

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Dunia industri dan organisasi saat ini bergerak dinamis, berbagai peristiwa dan fenomena terkait industri dan organisasi dapat dijumpai di berbagai perusahaan dan institusi. Perusahaan dengan berbagai produk dan layanannya berusaha untuk bergerak menuju iklim persaingan yang makin kompetitif. Saat ini dunia industri dan organisasi di Indonesia telah memasuki babak baru dalam pasar industri dan ekonomi global yang ditandai dengan disepakatinya AFTA (*ASEAN Free Trade Area*) dan MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) oleh pemerintah di akhir tahun 2014 lalu. Kesepakatan pasar ekonomi ASEAN tersebut menjadikan Indonesia harus siap menghadapi pasar industri dan ekonomi global dan kompetitif yang melibatkan negara-negara anggota ASEAN (Kompas, 2015).

Indonesia sebagai negara berkembang, berusaha memajukan sektor industrinya untuk dapat bersaing dengan negara lainnya, terutama industri baja yang saat ini sedang berkembang. Salah satu perusahaan tersebut adalah PT. “X” Kota Cilegon yang merupakan industri baja terpadu pertama di Indonesia dan terbesar di kawasan Asia Tenggara. PT. “X” Kota Cilegon didirikan pada tanggal 31 Agustus 1970 dan dalam perkembangannya, perusahaan yang bergerak dalam bidang industri baja ini berlangsung cukup maju.

Dalam kurun waktu kurang dari sepuluh tahun, perseroan sudah menambahkan berbagai fasilitas produksi seperti pabrik besi spons, pabrik billet baja, pabrik batang kawat, serta fasilitas infrastruktur berupa pusat pembangkit listrik, pusat penjernihan air, pelabuhan Cigading dan sistem telekomunikasi. Tidak berhenti disana, perseroan terus mengembangkan produksi berbagai jenis baja untuk bermacam keperluan, seperti baja lembaran panas, baja lembaran dingin dan batang kawat. Untuk saat ini PT. “X” Kota Cilegon memiliki kapasitas

produksi baja kurang lebih 2,45 juta ton per tahun sejak tahun 2010 hingga sekarang. Produk-produk baja PT. "X" Kota Cilegon ini tak hanya ditujukan untuk memenuhi kebutuhan baja nasional, tetapi juga agar dapat dipasarkan secara internasional ke berbagai negara seperti Jepang, Singapura, Korea, Malaysia, India, serta Amerika Serikat dalam bidang transportasi seperti Kapal laut, Jalan Tol, dan Kereta api serta bidang otomotif seperti Mobil. ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id))

PT. "X" Kota Cilegon memiliki visi yaitu menjadi perusahaan dengan keunggulan kompetitif untuk tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan menjadi perusahaan terkemuka di dunia. Misi PT. "X" Kota Cilegon adalah menyediakan produk baja bermutu. Dalam mencapai visi dan misinya PT. "X" Kota Cilegon berkomitmen pada pembangunan dan penerapan sifat budaya organisasi. Budaya perusahaan PT. "X" Kota Cilegon yang berisi kepercayaan, prinsip-prinsip, nilai-nilai menjadi dasar dan referensi sistem manajemen perusahaan serta perilaku karyawan dalam bekerja karena diyakini dapat mendorong percepatan ke arah yang lebih baik.

Dalam memproduksi baja, PT. "X" terbilang stabil. Berdasarkan data pada tahun 2010 hingga 2015 PT. "X" Kota Cilegon memproduksi baja sekitar 2,5 juta ton di setiap tahunnya. Namun pada tahun 2012 hingga saat ini sehubungan dengan adanya persaingan global, semakin banyak perusahaan yang masuk dalam area bisnis industri baja seperti dari India, China, Korea Selatan, dan Jepang. Dengan kondisi persaingan tersebut karyawan yang terbiasa bekerja dengan stabil, berpotensi untuk melakukan perubahan yang dilandasi oleh budaya organisasi.

Budaya organisasi menjadi identitas utama untuk setiap organisasi. Identitas utama inilah yang membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya (Robbins, 2008). Melalui budaya organisasi perusahaan sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi

(Robbins,2008). Budaya organisasi merupakan suatu konsep area pengetahuan dan aplikasi yang menjadi pedoman untuk meningkatkan efektivitas organisasi, dalam memenangkan persaingan untuk menjadi perusahaan yang unggul, kompetitif dan menjadi terkemuka di dunia maka dibutuhkan budaya organisasi yang efektif (Cameron & Quinn, 1999). Menurut Cameron dan Quinn, ada dua dimensi utama yang diorganisasikan kedalam empat budaya. Dimensi pertama membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas, keleluasaan dan dinamika, dengan kriteria keefektifan yang menekankan stabilitas, perintah dan kontrol. Organisasi dipandang efektif jika organisasi tersebut stabil, dapat diramalkan dan mekanistik.

Dimensi kedua membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dengan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi dan persaingan. Organisasi dipandang efektif jika mereka fokus berinteraksi dan berkompetisi dengan pihak luar dari batasan organisasinya. Dua dimensi ini membentuk empat kuadran dengan masing-masing menggambarkan suatu perangkat yang berbeda-beda dari indikator keefektifan organisasi. dua dimensi yang membentuk empat kuadran budaya disebut juga sebagai tipe budaya dan sekaligus mendefinisikan nilai inti yang dirasakan atau dikehendaki dan diyakini mempengaruhi keefektifan organisasi dan kinerja sesuai dengan tantangan pembentukan lingkungan.

Budaya organisasi yang diterapkan di PT. "X" Kota Cilegon adalah budaya CIRI (*Competence, Integrity, Reliable, Innovative*) *Competence* ialah kepercayaan akan kemampuan serta semangat untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian, dan sikap mental demi peningkatan kinerja yang berkesinambungan. *Integrity* ialah suatu komitmen yang tinggi terhadap setiap kesepakatan, aturan dan ketentuan serta undang-undang yang berlaku melalui loyalitas profesi dalam memperjuangkan kepentingan perusahaan. *Reliable* ialah mencerminkan kesiapan, kecepatan dan tanggap merespon komitmen dan janji,

dengan mensinergikan berbagai kemampuan untuk meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan. *Innovative* ialah kemauan dan kemampuan untuk menciptakan gagasan baru dan implementasi yang lebih baik dalam memperbaiki kualitas proses dan hasil kerja di atas standar. Nilai-nilai budaya tersebut menjadi panduan bertingkah laku kerja karyawan PT. “X” Kota Cilegon ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)).

Menurut Cameron & Quinn, budaya yang dominan dijarah melalui enam aspek, ada enam aspek dari budaya organisasi yaitu pertama *Dominant Characteristics* yang merupakan gambaran organisasi secara keseluruhan, kedua *Organizational Leadership* yaitu cara atasan memimpin bawahan, ketiga *Management of employees* yang menggambarkan cara organisasi memperlakukan karyawan, keempat *Organizational glue* yang menggambarkan kebersamaan yang menjaga kebersamaan organisasi, kelima *Strategic Emphasis* yang menunjukkan fokus area strategi yang dijalankan oleh organisasi, keenam *Criteria of succes* yang menggambarkan makna keberhasilan bagi organisasi. Berdasarkan enam aspek tersebut maka dapat ditentukan tipe budaya organisasi. Ada empat tipe budaya organisasi, yaitu *clan culture*, *adhocracy culture*, *market culture*, dan *hierarchy culture*. Cameron dan Quinn mengungkapkan bahwa tidak ada organisasi yang secara keseluruhan memiliki karakteristik dari satu jenis tipe budaya, namun yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya adalah budaya yang paling dominan diantara keempat tipe budaya tersebut yang pada akhirnya mencerminkan identitas organisasi (Cameron & Quinn, 1999).

*Clan Culture* merupakan budaya organisasi yang bercirikan kekeluargaan. Dari organisasi dengan tipe *clan culture*, para pemimpin dianggap sebagai mentor dan juga figur orang tua. *Clan culture* sangat mengutamakan adanya *teamwork*, partisipasi dan mufakat, serta kesepakatan. Sementara pada *Adhocracy Culture*, organisasi merupakan tempat bekerja yang dinamis dan bersifat kewirausahaan. Para pemimpin pada *adhocracy culture*, dianggap

sebagai seorang *innovator* dan pengambil resiko. Organisasi dengan tipe tersebut mendukung inisiatif individual dan kebebasan (Cameron & Quinn, 1999).

Pada tipe *Market Culture*, organisasi berorientasi pada hasil dimana keperluan utama adalah mementingkan pada penyelesaian pekerjaan. Para karyawan sangat kompetitif dan berorientasi pada goal atau tujuan. Pemimpin merupakan pekerja keras, *producers*, dan kompetitif. Situasi yang tercipta di organisasi adalah berorientasi pada prestasi dan kompetitif. Yang terakhir adalah *Hierarchy Culture*, dimana organisasi berfokus pada pemeliharaan internal dengan menjaga stabilitas dan kontrol. Organisasi dengan tipe ini mengandalkan prosedur formal untuk mengatur karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Para pemimpin berusaha menjadi koordinator yang baik dan sangat mementingkan efisiensi (Cameron & Quinn, 1999).

Mencermati CIRI yang merupakan budaya PT. "X" Kota Cilegon dimana *Competence* berfokus pada mengembangkan diri untuk meningkatkan kinerja, *Integrity* mengedepankan karyawan yang loyal, *Reliable* yang mengedepankan pelayanan yang prima kepada konsumen, dan *innovation* yang mendorong pada perbaikan kualitas produk. Keinginan PT. "X" Kota Cilegon memperlihatkan bahwa perusahaan sedang berupaya untuk berkembang dan memiliki keunggulan bersaing.

Berdasarkan data *Assesment* Budaya CIRI yang telah dilakukan oleh perusahaan terhadap 55 divisi, diketahui bahwa 48 dari 55 Divisi (87%) telah mengembangkan diri untuk meningkatkan kinerja, loyal terhadap perusahaan, dan mengedepankan pelayanan prima yang merupakan nilai yang dianut untuk mencapai Visi dan Misi perusahaan. Sementara itu 7 dari 55 divisi (13%) lebih memfokuskan pada mengembangkan diri untuk meningkatkan kinerja dan mengedepankan pelayanan prima sehingga divisi tersebut belum sepenuhnya menjalankan nilai CIRI.

Selanjutnya peneliti mencermati pada karyawan untuk mengetahui kecenderungan karyawan mengenai budaya organisasi versi Cameron dan Quinn yang lebih memfokuskan pada efektivitas organisasi.

Berdasarkan survey data awal yang telah dilakukan pada 30 karyawan di lima divisi yang terdiri dari tiga divisi yang memiliki nilai *Assesment* CIRI dibawah target dan dua divisi yang memiliki nilai *Assesment* CIRI diatas target dengan menggunakan teknik angket diketahui 8 dari 15 (53%) karyawan pada tiga divisi memiliki nilai *Assesment* CIRI dibawah target berorientasi pada prestasi dan kompetitif. Sementara itu 6 dari 15 (40%) lebih memfokuskan pada keteraturan kerja. Terakhir adalah 1 dari 15 (7%) lebih mengutamakan adanya *teamwork*.

Selanjutnya berdasarkan survey awal pada 15 karyawan pada dua divisi yang memiliki nilai *Assesment* diatas target diketahui bahwa 11 dari 15 karyawan (74%) berorientasi pada prestasi dan kompetitif. Sementara itu 2 dari 15 karyawan (13%) tersebut lebih memfokuskan pada keteraturan kerja. Terakhir adalah 2 dari 15 karyawan (13%) tersebut lebih mengutamakan adanya *teamwork*.

Berdasarkan gambaran fenomena di atas, sedang dikembangkannya keunggulan bersaing di PT. "X" Kota Cilegon, maka peneliti tertarik untuk meneliti budaya organisasi dengan menggunakan konsep budaya organisasi dari Cameron & Quinn.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui bagaimanakah tipe budaya organisasi yang dominan pada karyawan PT. "X" Kota Cilegon.

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Untuk memperoleh gambaran mengenai tipe budaya organisasi yang dominan saat ini pada karyawan PT. "X" Kota Cilegon.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Untuk memperoleh gambaran mengenai tipe budaya organisasi yang dominan saat ini pada karyawan PT. "X" Kota Cilegon berdasarkan aspek-aspek budaya organisasi.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

- Memberikan informasi tambahan mengenai penelitian Budaya Organisasi pada perusahaan Manufaktur, khususnya bidang kajian Psikologi Industri Organisasi (PIO) mengenai budaya organisasi.
- Memberikan masukan kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik yang serupa dan mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan budaya organisasi.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Memberikan informasi kepada PT."X" Kota Cilegon mengenai tipe budaya organisasi pada karyawan agar dapat mencapai budaya organisasi yang ideal bagi PT. "X" untuk mengoptimalkan efektivitas organisasi.

## 1.5 Kerangka Pikir

Budaya organisasi merupakan suatu konsep area pengetahuan dan aplikasi yang menjadi pedoman untuk meningkatkan efektivitas organisasi, dalam memenangkan persaingan untuk menjadi perusahaan yang unggul, kompetitif dan menjadi terkemuka di dunia maka dibutuhkan budaya organisasi yang efektif (Cameron & Quinn, 1999).

Budaya organisasi yang diterapkan di PT. "X" Kota Cilegon adalah budaya CIRI (*Competence, Integrity, Reliable, Innovative*) *Competence* ialah kepercayaan akan kemampuan serta semangat untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian, dan sikap mental demi peningkatan kinerja yang berkesinambungan. *Integrity* ialah suatu komitmen yang tinggi terhadap setiap kesepakatan, aturandan ketentuan serta undang-undang yang berlaku melalui loyalitas profesi dalam memperjuangkan kepentingan perusahaan. *Reliable* ialah mencerminkan kesiapan, kecepatan dan tanggap merespon komitmen dan janji, dengan mensinergikan berbagai kemampuan untuk meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan. *Innovative* ialah kemauan dan kemampuan untuk menciptakan gagasan baru dan implementasi yang lebih baik dalam memperbaiki kualitas proses dan hasil kerja di atas standar. Nilai-nilai di atas diharapkan dapat dijalankan oleh karyawan PT."X" Kota Cilegon dalam setiap aktivitas organisasi dan memberikan motivasi kepada anggota perusahaan.

Uraian di atas menjelaskan mengenai *value* atau nilai-nilai yang mencerminkan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu konsep area pengetahuan dan aplikasi yang menjadi pedoman dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai yang dianggap benar, asumsi-asumsi yang mendasari, harapan, dan definisi-definisi yang ditunjukkan oleh organisasi. Budaya organisasi menyampaikan rasa identitas dari karyawan yang tidak tertulis dan biasanya batasan yang tidak dikomunikasikan mengenai bagaimana berkecimpung di dalam organisasi. Cameron & Quinn membagi dimensi dari budaya organisasi menjadi 6 aspek yaitu pertama *Dominant characteristics* yang



mengambarkan organisasi secara keseluruhan, kedua *Organizational Leadership* yang menggambarkan pendekatan yang melekat di dalam organisasi, ketiga *Management of Employees* yang menggambarkan cara organisasi memperlakukan karyawan dan gambaran lingkungan kerjanya, keempat *Organizational glue* yang menggambarkan mekanisme yang mengikat organisasi, kelima *Strategic emphases* yang menggambarkan fokus area yang dijalankan oleh strategi organisasi, dan keenam *Criteria of Succes* yang menggambarkan makna kesuksesan dan sesuatu yang layak mendapatkan penghargaan (Cameron & Quinn, 1999).

Berdasarkan uraian Cameron dan Quinn (1999), budaya organisasi dibagi menjadi empat tipe, yaitu *clan culture*, *adhocracy culture*, *market culture*, dan *hierarchy culture*. Tidak ada organisasi yang secara keseluruhan memiliki karakteristik dari satu jenis tipe budaya, namun yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya adalah budaya yang paling dominan diantara keempat tipe budaya tersebut yang pada akhirnya mencerminkan identitas organisasi. Budaya CIRI secara umum dapat direpresentasikan ke dalam salah satu tipe budaya organisasi dari Cameron & Quinn (1999). Mencermati nilai-nilai yang terkandung dalam CIRI, maka dapat direpresentasikan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam CIRI mencerminkan bahwa perusahaan sedang berupaya untuk berkembang dan memiliki keunggulan bersaing. Dimana *Competence* berfokus pada mengembangkan diri untuk meningkatkan kinerja, *Integrity* mengedepankan karyawan yang loyal, *Reliable* yang mengedepankan pelayanan yang prima kepada konsumen, dan *innovation* yang mendorong pada perbaikan kualitas produk. Keinginan PT. "X" Kota Cilegon memperlihatkan bahwa perusahaan sedang berupaya untuk berkembang dan memiliki keunggulan bersaing.

Hal tersebut menggambarkan bahwa untuk mencapai cita-cita perusahaan, budaya organisasi yang telah disepakati diharapkan menjadi acuan bagi setiap karyawan dalam

berperilaku kerja sehingga membawa PT. “X” Kota Cilegon mencapai tujuannya untuk menjadi perusahaan terkemuka di dunia. Karyawan PT. “X” Kota Cilegon yang telah melewati tahapan sosialisasi lebih dari satu tahun dapat merasakan dan mengevaluasi budaya organisasi yang berkembang di perusahaan saat ini. Budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan direpresentasikan ke dalam tipe budaya organisasi sehingga menggambarkan tipe budaya yang berkembang di organisasi.

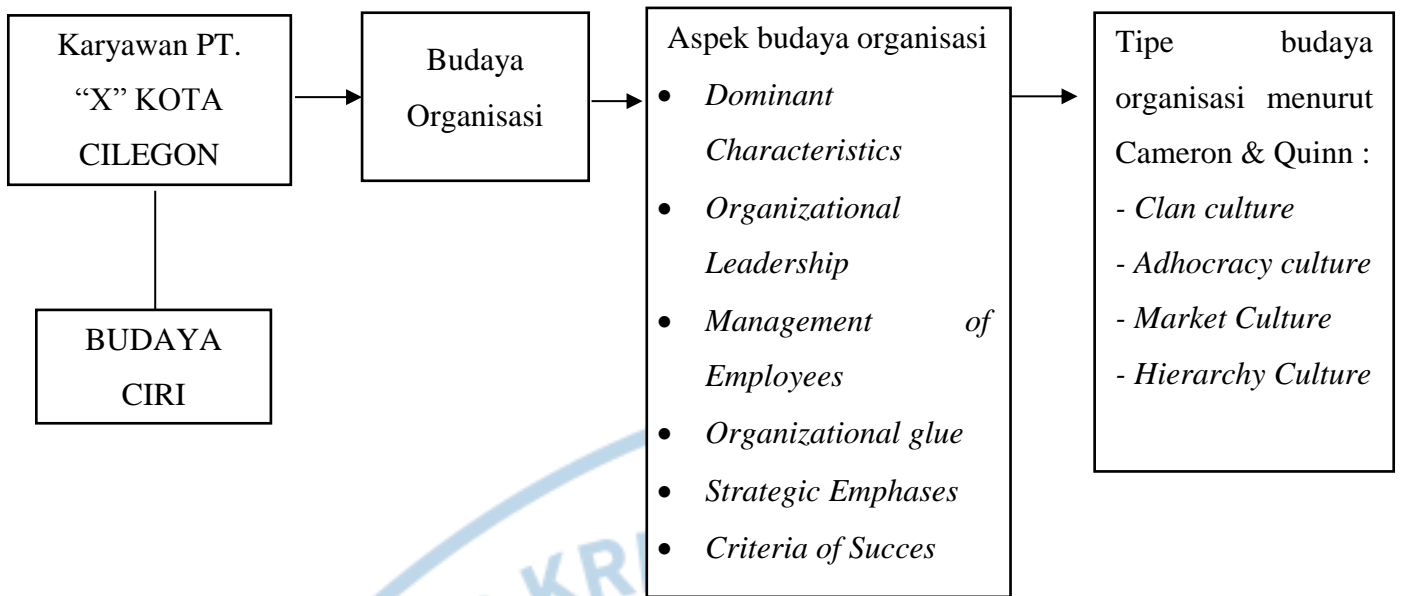
PT. “X” Kota Cilegon yang didominasi tipe *clan culture* maka akan memfokuskan pada adanya pemeliharaan internal dengan derajat fleksibilitas yang tinggi. Perusahaan merupakan organisasi yang dirasakan karyawan sangat kekeluargaan dan sangat peduli pada karyawan. GM (*General Manager*) dan *Manager* dianggap sebagai mentor dan juga figur orang tua bagi karyawan. Perusahaan ini dibentuk bersama dengan loyalitas atau tradisi dan sangat mengutamakan adanya *teamwork*, partisipasi dan mufakat, serta kesepakatan. *Clan culture* cocok dengan lingkungan yang kurang kompetitif dan menganggap bahwa pelanggan atau konsumen adalah partner organisasi.

PT. “X” Kota Cilegon yang didominasi tipe *adhocracy culture* maka akan memfokuskan pada *positioning* eksternal dengan derajat fleksibilitas dan individualitas yang tinggi. Karyawan merasakan perusahaan sebagai tempat bekerja yang dinamis dan bersifat kewirausahaan. Karyawan berani untuk mengambil resiko. GM (*General Manager*) dan *Manager* dianggap sebagai seorang *innovator* dan pengambil resiko. Perekat dalam perusahaan ini adalah komitmen bereksperimentasi dan inovasi. Perusahaan mendukung inisiatif individual dan kebebasan. *Adhocracy culture* cocok dengan lingkungan yang cepat berubah-ubah karena dengan adanya hal tersebut maka organisasi harus dapat sefleksibel mungkin untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan sehingga dapat memenuhi tuntutan lingkungan.

PT. "X" Kota Cilegon yang didominasi tipe *market culture*, maka akan berfokus pada *positioning* eksternal dengan tetap menjaga stabilitas dan kontrol. Karyawan merasakan bahwa perusahaan merupakan organisasi yang kompetitif dan berorientasi pada prestasi. Karyawan sangat kompetitif dan berorientasi pada goal atau tujuan. GM(*General Manager*) dan *Manager* bersikap agresif, berorientasi pada hasil, dan tidak basa-basi. *Market culture* cocok dengan lingkungan bisnis dengan kompetisi industri yang ketat, karena organisasi dengan tipe ini berkaitan dengan tuntutan yang tinggi dari konsumen dan bisnis tersebut menempatkan organisasi pada keadaan bersaing dengan organisasi lain dalam memenangkan pasar.

PT. "X" Kota Cilegon yang didominasi tipe *hierarchy culture*, maka akan berfokus pada pemeliharaan internal yang menekankan pada stabilitas dan kontrol. Perusahaan dirasakan karyawan merupakan organisasi yang terstruktur dan terkontrol, serta mengedepankan prosedur formal dalam mengatur karyawan melaksanakan pekerjaannya. Formalisasi yang tinggi tidak terlepas dari kepentingan efisiensi, agar organisasi tetap berjalan lancar. Kepedulian jangka panjang adalah pada stabilitas dan performa kerja yang efisien dan lancar. *Hierarchy culture* cocok dengan lingkungan bisnis yang stabil dan dapat diprediksi.

Keselarasan tipe budaya organisasi pada karyawan PT. "X" Kota Cilegon tentunya sangat penting dalam membawa perusahaan mencapai tujuannya. Budaya organisasi yang merupakan suatu pedoman perilaku bagi seluruh elemen perusahaan berperan penting dalam membawa kesuksesan mencapai cita-citanya yaitu menjadi perusahaan baja terpadu dengan keunggulan kompetitif untuk tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan menjadi perusahaan terkemuka di dunia. Ketika terjadi perbedaan nilai-nilai yang dianut mengenai budaya organisasi maka akan berdampak pada perilaku kerja karyawan yang tentunya terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan. Berikut adalah skema kerangka pemikiran yang menjelaskan hal di atas.



**Bagan 1.1 Skema Kerangka Pikir**

## 1.6 Asumsi

Berdasarkan kerangka pikir yang dikembangkan di atas, maka asumsi yang dapat ditarik adalah sebagai berikut :

1. PT. "X" Kota Cilegon tidak hanya memiliki karakteristik dari satu jenis tipe budaya namun memiliki tipe budaya dominan diantara keempat tipe budaya.
2. PT. "X" Kota Cilegon dikatakan didominasi oleh tipe *clan culture* apabila nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan didasarkan pada budaya organisasi yang bercirikan kekeluargaan.
3. PT. "X" Kota Cilegon dikatakan didominasi oleh tipe *adhocracy culture* apabila nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan tersebut bersifat kewirausahaan dan dinamis.
4. PT. "X" Kota Cilegon dikatakan didominasi *market culture* apabila nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan berorientasi pada hasil dan penyelesaian pekerjaan.
5. PT. "X" Kota Cilegon dikatakan didominasi *hierarchy culture* apabila nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan mengedepankan formalisasi dan strukturalisasi dalam pekerjaan.