

# **IDENTIFIKASI TIPE BUDAYA ORGANISASI DI PT MUSTIKA AGRO SARI**



## **SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

**Oleh:  
Harwinder Kaur  
2015120018**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN  
Terakreditasi oleh BAN – PT No. 2011/SK/BAN – PT/Akred/S/VII/2018  
BANDUNG  
2019**

# **IDENTIFICATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE TYPE AT PT MUSTIKA AGRO SARI**



## **UNDERGRADUATE THESIS**

Submitted to complete a part of requirement  
to get a Bachelor's Degree in Economics

**By:  
Harwinder Kaur  
2015120018**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY  
FACULTY OF ECONOMICS  
PROGRAM IN MANAGEMENT  
Accredited based on the Degree of BAN – PT No. 2011/SK/BAN –  
PT/Akred/S/VII/2018  
BANDUNG  
2019**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



**TELAH DISIDANGKAN**

**IDENTIFIKASI TIPE BUDAYA ORGANISASI DI PT MUSTIKA AGRO  
SARI**

Oleh:

Harwinder Kaur  
2015120018

Bandung, 2 Mei 2019

Ketua Program Sarjana Manajemen,



Dr. Istiharini, S.E., M.M.

Pembimbing Skripsi,



Dr. Fransiskus Xaverius Supriyono, Drs., M.M

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Harwinder Kaur  
Tempat, tanggal lahir : Pekanbaru, 13 Agustus 1997  
NPM : 2015120018  
Program studi : Manajemen  
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Identifikasi Tipe Budaya Organisasi di PT Mustika Agro Sari

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan :

Dr. Fransiskus Xaverius Supriyono, Drs., M.M.

Adalah benar-benar karyatulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun,2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.  
Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal: 2 Mei  
2019

Pembuat Pernyataan:



(Harwinder Kaur)

## ABSTRAK

Budaya organisasi di suatu perusahaan tentunya dapat mengalami perubahan baik karena faktor internal maupun eksternal. Perubahan budaya organisasi dirasakan oleh karyawan di PT Mustika Agro Sari dikarenakan adanya pergantian pimpinan yang menyebabkan hilangnya pemahaman karyawan mengenai nilai-nilai perusahaan serta budaya organisasi yang harus dianut. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tipe budaya organisasi saat ini dan tipe budaya organisasi yang diharapkan pada masa mendatang di PT Mustika Agro Sari serta mengetahui kesenjangan yang terjadi antara tipe budaya organisasi saat ini dengan tipe budaya organisasi yang diharapkan. Melalui penelitian ini, perusahaan diharapkan dapat menemukan budaya organisasi yang tepat, karena budaya organisasi menjadi aspek penting dalam mengantarkan perusahaan mencapai visi dan misinya.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif yaitu menggambarkan tipe budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diharapkan secara keseluruhan serta kesenjangan budaya yang terjadi di PT Mustika Agro Sari. Data penelitian didapatkan melalui wawancara kepada karyawan di divisi Manajemen Sumber Daya Manusia dan 2 orang karyawan lainnya yang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun di PT Mustika Agro Sari serta kuesioner OCAI yang terkumpul dari 30 orang karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tipe budaya *Hierarchy* (29,44) dan *Clan* (26,28) menjadi tipe budaya yang mendominasi di perusahaan saat ini. Terdapat ketidaksesuaian antara tipe budaya saat ini dengan visi dan misi perusahaan yang merupakan kombinasi dari tipe budaya *Hierarchy* dan *Market*, sedangkan tipe budaya *Clan* (32,75) dan *Adhocracy* (23,81) menjadi tipe budaya yang diharapkan oleh karyawan pada masa mendatang. Perbedaan antara tipe budaya saat ini dan yang diharapkan menunjukkan terjadinya kesenjangan budaya di PT Mustika Agro Sari.

Melihat adanya kesenjangan budaya yang terjadi, maka disarankan agar pimpinan dan karyawan dapat membentuk komunikasi dua arah sehingga memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan perusahaan. Edukasi visi dan misi kepada karyawan sangat penting untuk dilakukan karena visi dan misi merupakan tujuan bersama yang ingin dicapai. Corak budaya *Market* yang lemah belum sesuai dengan visi dan misi perusahaan sehingga diperlukan peningkatan kekuatan budaya ini di dalam perusahaan. Peningkatan kekuatan budaya *Market* membutuhkan pengetahuan dan *skill* serta partisipasi karyawan untuk siap dalam menghadapi perubahan. Kesiapan karyawan untuk membentuk budaya *Market* di dalam perusahaan dapat dilakukan dengan meningkatkan kekuatan budaya *Clan*. Selain itu, harapan karyawan untuk meningkatkan kekuatan budaya *Adhocracy* dapat menjadi perencanaan jangka panjang di perusahaan.

Kata kunci: Budaya Organisasi, OCAI, Perubahan Budaya Organisasi

## **ABSTRACT**

Organizational culture in a company can change both due to internal or external factors. Changes in organizational culture are felt by employees at PT Mustika Agro Sari due to change of leader that causes a loss of employee understanding of the company's value and organizational culture. This study aims to identify the current and expected culture in the future and find out the gap that occurs between the types of current and expected organizational culture. From this research, company will be able to find the right organizational culture, because it is an important aspect in a company to achieve its vision and mission.

Descriptive method is used in this research which describes current and expected organizational culture and gap that occur between the types of current and expected culture at PT Mustika Agro Sari. Data collection was obtained through depth interviews with employee in the Human Resource Management Division and two other employees who had tenure of more than ten years at PT Mustika Agro Sari. Beside that, OCAI Questionnaire was collected from 30 employees.

Based on the results of this research, Hierarchy culture (29,44) and Clan culture (26,28) are the cultures that dominated in the company today. There is a gap between the current cultural type and the company's vision and mission which is a combination of the Hierarchy and Market culture types, while the Clan (32.75) and Adhocracy (23.81) are the types of culture that expected by employees in the future. The difference between current and expected cultural types shows culture gap at PT Mustika Agro Sari.

From the cultural gap that occurs, it is recommended that leaders and employees can form two-way communication so they have the same understanding. Educating the vision and mission to employees is very important to do because they are the common goals to be achieved. Weak Market culture has not been in line with the company's vision and mission, which means company should improve it. Knowledge and skills are needed so employees will ready to face changes. Beside that, company should improve employee participation to support the improvement of Market culture. Employee readiness to shape Market culture within the company can be done by increasing the strength of Clan's culture. In addition, the expectations of employees to increase the cultural strength of the Adhocracy can be a long-term plan in the company.

Keywords : Organizational Culture, OCAI, Organizational Culture Change

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan atas berkat dan rahmat-Nya yang sampai saat ini selalu menyertai sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Identifikasi Tipe Budaya Organisasi di PT Mustika Agro Sari**” dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk dapat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Universitas Katolik Parahyangan, Bandung. Penulis berharap skripsi ini dapat berguna bagi pihak perusahaan dan pembaca.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah menerima banyak dukungan, motivasi dan bantuan dari berbagai pihak, baik bantuan moril maupun bantuan finansial. Oleh sebab itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Daddy dan Mami, selaku kedua orang tua penulis yang selalu memberikan kasih sayang, memberikan dukungan, mendoakan yang terbaik untuk penulis serta selalu memberikan motivasi untuk tidak pernah menyerah. Terima kasih untuk segala dukungan dan kepercayaan yang diberikan sejak penulis lahir hingga saat ini.
2. Jasmir dan Amar, selalu kakak dan adik penulis yang selalu membantu, menemani keseharian, memberikan semangat dan saran, mendengarkan segala cerita serta selalu mendoakan penulis.
3. Satrio Pradita N. yang selalu mendampingi, menemani keseharian, memberikan keceriaan, mendengarkan setiap cerita, memotivasi, mendoakan, memberi banyak masukan berharga kepada penulis, serta selalu sabar menghadapi penulis.
4. Bapak Dr. Fransiskus Xaverius Supriyono, Drs., M.M selaku dosen pembimbing dan dosen wali yang telah dengan sabar membantu dan meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dari awal perkuliahan dan selama proses penyusunan skripsi ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.
5. Ibu Angela Teressia, S.IP., M.M yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan banyak masukan, arahan, ilmu dan yang sangat membantu penulis dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini.

6. Ibu Dr. Istiharini, S.E., M.M selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.
7. Seluruh Dosen Pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
8. Bapak dan Ibu Dosen Penguji Mata Kuliah Pembulat.
9. Lia Sartika dan Ellen Kristy selaku sahabat penulis sejak SMA yang selalu mendukung penulis hingga saat ini, memberikan banyak masukan, memotivasi dan selalu bersedia mendengarkan setiap cerita penulis.
10. Sarah Amalia, Kristina Febriani, Margaretha Demantha Evita, Tricia Puspa Anjani, Angel Christiani, Cevin Muhammad, Maria Yolanda Alvina, Olivia Lauwira, Sagita Gustie, Vialita Rahmani, dan Tara Nadira selaku sahabat penulis yang menemani kehidupan perkuliahan penulis dari semester satu hingga sekarang. Terima kasih untuk segala waktu, keceriaan, canda dan tawa yang diberikan sehingga membuat kehidupan perkuliahan penulis menjadi lebih indah.
11. Teman-teman Manajemen angkatan 2015 yang tidak dapat penulis sebutkan secara satu per satu. Terima kasih untuk segala bantuan, dukungan dan keceriaan yang diberikan selama ini.
12. Bapak dan Ibu di perpustakaan Unpar yang selalu mendukung, menyemangati dan selalu mau menanyakan mengenai *progress* skripsi penulis.
13. Bapak Herry Amin selaku direktur PT Mustika Agro Sari dan segala pihak di perusahaan yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian serta bersedia meluangkan waktu di tengah kesibukan untuk membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga Tuhan membalas kebaikan semua pihak yang telah terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini. Terima kasih.

Bandung, 2019

Harwinder Kaur



## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR GRAFIK.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
1.5. Kerangka Pemikiran .....	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	12
2.1. Budaya Organisasi.....	12
2.1.1. Definisi Budaya Organisasi .....	12
2.1.2. Faktor Pembentuk Budaya Organisasi.....	13
2.1.3. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi.....	15
2.1.4. Karakteristik Budaya Organisasi.....	18
2.1.5. Elemen Budaya Organisasi .....	20
2.1.6. Fungsi dan Peran Budaya Organisasi .....	20
2.1.7. Cara Menanamkan Budaya Organisasi.....	23
2.1.8. Perubahan Budaya Organisasi.....	24
2.1.8.1. Faktor yang Menyebabkan Berubahnya Budaya Organisasi.....	24
2.1.8.2. Panduan dalam Mengubah Budaya Organisasi .....	26
2.2. Instrumen Penilaian Budaya Organisasi .....	27
2.2.1. <i>Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI)</i> .....	27
2.2.2. Dimensi Budaya Organisasi.....	27
2.2.3. Tipe Budaya Organisasi.....	28
2.2.5. Keuntungan Menggunakan OCAI .....	30
2.2.5. Aplikabilitas dari <i>Competing Values Model</i> .....	31
2.2.6. Interpretasi Profil Budaya .....	35
2.2.6.1. Kekuatan Budaya Organisasi .....	35
2.2.6.2. Kesenjangan Budaya Organisasi .....	35

2.2.6.3. Kongruensi Budaya Organisasi .....	35
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>
3.1. Metode Penelitian .....	36
3.1.1. Sumber Data.....	36
3.1.2. Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.1.3. Populasi dan Sampel Penelitian .....	38
3.1.4. Panduan Pedoman Wawancara .....	38
3.1.5. Uji Validitas .....	42
3.1.6. Uji Reliabilitas .....	43
3.1.7. Teknik Pengolahan Data .....	44
3.1.8. Langkah-Langkah Penelitian .....	46
3.2. Objek Penelitian .....	47
3.2.1. Profil Perusahaan.....	47
3.2.2. Visi dan Misi Perusahaan.....	48
3.2.3. Struktur Organisasi.....	49
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>50</b>
4.1. Gambaran Umum Responden .....	50
4.1.1. Pengelompokkan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	50
4.1.2. Pengelompokkan Responden Berdasarkan Usia .....	51
4.1.3. Pengelompokkan Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	52
4.2. Analisis Budaya Organisasi Seluruh Karyawan Saat Ini .....	53
4.3. Analisis Budaya Organisasi Saat Ini Terkait Visi dan Misi Perusahaan.....	56
4.4. Analisis Budaya Organisasi Seluruh Karyawan yang Diharapkan dapat Terbentuk pada Masa Mendatang .....	57
4.5. Analisis Interpretasi Profil Budaya Organisasi .....	59
4.5.1. Kekuatan Budaya Organisasi .....	60
4.5.2. Kesenjangan Budaya Organisasi Saat Ini dengan Budaya yang Diharapkan Terbentuk pada Masa Mendatang.....	61
4.5.3. Kongruensi Budaya .....	64
4.5.3.1. Karakteristik Dominan.....	65
4.5.3.1.1. Karakteristik Dominan (Saat Ini) .....	67
4.5.3.1.2. Karakteristik Dominan (Harapan) .....	68
4.5.3.2. Kepemimpinan Dalam Organisasi .....	70
4.5.3.2.1. Kepemimpinan Dalam Organisasi (Saat Ini) .....	72
4.5.3.2.2. Kepemimpinan Dalam Organisasi (Harapan) .....	73
4.5.3.3. Manajemen Karyawan .....	75

4.5.3.3.1. Manajemen Karyawan (Saat Ini).....	77
4.5.3.3.2. Manajemen Karyawan (Harapan) .....	79
4.5.3.4. Perikat Organisasi .....	80
4.5.3.4.1. Perikat Organisasi (Saat Ini).....	82
4.5.3.4.2. Perikat Organisasi (Harapan) .....	83
4.5.3.5. Strategi yang Ditekankan .....	85
4.5.3.5.1. Strategi yang Ditekankan (Saat Ini) .....	87
4.5.3.5.2. Strategi yang Ditekankan (Harapan) .....	88
4.5.3.6. Kriteria Kesuksesan .....	90
4.5.3.6.1. Kriteria Kesuksesan (Saat Ini) .....	92
4.5.3.6.2. Kriteria Kesuksesan (Harapan) .....	93
4.5.4. Kongruensi Antardimensi Budaya Organisasi .....	94
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....	97
5.1. Kesimpulan .....	97
5.2. Saran .....	98
DAFTAR PUSTAKA .....	104
LAMPIRAN .....	106
RIWAYAT HIDUP PENULIS .....	161

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Panduan Wawancara.....	39
Tabel 3.2	Reliabilitas Tipe Budaya <i>Clan, Hierarchy, Adhocracy, Market</i> (Saat Ini) ....	43
Tabel 3.3	Reliabilitas Tipe Budaya <i>Clan, Hierarchy, Adhocracy, Market</i> (Harapan) ...	44
Tabel 4.1	Budaya Organisasi PT Mustika Agro Sari Saat Ini .....	53
Tabel 4.2	Budaya Organisasi yang Diharapkan Terbentuk pada Masa Mendatang di PT Mustika Agro Sari .....	58
Tabel 4.3	Kesenjangan Budaya Organisasi di PT Mustika Agro Sari.....	61
Tabel 4.4	Dimensi Karakteristik Dominan PT Mustika Agro Sari .....	65
Tabel 4.5	Dimensi Kepemimpinan Dalam Organisasi PT Mustika Agro Sari .....	70
Tabel 4.6	Dimensi Manajemen Karyawan PT Mustika Agro Sari.....	75
Tabel 4.7	Dimensi Perekat Organisasi PT Mustika Agro Sari.....	80
Tabel 4.8	Dimensi Strategi yang Ditekankan PT Mustika Agro Sari .....	85
Tabel 4.9	Dimensi Kriteria Kesuksesan PT Mustika Agro Sari.....	90
Tabel 4.10	Perbandingan Budaya Dominan per Dimensi Budaya Organisasi.....	95

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	10 Negara Penghasil Minyak Sawit Terbesar di Dunia.....	2
Gambar 1.2	Produksi Minyak Sawit Indonesia Selama 10 Tahun Terakhir (Dalam Ton) .....	3
Gambar 1.3	<i>The Competing Values Framework</i> .....	11
Gambar 2.1	Faktor Pembentuk Budaya Organisasi .....	15
Gambar 2.2	Proses Terbentuknya Budaya Organisasi .....	16
Gambar 2.3	<i>Socialization Model</i> .....	18
Gambar 2.4	<i>The Competing Values of Leadership, Effectiveness, and Organizational Theory</i> .....	32
Gambar 2.5	<i>The Competing Values of Total Quality Management</i> .....	34
Gambar 3.1	Lembar Kerja Penilaian Kuesioner OCAI .....	45
Gambar 3.2	<i>The Competing Values Framework</i> .....	46
Gambar 3.3	Bagan Struktur Organisasi Kantor PT Mustika Agro Sari Pekanbaru .....	49
Gambar 4.1	Budaya Organisasi PT Mustika Agro Sari Saat Ini .....	54
Gambar 4.2	Budaya Organisasi yang Diharapkan Terbentuk pada Masa Mendatang di PT Mustika Agro Sari.....	58
Gambar 4.3	Kesenjangan Budaya Organisasi di PT Mustika Agro Sari .....	62
Gambar 4.4	Dimensi Karakteristik Dominan PT Mustika Agro Sari .....	66
Gambar 4.5	Dimensi Kepemimpinan Dalam Organisasi PT Mustika Agro Sari.....	71
Gambar 4.6	Dimensi Manajemen Karyawan PT Mustika Agro Sari .....	76
Gambar 4.7	Dimensi Perikat Organisasi PT Mustika Agro Sari .....	81
Gambar 4.8	Dimensi Strategi yang Ditekankan PT Mustika Agro Sari.....	86
Gambar 4.9	Dimensi Kriteria Kesuksesan PT Mustika Agro Sari.....	91

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1	Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	50
Grafik 4.2	Profil Responden Berdasarkan Usia .....	51
Grafik 4.3	Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	52

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

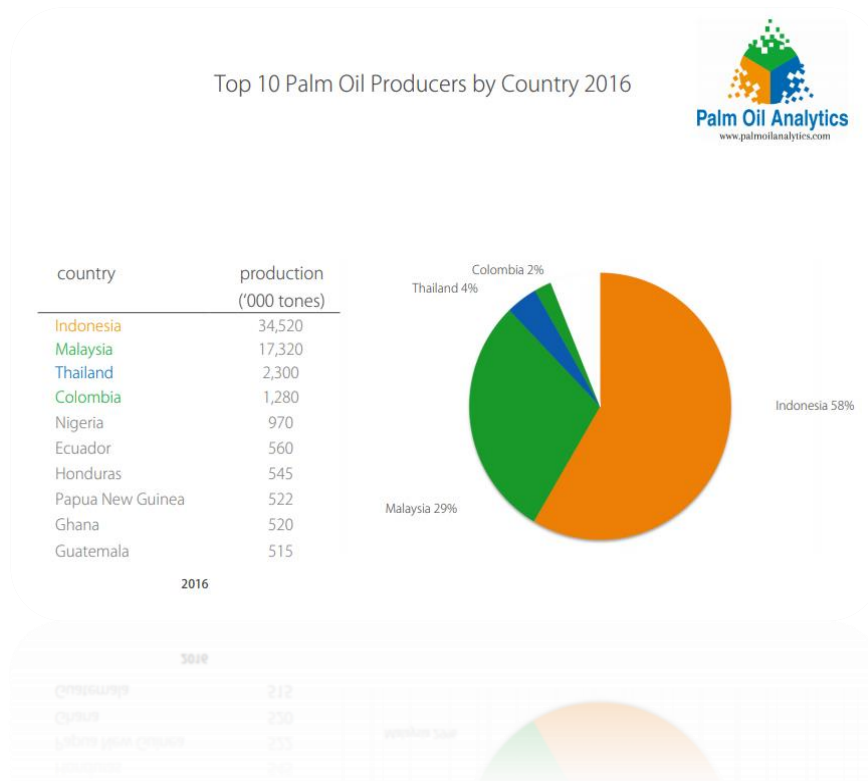
Organisasi yang sukses adalah organisasi yang berhasil mencapai visi dan misinya melalui profesionalitas karyawan dalam bekerja. Sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan dan kesuksesan utama dari suatu bisnis (Dessler, 2015:37). Semua elemen dalam organisasi seperti uang, modal dan teknologi tidak akan bisa memberikan manfaat apapun tanpa peranan dari sumber daya manusia yang cerdas dalam mengelolanya. Maka dari itu, karyawan merupakan *asset* utama karena mereka memiliki apa yang dibutuhkan oleh suatu organisasi yaitu pengetahuan dan keterampilan.

Salah satu industri yang banyak menyerap jumlah tenaga kerja di Indonesia adalah industri minyak sawit. Industri ini memegang peranan penting karena minyak sawit menjadi salah satu komoditi yang paling banyak diproduksi dan dikonsumsi oleh masyarakat di berbagai belahan dunia. Minyak sawit memiliki berbagai manfaat dalam kehidupan manusia mulai dari bahan dasar pembuatan minyak goreng dan mentega, campuran bahan bakar, hingga bahan dasar dari produk kecantikan.

Berdasarkan data dari *Palm Oil Analytics*, lembaga yang menyediakan informasi terkait minyak sawit seperti harga, berita terbaru, dan statistik data, Indonesia menduduki posisi pertama sebagai negara penyumbang minyak sawit terbesar di dunia yang diikuti oleh negara Malaysia diposisi kedua dan negara Thailand di posisi ketiga. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa Indonesia memiliki kontribusi yang besar dalam produksi minyak sawit di dunia.

**Gambar 1.1**

**10 Negara Penghasil Minyak Sawit Terbesar di Dunia**



Sumber: *Palm Oil Analytics*

Indonesia sebagai negara penghasil minyak sawit terbesar di dunia membuktikan bahwa industri minyak sawit mempunyai peranan yang penting dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia. Darmin Nasution, Menteri Koordinator Bidang Perekonomian menyatakan bahwa kontribusi minyak sawit terhadap perekonomian Indonesia mencapai 2,46% pada tahun 2018 (beritasatu.com, 2018). Berdasarkan data yang didapatkan dari *Palm Oil Analytics* yang bersumber dari GAPKI dan BPS, produksi minyak sawit Indonesia terus mengalami peningkatan dalam 10 tahun terakhir.



**Gambar 1.2**

**Produksi Minyak Sawit Indonesia Selama 10 Tahun Terakhir (Dalam Ton)**



Sumber: *Palm Oil Analytics*

Di Indonesia, persebaran perkebunan kelapa sawit terletak di Pulau Sumatera dan Pulau Kalimantan. Berdasarkan geografinya, Provinsi Riau menjadi salah satu daerah penghasil buah sawit yang terbesar di Indonesia (sawitnotif-pkt-group.com, 2018). Salah satu perusahaan yang terletak di Provinsi Riau tepatnya di Kota Pekanbaru dan bergerak di bidang perkebunan dan pengolahan sawit adalah PT Mustika Agro Sari. Perusahaan ini merupakan perusahaan dengan status Penanaman Modal Asing (PMA) dari negara Malaysia. PT Mustika Agro Sari memiliki satu orang Presiden Direktur yaitu Lim Kim Long yang berkewarganegaraan Malaysia dan dua orang direktur yaitu Lou Ai Choo yang berkewarganegaraan Malaysia dan Herry Amin sebagai direktur kedua yang berkewarganegaraan Indonesia.

Banyaknya jumlah perusahaan di provinsi Riau yang bergerak di bidang perkebunan dan pengolahan sawit tentunya membuat pimpinan PT Mustika Agro Sari harus terus bisa meningkatkan keunggulan kompetitifnya agar tidak kalah dalam persaingan bisnis. Salah satu keunggulan kompetitif dari suatu organisasi terletak pada sumber daya manusianya (Gomez-Mejia et al., 2010:41). Perusahaan tentunya memiliki tanggung jawab agar sumber daya manusianya dapat bekerja secara optimal dan produktif. Maka dari itu, setiap perusahaan harus dapat

memperhatikan dan mengelola karyawan dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia melibatkan pengelolaan karyawan secara produktif dalam mencapai tujuan strategis perusahaan serta memenuhi kebutuhan dan kepuasan dari setiap individu (Stone, 2004:4). Dengan adanya manajemen sumber daya manusia yang baik, diharapkan perusahaan dapat terus meningkatkan keunggulan kompetitifnya sehingga aktivitas manajemen dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Setiap sumber daya manusia di suatu perusahaan tentunya mempunyai latar belakang, sifat dan kebutuhan yang berbeda-beda. Hal ini tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi para pimpinan untuk menyatukan berbagai perbedaan yang ada agar dapat mencapai suatu tujuan yang sama. Semua perbedaan tersebut dapat dileburkan menjadi suatu sistem nilai yang dianut secara bersama-sama yang disebut dengan budaya organisasi. Dengan adanya budaya organisasi, setiap karyawan tentunya dapat mengesampingkan semua perbedaan ada dan memiliki pandangan yang sama tentang bagaimana mereka harus berperilaku di dalam organisasi yang dituangkan dalam visi dan misi perusahaan.

George dan Jones (2012:528) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai, kepercayaan, dan norma bersama yang memengaruhi cara karyawan berpikir, merasakan dan berperilaku terhadap satu sama lain serta orang-orang di luar organisasi. Budaya organisasi berupa nilai-nilai yang menjadi acuan bagi karyawan untuk berperilaku dan bertindak dalam situasi apapun yang terjadi di dalam perusahaan. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki budaya organisasi yang tepat karena akan mendorong karyawan untuk berkomitmen kepada organisasi dan bekerja secara optimal sehingga membantu organisasi mencapai visi dan misinya.

PT Mustika Agro Sari merupakan perusahaan yang berstatus penanaman modal asing dari Malaysia. Setelah melakukan wawancara tidak terstruktur kepada karyawan di PT Mustika Agro Sari yang menjadi objek penelitian, peneliti menemukan perubahan di dalam organisasi tersebut yaitu adanya pergantian *general manager* yang berkewarganegaraan Malaysia akibat pergantian status perusahaan menjadi perusahaan penanaman modal asing. Dari hasil wawancara, peneliti menemukan perubahan yang dirasakan karyawan ketika

dipimpin oleh *general manager* yang baru. Karyawan mengakui bahwa hubungan yang dimiliki dengan manajer yang baru kurang dekat dibandingkan dengan manajer sebelumnya yang berkewarganegaraan Indonesia. Hubungan yang terbentuk dengan manajer yang sekarang adalah hubungan formalitas karena pekerjaan yaitu sebatas atasan dan bawahan. Dibandingkan dengan manajer sebelumnya, karyawan memiliki hubungan yang lebih dekat seperti keluarga dan bukan hanya sebatas formalitas pekerjaan. Hubungan yang dekat tersebut ditunjukkan oleh seringnya karyawan berkumpul bersama untuk berdiskusi mengenai keadaan perusahaan, masalah yang terjadi, ataupun ide-ide untuk membangun perusahaan. Manajer sebelumnya dapat memotivasi karyawan dengan lebih baik dan selalu berusaha mengajak karyawan untuk ikut memberikan ide atau keputusan yang dapat berguna bagi perusahaan serta dirasa sangat memperhatikan karyawan di dalam perusahaan. Hal tersebut membuat karyawan merasa tertantang untuk memberikan kontribusi lebih pada perusahaan. Akan tetapi, semua hal-hal tersebut tidak pernah dilakukan dengan manajer yang sekarang. Karyawan merasa bahwa manajer yang baru kurang bisa memotivasi mereka dalam bekerja dan lebih menuntut karyawan agar bekerja sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan. Tuntutan ini tentunya membuat karyawan merasa tidak lagi memiliki tanggung jawab dalam memberikan ide terkait kemajuan perusahaan.

Pergantian *general manager* menyebabkan terjadinya perubahan nilai-nilai yang ditekankan di perusahaan. Pada awalnya PT Mustika Agro Sari merupakan lingkungan yang fleksibel, akan tetapi terjadi perubahan di mana perusahaan sangat mementingkan stabilitas, keteraturan, dan sesuai kontrol. Selain itu, pada awalnya karyawan ditekankan untuk terus memberikan ide dan berkontribusi lebih dari pekerjaan. Akan tetapi, terjadi perubahan nilai saat ini di mana karyawan lebih dituntut untuk bekerja sesuai SOP serta tidak ada yang berani berinisiatif untuk bekerja lebih dari apa yang diperintahkan oleh pimpinan. Nilai merupakan elemen dari budaya organisasi sehingga perubahan nilai tentunya menyebabkan terjadinya perubahan pada budaya organisasi di perusahaan.

Perbedaan kewarganegaraan seseorang tentunya akan mengakibatkan adanya perbedaan nilai-nilai yang dianut dan tentunya berpengaruh pada perbedaan kebudayaan, karena masing-masing negara tentunya memiliki

budayanya tersendiri. Penelitian dari Geert Hofstede, seperti yang dikutip dalam (Ahmed & Saima, 2014) membuktikan bahwa perbedaan budaya dari setiap negara akan memengaruhi perilaku seseorang di dalam organisasi yang mengakibatkan munculnya perbedaan dalam pemikiran, perilaku dan aksi sosial. Perbedaan nilai-nilai dan kebudayaan yang ditanamkan antara manajer Malaysia dan Indonesia tentunya membawa perubahan di PT Mustika Agro Sari. Cameron dan Quinn (2006:56) menyatakan bahwa pergantian pimpinan dapat menyebabkan terjadinya perubahan budaya organisasi di perusahaan. Pergantian pimpinan di PT Mustika Agro Sari menyebabkan timbulnya ketidakpahaman karyawan mengenai apa sebenarnya nilai dan budaya organisasi dari perusahaan. Nilai merupakan bagian dari budaya organisasi yang menjadi pedoman karyawan dalam menentukan perilakunya dalam perusahaan. Ketika karyawan merasa bingung dan kehilangan nilai mana yang sebenarnya harus dianut tentunya menimbulkan pertanyaan apakah perusahaan tidak lagi memiliki budaya organisasi yang tepat, di mana hal tersebut akan berdampak pada kegagalan perusahaan dalam mencapai visi dan misinya karena budaya organisasi merupakan cerminan dari visi dan misi perusahaan.

Perusahaan harus mengidentifikasi tipe budaya organisasi yang tepat untuk dimiliki terutama ketika organisasi mengalami perubahan. Schein (2010) berpendapat bahwa identifikasi budaya organisasi penting dilakukan ketika ada pergantian pimpinan di dalam organisasi. Jika seorang pimpinan baru masuk ke dalam organisasi, tentunya mereka harus mengetahui bagaimana keseluruhan organisasi tersebut dengan memahami bagaimana budaya organisasi yang ada di perusahaan. Identifikasi budaya organisasi akan membantu pimpinan baru untuk mendapatkan pemahaman mengenai budaya organisasi di perusahaan dan mengetahui kesenjangan budaya yang terjadi sehingga dapat menentukan langkah perubahan untuk membawa perusahaan menuju budaya organisasi yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk mengidentifikasi tipe budaya organisasi yang ada di PT Mustika Agro Sari saat ini dan tipe budaya organisasi yang diharapkan oleh karyawan pada masa mendatang sehingga dapat diketahui kesenjangan budaya yang terjadi dan membantu perusahaan agar dapat menerapkan tipe budaya yang paling tepat. Dari hasil wawancara dan teori yang

telah ditemukan peneliti, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul **“Identifikasi Tipe Budaya Organisasi di PT Mustika Agro Sari.”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Tipe budaya organisasi apakah yang ada di PT Mustika Agro Sari saat ini?
2. Tipe budaya organisasi apakah yang diharapkan oleh karyawan pada masa mendatang di PT Mustika Agro Sari?
3. Bagaimana kesenjangan antara tipe budaya organisasi saat ini dan tipe budaya organisasi yang diharapkan pada masa mendatang oleh karyawan di PT Mustika Agro Sari?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tipe budaya organisasi yang ada di PT Mustika Agro Sari saat ini.
2. Mengetahui tipe budaya organisasi yang diharapkan oleh karyawan pada masa mendatang di PT Mustika Agro Sari.
3. Mengetahui kesenjangan antara tipe budaya organisasi saat ini dan tipe budaya organisasi yang diharapkan pada masa mendatang oleh karyawan di PT Mustika Agro Sari.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat membantu perusahaan untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi yang ada di perusahaan saat ini dan juga mengetahui budaya organisasi yang diharapkan oleh karyawan. Perusahaan dapat mengetahui budaya organisasi mana yang paling tepat untuk diterapkan serta mampu membantu perusahaan dalam menemukan budaya yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

## 2. Bagi Penulis

Penelitian ini memberikan manfaat bagi penulis seperti membantu penulis dalam mengaplikasikan teori yang selama ini telah dipelajari dalam praktik penelitian secara langsung serta memberikan wawasan baru bagi penulis khususnya mengenai pentingnya penerapan budaya organisasi yang tepat di perusahaan.

## 3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini dapat dijadikan acuan, referensi, dan perbandingan untuk penelitian selanjutnya yang terkait dengan budaya organisasi.

### **1.5. Kerangka Pemikiran**

Setiap karyawan dalam suatu organisasi tentunya memiliki nilai tersendiri yang sudah mereka anut dan percayai sejak lama. Nilai merupakan sebuah standar yang menentukan cara hidup seseorang (Pettinger, 2010:87). Perbedaan nilai dari masing-masing individu membuat organisasi harus dapat menyatukan berbagai perbedaan tersebut sehingga terbentuk suatu nilai baru yang dianut secara bersama-sama. Nilai yang baru ini berperan agar karyawan memiliki pengertian dan cara pandang yang sama terhadap organisasi di tempat mereka bekerja. Hal tersebut akan membantu organisasi mewujudkan identitasnya yang dinamakan dengan budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan ciri khas dari suatu perusahaan yang berupa suatu sistem nilai untuk dijadikan acuan bagi setiap anggota organisasi dalam berperilaku. Robbins dan Judge (2016:565) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah *“A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.”*, di mana artinya budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dianut oleh anggota organisasi secara bersama-sama dan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Hal ini juga sesuai dengan pendapat dari Pettinger (2010:311) yaitu *“Organizational culture is an amalgam and summary of what is done within an organization, how it is done and why it is done, and the patterns of behaviour and standards of performance adopted.”* yang berarti budaya organisasi merupakan sintesa dari apa yang

dilakukan dalam suatu organisasi. Dengan adanya budaya organisasi karyawan mengetahui bagaimana dan mengapa suatu hal dilakukan.

Budaya organisasi sangat penting untuk dimiliki setiap perusahaan karena merupakan salah satu aspek yang mendorong karyawan untuk memberikan performa terbaiknya. Budaya organisasi menjadi salah satu elemen kunci dari lingkungan organisasi yang menjadi pedoman karyawan dalam melakukan pekerjaan (Newstrom, 2011:94). Hal ini juga didukung dengan pendapat dari Greenberg (2011:515) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peranan pokok di dalam perusahaan, diantaranya adalah (1) Budaya organisasi memberikan identitas bagi perusahaan. (2) Budaya organisasi meningkatkan komitmen karyawan dalam mencapai visi dan misi organisasi. (3) Budaya organisasi menentukan standar perilaku di dalam organisasi sehingga menciptakan stabilitas.

Karyawan dapat memahami organisasi di tempat mereka bekerja melalui budaya organisasi. Hal ini mendorong timbulnya kesadaran karyawan bahwa mereka memiliki peranan vital dalam keseluruhan aktivitas organisasi sehingga karyawan akan terdorong untuk menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi serta memberikan kinerja terbaiknya. Hal tersebut dapat membantu organisasi dalam menjalankan misinya demi tercapainya visi yang telah ditetapkan.

Budaya organisasi di suatu perusahaan tentunya dapat mengalami perubahan yang disebabkan melalui perubahan internal dan eksternal yang terjadi di perusahaan. Greenberg (2011:522) mengemukakan bahwa perubahan komposisi tenaga kerja, penggabungan dan akuisisi perusahaan, internet, serta kesadaran organisasi untuk mengubah budaya organisasi dapat menjadi beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan budaya organisasi. Perusahaan tentunya harus memperhatikan apakah perubahan budaya tersebut membawa perusahaan menuju budaya organisasi yang tepat atau justru sebaliknya karena budaya organisasi yang tepat dapat mengantarkan perusahaan untuk mencapai visi dan misinya. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui tipe budaya organisasi yang paling tepat untuk diterapkan terutama ketika perusahaan mengalami perubahan melalui proses identifikasi budaya organisasi.

Cameron dan Quinn (2006:26-28) mengembangkan sebuah instrumen yang dinamakan dengan *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI). Instrumen ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi budaya organisasi yang ada di perusahaan saat ini dan membantu anggota organisasi untuk mengembangkan budaya organisasi yang dirasa tepat agar sesuai dengan tuntutan lingkungan di masa depan. Instrumen ini menilai enam dimensi kunci dari budaya organisasi, di mana keenam dimensi tersebut yaitu (1) karakteristik dominan, (2) kepemimpinan dalam organisasi, (3) manajemen karyawan, (4) perekat organisasi, (5) strategi yang ditekankan dan (6) kriteria kesuksesan.

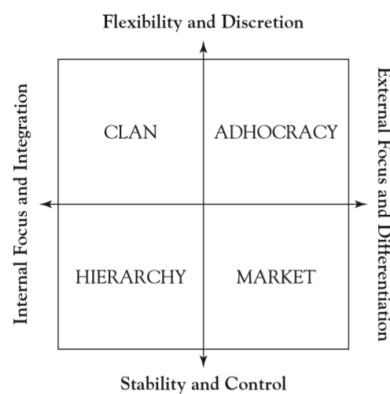
Instrumen OCAI didasarkan pada suatu kerangka teoritis yang dikenal dengan *The Competing Values Framework* (CVF). Pada awalnya CVF dikembangkan dari penelitian yang bertujuan untuk menemukan indikator organisasi yang efektif. Terdapat dua dimensi dalam CVF, di mana dimensi pertama adalah dimensi yang membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas, kebijaksanaan, dan dinamis dengan kriteria yang menekankan pada stabilitas, keteraturan dan kontrol. Beberapa organisasi dipandang efektif jika mereka mau dan dapat beradaptasi terhadap perubahan yang ada. Dimensi kedua adalah dimensi yang membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi, dan kesatuan dengan kriteria yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi, dan persaingan. Dalam dimensi ini, organisasi dipandang efektif jika mereka memiliki karakteristik internal yang harmonis (Cameron dan Quinn, 2006:34-35).

Dua dimensi tersebut akan membentuk empat kuadran, di mana masing-masing kuadran menentukan nilai-nilai inti yang menjadi dasar penilaian dari organisasi dan disebut juga sebagai budaya organisasi. Keempat tipe budaya organisasi tersebut yaitu (1) *The Hierarchy Culture*, budaya organisasi ini ditandai dengan tempat kerja yang formal dan terstruktur. Aturan dan kebijakan formal menjadi dua hal yang diutamakan dalam menyatukan organisasi secara bersama-sama. 2) *The Market Culture*, budaya organisasi ini menjadikan daya saing dan produktivitas menjadi nilai-nilai inti. Budaya ini berfokus mengenai kemenangan organisasi di dalam persaingan dengan mencapai keunggulan kompetitifnya 3) *The Clan Culture*, budaya organisasi ini lebih menekankan pada rasa kekeluargaan antar



anggota organisasi. Kerja sama tim dan komitmen karyawan yang tinggi pada organisasi menjadi ciri khas dari tipe budaya ini. 4) *The Adhocracy Culture*, tipe budaya ini mengedepankan inovasi dalam produk dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara cepat terhadap peluang yang baru (Cameron dan Quinn, 2006:37-44).

**Gambar 1. 3**  
***The Competing Values Framework***



Sumber: Cameron dan Quinn (2006:35)

Penelitian ini menggunakan *Competing Values Framework* yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (2006) sebagai kerangka dasar dan menggunakan instrumen OCAI dalam melakukan pengumpulan data. Peneliti menggunakan kerangka ini karena dapat membantu peneliti mencapai tujuan penelitian yaitu mengidentifikasi tipe budaya organisasi saat ini dan yang diharapkan karyawan pada masa mendatang sehingga akan membantu organisasi untuk lebih memahami budayanya. Melalui kerangka ini, maka peneliti dapat mengetahui kesenjangan yang terjadi antara budaya saat ini dan yang diharapkan karyawan pada masa mendatang di perusahaan sehingga akan didapatkan gambaran mengenai perubahan budaya apa yang perlu dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai kondisi budaya ideal yang paling tepat. Penggunaan CVF dan instrumen OCAI juga terbukti telah banyak digunakan peneliti sebelumnya dalam penelitian yang sama-sama bertujuan untuk mengidentifikasi budaya organisasi dalam suatu perusahaan yang dilakukan oleh (Cendana dan Djastuti, 2016; Simamora et al., 2016; Alsoulami et al., 2018).