah bagaimana menuntaskan tugas individu dalam organisasi saling berkompetisi dan berorientasi pada target, pimpinan organisasi mampu menjadi pendorong prestasi yang keras, produktif dan kompetitor yang sangat teguh dan penuh tuntutan. Perekat yang menjaga kesatuan organisasi adalah keinginan untuk memenangkan kompetisi. Kesuksesan dan reputasi menjadi perhatian utama. Fokus jangka panjang adalah pada aksi kompetitif dan keberhasilan mencapai tujuan dan target yang terukur. Kesuksesan didefinisikan berdasarkan bagian dan penetrasi pasar. Harga yang kompetitif dan kepemimpinan di pasar dianggap penting. Gaya organisasi adalah kompetitif dan penuh tuntutan berprestasi.

2. Nilai Organisasi yang sebaiknya dikembangkan dan disosialisasikan adalah nilai organisasi yang merujuk pada budaya pasar yakni Asertif, Ketekunan dan Inisiatif.
3. Perlu adanya beberapa intervensi yang dilaksanakan oleh Karyawan Pimpinan terhadap Karyawan Operasional yang berada dibawah pengawasannya untuk merubah dominasi budaya hirarki sebagai budaya organisasi saat ini menjadi budaya pasar sebagai budaya dominasi yang diharapkan.



DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D.A., Kumar. V. dan Day, G.S. (1998), *Marketing Research*, John Wiley and Sons, New Jersey, NJ
- Agung, AM, 2007, *Dari Budaya Perusahaan ke Budaya Kerja*, dalam buku *Corporate Culture, Challenge*, editor Moeljono, D Elex Media Komputindo.
- Anggriani, AM, *Gambaran dan Persepsi Karyawan terhadap Budaya Organisasi di PTAsuransi Jasa Indonesia Cabang Yogyakarta*, Fakultas Psikologi, Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta.
- Brooks, Monica Garcia, 2007, *Organizational Leadership in Academic Libraries : Identifying Culture Types and Leadership Roles*, West Virginia, Marshall University.
- Cameron, Kim S. dan Robert E. Quinn, 1999, *The Corporation of The 1990's*. Oxford University Press, New York.
- Dale, Kimberly Kuster, 2012, *Perceptions Of Organizational Culture Of A Multi-Campus Community College District: Mixed Methods In Concert*, Colorado, Colorado State University
- Effendi, Sjahril, 2012, *Budaya Organisasi Budaya Perusahaan Budaya Kerja*, Medan, USU Press.
- Hakh, Fatahillah dan Mangundjaja, 2014, *Building Organizational Culture Based On Competing Value Framework To Gain Competitive Advantage*, Jurnal Ilmiah Psikologi Industri & Organisasi.
- Hermastho, Bima, 2010, *Bab II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model*, <http://mydoctorate.wordpress.com/2010/01/21/bab-ii-telaah-pustaka-dan-pengembangan-model-2/>
- Hidayat, Sammy Fattah, 2012, *Budaya Organisasi Menurut Kerangka Persaingan Nilai (Competing Value Framework) di RS Islam Sari Asih Ar Rahman Tangerang*, 2011, Jakarta, FKM UI.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. , 1986, *Issues in understanding and changing culture*. *California Management Review*, 28(2), 87-94.

- Kotter JP, Heskett JL, 1997, *Corporate Culture and Performance, Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, PT Prehalindo Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd The Free Press.
- Koentjaraningrat. 1984, *Kebudayaan Jawa*, Jakarta: Gramedia.
- Lestari, Hanna dkk, 2013, *Pengukuran Budaya Organisasi Pada Industri Minuman Di Jawa Tengah Untuk Meningkatkan Daya Saing Di Era Global*, Semarang, Fakultas Teknik Universitas Wahid Hasyim.
- McDonald, P., & Gandz, J. , 1992, *Getting value from shared values. Organizational Dynamics*, 20(3), 64-77.
- Nel, Leon Jacobus, 2009, *Shared Values and Organizational Culture a Source for Competitive Advantage: A Comparison Between Middle East, Africa and South Africa Using The Competing Values Framework*, University of Pretoria.
- PTPN IV (Persero), 2013, *Annual Report 2013 PTPN IV (Persero)*.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S., 1983, *Organizational life cycles and some shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. Management Science*, 29(1), 31-51.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J., 1981, *A competing values approach to organizational effectiveness. Public Productivity Review (June)*, 122-140.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). *The Psychometrics Of The Competing Values Culture Instrument And An Analysis Of The Impact Of Organizational Culture On Quality Of Life*. In Woodman, R. W. & Passmore, W. A. (Eds.), *Research in organizational change and development (Vol. 5, pp. 115-142)*. Greenwich, CT: JAI Press
- Ratnaningsih, Christy, 2012, *Hubungan Persepsi Budaya Organisasi Tentang Sistem Layanan Akademik Dan Motivasi Berprestasi Pada Mahasiswa Perguruan Tinggi di Kediri*, Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Malang,
- Rangkuti, Freddy, 2011, *SWOT Balanced Scorecard*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins Stephen P., 2001. *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 1*, Edisi Kedelapan, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Robbins, Stephen, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, PT Indeks Jakarta.

- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008, *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat
- Rudito, Bambang, 2009, *Membangun Orientasi Nilai Budaya Perusahaan*, Bandung : Bandung Rekayasa Sains,
- Sevilla, Consuelo G. *et. al* (2007). *Research Methods*. Rex Printing Company. Quezon City.
- Sekaran, Uma, 1992, *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, Second Edition, John Willey & Sons, Inc. New York.
- Saele, Cato, 2007, *Linking Organizational Culture and Values wit a Firm's Performance; A Case Study From The New Zealand Airline Industry*, Unitec Business School, Unitec New Zealand.
- Schein, Edgar H, 2004, *Organizational Culture and Leadership, Third Edition*, Jossey –Bass Publishers, San Francisco.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Alfabeta, Bandung.
- Suderman, Jeff, 2012, *Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Development*, *Journal of Practical Consulting*, Vol. 4 Iss. 1, Fall/Winter 2012, p. 52-58. Regent University School of Business & Leadership, Virginia Beach, Va. USA
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Jakarta, PT Prenada Media Group.
- Tunggal, Amin Widjaja, 2004, *Tanya Jawab Budaya Organisasi (Organizational Culture)*, Harvarindo, Jakarta
- Tunggal, Amin Widjaja, 2010, *Teori dan Budaya Kasus Organisasi*, Harvarindo, Jakarta

KUISIONER TIPE BUDAYA ORGANISASI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV

BAGIAN I

Petunjuk Pengisian :

Isi data berikut dengan benar (lingkari pilihan yang sesuai)

1. Jenis Karyawan : a. Karyawan Pimpinan b. Karyawan Pelaksana
 2. Jenis Komoditas : a. Kelapa Sawit b. Teh c. Perbengkelan d. Unit Pendukung

BAGIAN II

Petunjuk Pengisian :

Berilah bobot (nilai) kepada masing-masing kotak dalam tabel dengan nilai 50, 30, 15, atau 5; sehingga masing-masing kolom ("Saat Ini" dan "Diharapkan") memiliki nilai total 100. Semakin tinggi nilai yang diberikan untuk kolom "Saat Ini" berarti semakin mendekati keadaan perusahaan saat ini, sedangkan semakin tinggi nilai yang diberikan pada kolom "diharapkan" berarti keadaan yang diharapkan dalam Perusahaan semakin tinggi.

CONTOH CARA PENGISIAN : Karakter Dominan	Saat ini	Diharapkan
A. Perusahaan ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang - orangnya saling berbagi satu sama lain	30	5
B. Perusahaan ini merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Setiap karyawan Perusahaan mau dan berani mengambil risiko	5	30
C. Perusahaan ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Setiap karyawan Perusahaan sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil.	15	50
D. Perusahaan ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan	50	15
<i>Total</i>	100	100

Silahkan isi bobot (nilai) pada 6 (enam) dimensi budaya Perusahaan berikut ini!

No #1 Karakter Dominan	Saat ini	Diharapkan
A. Perusahaan ini merupakan tempat pribadi, seperti keluarga besar dan orang - orangnya saling berbagi satu sama lain
B. Perusahaan ini merupakan tempat yang sangat dinamis dan entrepreneurial. Setiap anggota Perusahaan mau dan berani mengambil risiko
C. Perusahaan ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Setiap karyawan Perusahaan sangat kompetitif dan berorientasi pada hasil.
D. Perusahaan ini merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan apa yang orang kerjakan
<i>Total</i>	100	100

No # 2 Tipe kepemimpinan	Saat ini	Diharapkan
A. Kepemimpinan dalam Perusahaan ini bersifat sebagai mentor, fasilitator yang selalu memberikan bimbingan
B. Kepemimpinan dalam Perusahaan ini bersifat entrepreneurship (kewirausahaan), inovatif dan berani mengambil risiko
C. Kepemimpinan dalam Perusahaan ini bersifat agresif dan berfokus pada pencapaian hasil
D. Pemimpin dalam Perusahaan ini menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi
<i>Total</i>	100	100

No # 3 Manajemen Personil	Saat ini	Diharapkan
A. Manajemen dalam Perusahaan ini bercirikan kerja tim, kesepakatan (konsensus) dan partisipatif
B. Manajemen dalam Perusahaan ini bercirikan berani mengambil risiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu
C. Manajemen dalam Perusahaan ini bercirikan kompetitif, dengan tuntutan (demand) yang tinggi dan pencapaian hasil
D. Manajemen dalam Perusahaan ini bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi dan stabilitas hubungan
Total	100	100

No # 4 Perekat Organisasi	Saat ini	Diharapkan
A. Yang menjadi perekat Perusahaan ini adalah kesetiaan dan kepercayaan bersama. Komitmen merupakan hal yang sangat penting dalam Perusahaan
B. Perekat Perusahaan ini adalah komitmen pada inovasi dan pengembangan. Selalu fokus pada hal – hal yang paling mutakhir
C. Perekat Perusahaan ini adalah pada prestasi dan pencapaian tujuan. Keagresifan dan kemenangan merupakan hal utama
D. Hal yang dapat mempersatukan dalam Perusahaan ini adalah peraturan dan kebijakan formal. Memelihara kelancaran jalannya Perusahaan merupakan hal yang penting
Total	100	100

No # 5 Penekanan Strategi	Saat ini	Diharapkan
A. Perusahaan ini menekankan pada pengembangan SDM. Kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi dan selalu melibatkan setiap karyawan
B. Perusahaan ini menekankan pada penemuan sumber daya baru dan penciptaan tantangan baru. Mencoba hal – hal baru dan mencari peluang baru
C. Perusahaan ini menekankan pada kompetisi dan prestasi. Mencapai target dan memenangkan pasar merupakan hal yang diutamakan
D. Perusahaan ini menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Efisiensi, kontrol dan kelancaran operasi merupakan hal yang penting
Total	100	100

No #6 Kriteria Keberhasilan	Saat ini	Diharapkan
A. Perusahaan ini mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan dan kepedulian pada anggota Perusahaan
B. Perusahaan ini mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk terbaru. Perusahaan merupakan pemimpin dalam produk/jasa (product leader) dan inovator
C. Perusahaan ini mendefinisikan sukses berdasarkan memenangkan kompetisi. Menjadi pemimpin pasar yang kompetitif merupakan kunci utama
D. Perusahaan ini mendefinisikan keberhasilan berdasarkan efisiensi. Produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal rutin dan produksi dengan ongkos produksi yang rendah merupakan hal yang kritis
Total	100	100

BAGIAN III

Petunjuk Pengisian :

Pilihlah 8 dari 24 nilai yang Anda rasakan selama bekerja di PTPN IV dengan memberikan 8 tanda check list (✓) pada kolom "**Saat Ini**", dan pilih 8 nilai yang Anda harapkan ada di PTPN IV ke depan di kolom "**Diharapkan**".

Konsep Nilai	Saat ini	Diharapkan
1. <i>Adaptability</i> (Penyesuaian) - fleksibel dan terbuka pada perubahan		
2. <i>Assertiveness</i> (asertif) – kebebasan menyatakan perasaan/ide secara langsung serta kesungguhan dalam mencapai tujuan.		
3. <i>Autonomy</i> (Kemandirian) - mandiri serta memiliki kebebasan dalam bertindak.		
4. <i>Broad mindedness</i> (Keterbukaan Pikiran) - menerima cara pandang serta pendapat orang lain dengan pikiran terbuka.		
5. <i>Cautiousness</i> (Kehati-hatian) - bersikap hati-hati serta meminimalisir risiko yang mungkin terjadi.		
6. <i>Consideration</i> (Pertimbangan) - memiliki kepedulian, kebaikan serta penuh pertimbangan		
7. <i>Cooperation</i> (Kerjasama) – mampu bekerjasama dan bekerja baik dengan orang lain.		
8. <i>Courtesy</i> (Kesopanan) - mengutamakan kesopanan dan penghargaan terhadap martabat individu.		
9. <i>Creativity</i> (Kreativitas) - mampu mengembangkan ide-ide baru dan penerapan pendekatan yang inovatif		
10. <i>Development</i> (Pengembangan) - mengutamakan pertumbuhan, pembelajaran, serta pengembangan pribadi.		
11. <i>Diligence</i> (Ketekunan) - bekerja keras dan bersungguh-sungguh dalam mencapai tujuan.		
12. <i>Economy</i> (Penghematan) - cermat dan berhati-hati dalam pengeluaran.		
13. <i>Experimentation</i> (Pencobaan) – menggunakan pendekatan coba-coba (<i>trial and error</i>) untuk menyelesaikan masalah.		
14. <i>Fairness</i> (Keadilan) – bersikap adil dan memberikan pengakuan hanya berdasarkan prestasi kerja.		
15. <i>Forgiveness</i> (Memaafkan) – mudah memaafkan dan memahami ketika permasalahan yang terjadi.		
16. <i>Formality</i> (Kekakuan) – Menegakkan prosedur serta mempertahankan tradisi yang ada.		
17. <i>Humor</i> (Menghibur) - menghibur dan menyenangkan hati.		
18. <i>Initiative</i> (Inisiatif) - mampu menangkap peluang dan memiliki tanggung jawab tanpa keraguan		
19. <i>Logic</i> (Logis) – berfikir rasional serta berbicara berdasarkan data dan fakta.		
20. <i>Moral integrity</i> (Integritas Moral) - memiliki integritas dan mengikuti prinsip-prinsip beretika.		
21. <i>Obedience</i> (Kepatuhan) - mematuhi petunjuk dan aturan yang berlaku.		
22. <i>Openness</i> (Keterbukaan) – berterus-terang, bersungguh-sungguh serta terbuka untuk berdiskusi		
23. <i>Orderliness</i> (Ketertiban) – rapi, teratur dan terorganisir dengan baik.		
24. <i>Social Equality</i> (Kesetaraan Sosial) - merasa setara dengan orang lain dan menghindari perbedaan status.		