

DIPA BLU UNILA-YUNIOR

LAPORAN HASIL PENELITIAN

**PENERAPAN MODEL 7S MC. KINSEY DI PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA VII (PERSERO) LAMPUNG (SUATU ANALISIS ATAS
DAMPAK BUDAYA ORGANISASI BAGI PENINGKATAN KINERJA DI
BADAN USAHA MILIK NEGARA)**



Dibiayai oleh DIPA Lembaga Penelitian Universitas Lampung Tahun Anggaran
2013 Sesuai Dengan Kontrak Kegiatan
Nomor : 346/UN26/8/PL/2013

Oleh:
Devi Yulianti, S.A.N, M.A
Intan Fitri Meutia, S.A.N, M.A

**ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
TAHUN 2013**

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul : Penerapan Model 7S Mc. Kinsey di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung (Suatu Analisis Dampak Budaya Organisasi Bagi Peningkatan Kinerja Di Badan Usaha Milik Negara)
2. Bidang Ilmu : Sosial-Humaniora
3. Ketua Peneliti :
 - a. Nama : Devi Yulianti, S.A.N., M.A
 - b. Jenis Kelamin : Perempuan
 - c. NIP : 198507052008122004
 - d. Disiplin Ilmu : Ilmu Sosial
 - e. Pangkat/Golongan : Penata Muda Tingkat I/IIIa
 - f. Jabatan : Tenaga Pengajar
 - g. Fakultas/Jurusan : ISIP / Administrasi Negara
 - h. Alamat : Jl. Soemantri Brojonegoro No.1, Gedong Meneng, Rajabasa.
4. Jumlah Anggota : 1 orang
 - a. Nama Anggota : Intan Fitri Meutia, S.A.N, M.A
5. Lokasi Penelitian : Bandar Lampung
6. Sumber Dana : DIPA UNILA 2013
7. Jumlah Dana yang diusulkan : Rp 10.000.000,-(Sepuluh Juta Rupiah)

Bandar Lampung, 7 November 2013

Mengetahui,
Dekan
FISIP Universitas Lampung

Ketua Tim Pengusul,

Drs. Hi. Agus Hadiawan, M.Si
NIP 195801091986031002

Devi Yulianti S.A.N., M.A.
NIP 198507052008122004

Menyetujui,
Ketua
Lembaga Penelitian

Dr. Eng. Admi Syarif
NIP 196701031992031003

IDENTITAS PENELITIAN

1. Judul : Penerapan Model 7S Mc. Kinsey di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung (Suatu Analisis Dampak Budaya Organisasi Bagi Peningkatan Kinerja Di Badan Usaha Milik Negara)
2. Identitas Peneliti
 - a. Nama : Devi Yulianti, S.A.N., M.A.
 - b. Bidang Keahlian : Manajemen BUMN
 - c. Jabatan Struktural : -
 - d. Jenis Kelamin : Perempuan
 - e. NIP : 198507052008122004
 - f. Disiplin Ilmu : Ilmu Sosial
 - g. Pangkat/Golongan : Penata Muda Tingkat I/IIIa
 - h. Jabatan : Tenaga Pengajar
 - i. Fakultas/Jurusan : ISIP / Administrasi Negara
 - j. Alamat : Jl. Soemantri Brojonegoro No.1, Gedong Meneng
 - k. Telp/HP : 081273376677
 - l. Email : lafemme Devi@yahoo.com
3. Obyek Penelitian : Dampak Budaya Organisasi Bagi Peningkatan Kinerja Di Badan Usaha Milik Negara
4. Masa Pelaksanaan Penelitian : Mei 2013- November 2013
5. Anggaran yang diusulkan : 10.000.000,- (sepuluh juta rupiah)
6. Lokasi Penelitian : Prov. Lampung
7. Institusi yang Terlibat : Kementrian Badan Usaha Milik Negara, PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero)
8. Hasil yang ditargetkan :
 - a. Mendeskripsikan dan menganalisis penerapan model 7S Mc. Kinsey di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero)
 - b. Mengidentifikasi bentuk budaya organisasi di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero)
 - c. Menganalisis hubungan antara budaya organisasi di PTPN VII (Persero) dengan peningkatan kinerjanya.

ABSTRAK

Penelitian tentang penerapan model 7S Mc. Kinsey di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung yang merupakan suatu analisis dampak budaya organisasi bagi peningkatan kinerja di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dilakukan dengan pendekatan kualitatif ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan model 7S Mc. Kinsey di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung serta dampak budaya organisasi bagi peningkatan kinerja di perusahaan tersebut. Peneliti mendapatkan data melalui dokumentasi yang dilakukan dengan cara mencari dan mengumpulkan dokumen-dokumen tertulis yang relevan dengan masalah penelitian, berupa dokumentasi organisasi, undang-undang, keputusan-keputusan dan dokumen-dokumen yang menunjang kegiatan penelitian.

Penelitian ini diarahkan untuk mencapai beberapa tujuan/target penelitian seperti : (1) mendeskripsikan dan menganalisis penerapan model 7S Mc. Kinsey di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung, (2) mengidentifikasi bentuk budaya organisasi di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung, (3) menganalisis hubungan antara budaya organisasi di PTPN VII (Persero) dengan peningkatan kinerjanya.

Manfaat atas penelitian ini nantinya akan menjadi rekomendasi dan usulan untuk perbaikan atas budaya organisasi perusahaan yang telah ada dimana bentuk budaya organisasi yang tepat diharapkan dapat mewujudkan kinerja perusahaan yang lebih baik.

Kata kunci: model 7S Mc. Kinsey, budaya organisasi, kinerja

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur *Alhamdulillah* kehadirat ALLAH SWT karena atas ridho, rahmat, dan kasih sayang-Nya yang berlimpah sehingga dapat diselesaikannya laporan penelitian ini. Penelitian ini berjudul "Penerapan Model 7s Mc.Kinsey di PTPN VII (Persero) Lampung (Suatu Analisis Dampak Budaya Organisasi Bagi Peningkatan Kinerja di Badan Usaha Milik Negara)".

Dalam proses penyusunan Laporan Penelitian ini terima kasih disampaikan kepada Bapak Dekan FISIP Unila beserta PD1 dan PD2 yang telah memberikan kesempatan bagi penulis dalam pelaksanaan penelitian. Terima kasih juga kepada Kepala PTPN VII (Persero). Semoga penelitian dan laporan penelitian yang telah disusun ini dapat bermanfaat untuk masa yang akan datang.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa penelitian ini masih banyak kekurangannya, penulis mohon masukan, saran, dan kritik yang bersifat membangun untuk perbaikan penelitian di masa yang akan datang.

Bandar Lampung, 7 November 2013
Penyusun,

DAFTAR ISI

	Halaman
COVER.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
IDENTITAS PENELITIAN.....	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
II. TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Tinjauan Tentang Budaya Organisasi	10
1. Pengertian Budaya Organisasi	10
2. Kekuatan Budaya Organisasi	12
3. Fungsi Budaya Organisasi	13
4. Membangun Budaya Organisasi.....	14
5. Penjelasan Model 7s Mc.Kinsey	15
B. Tinjauan Tentang Kinerja.....	15
1. Pengertian Kinerja	16
2. Pengukuran Kinerja.....	16
3. Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja	18
C. Tinjauan Tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN).....	25
1. Pengertian BUMN	25
2. Tujuan BUMN	25

III. METODE PENELITIAN	26
A. Tipe Penelitian	26
B. Fokus Penelitian	28
C. Lokasi Penelitian	28
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	29
A. Kondisi Existing Lokasi Penelitian	29
B. Profil PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero)	31
C. Pembahasan	34
V. KESIMPULAN DAN SARAN	60
A. Kesimpulan	60
B. Saran	61
VI. PEMBIAYAAN	63

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

I. JADWAL KERJA

II. PELAKSANA KEGIATAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Patologi Kinerja BUMN di Indonesia.....	3
2. Data Anggaran dan Realisasi Fisik Program Pengembangan SDM ...	43
3. Penerapan Model 7s Mc.Kinsey di PTPN VII (Persero)	51
4. Anggaran Pembiayaan.....	

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Model 7-S <i>Framework</i> Mc.Kinsey	6
2. Bagan Laba Rugi BUMN 2009-2011.....	8
3. Model <i>Operating Culture</i> dari Cooke Szumal	24
5. Foto Pembekalan Kegiatan Teknis dan Kepemimpinan	41
6. Foto Kegiatan <i>Field and Mild Day</i>	41
7. Lima Dimensi dan Sembilan Obyek Strategis	46
8. Bagan Gagasan Strategis di PTPN VII (Persero)	56

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), perusahaan Negara Indonesia ini disebut sebagai BUMN, yakni : “badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh pemerintah melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan”. Istilah BUMN menurut Undang-Undang (UU) tersebut digunakan untuk menyebut perusahaan negara yang dimiliki oleh pemerintah. Sedangkan di tingkat pemerintah daerah dikenal adanya istilah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Pengaturan BUMN sebelumnya dilaksanakna melalui UU Nomor 19 tahun 1969 yang menegaskan adanya tiga bentuk perusahaan negara yaitu : Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum), dan Perusahaan Perseroan (PT). Namun kini sejak dikeluarkannya UU Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN, hanya dikenal adanya dua bentuk perusahaan negara yakni persero dan perjan.

Apabila melihat dari UU Nomor 19 tahun 2003 di atas, dengan demikian BUMN adalah suatu badan usaha yang tidak murni mencari laba tetapi juga memberikan pelayanan sosial. BUMN memiliki hak istimewa, yakni monopoli yang tidak dimiliki perusahaan swasta. Untuk mewujudkan perannya dalam perekonomian, pemerintah menjabarkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai ke dalam bentuk kebijakan publik. Menurut Peters (1985), “kebijakan publik adalah

keseluruhan aktivitas pemerintah baik yang dilakukan sendiri atau melalui berbagai badan-badan lain yang dimaksud untuk mempengaruhi kehidupan masyarakat atau warga negara”. Kebijakan publik tersebut dilaksanakan pemerintah melalui berbagai macam instrumen. **Pertama**, Instrumen Sukarela (*Voluntary Instrument*). Salah satu karakteristik utama dalam instrumen ini adalah kecilnya, jika tak mau dikatakan tidak ada sama sekali, keterlibatan pemerintah dalam pembuatan dan pelaksanaan kebijakan yang dilaksanakan dalam *voluntary instrument*. Pelayanan publik dalam instrumen ini biasanya lebih didasarkan atas kepentingan-kepentingan pribadi, pertimbangan etis dan kepuasan emosional ketimbangan alasan-alasan politis dan ideologis. **Kedua**, Instrumen Wajib (*Compulsory Instrument*) atau sering disebut juga *directive instrument*, adalah jenis instrumen kebijakan yang ditandai dengan tingginya tingkat keterlibatan pemerintah dalam proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan yang diambil. Pemerintah melalui otoritas legalnya dapat menginstruksikan individu, kelompok atau pakar untuk melaksanakan dan tidak melaksanakan kegiatan tertentu, atau memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat, terutama melalui birokrasi. **Ketiga**, Instrumen Gabungan (*Mixed Instrument*) adalah gabungan dua instrumen di atas. Instrumen ini ditandai dengan keterlibatan pada derajat tertentu dua aktor pelayanan publik yaitu pemerintah dan kelompok atau organisasi non pemerintah, baik itu individu, pasar, maupun lembaga swadaya masyarakat (Soebarsono, 2005:104-109).

Perusahaan negara selaku wujud kehadiran negara di bidang ekonomi, termasuk ke dalam instrumen wajib. Kehadiran perusahaan negara berkaitan dengan upaya pemerintah untuk mengontrol monopoli. Banyak usaha tertentu yang

sebaiknya diusahakan secara monopoli, artinya benar-benar diusahakan oleh organisasi yang menghasilkan untuk kepentingan masyarakat. Kalau kegiatan ini dilaksanakan oleh banyak perusahaan, maka tidak akan mendapatkan keuntungan karena perusahaan akan menghasilkan *output* sebanyak mungkin tapi harus dijual dengan tingkat harga yang sangat rendah. Satu-satunya cara adalah barang-barang seperti itu harus dihasilkan oleh seorang pengusaha tunggal atau seorang monopolis. Tetapi monopoli oleh swasta selalu menghasilkan kerugian sosial. Karena itulah, maka kegiatan itu haruslah dihasilkan secara monopoli oleh pemerintah. Monopoli semacam ini disebut monopoli alamiah, dan di banyak negara ditangani oleh perusahaan negara (Surbakti,1992:215-215).

Berdasarkan pemaparan tentang pengertian dan peran strategis BUMN di atas terlihat bahwa BUMN adalah perusahaan negara yang memiliki banyak peran. Tentunya tidak mudah untuk mengelola perusahaan dengan karakteristik seperti BUMN sehingga masih banyak ditemukan kasus *mismanagement* dalam BUMN seperti yang terlihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Patologi Kinerja BUMN di Indonesia

No	Bentuk Patologi	Jumlah Kasus
1	Patalogi karena persepsi, perilaku dan gaya manajerial : Penyalahgunaan wewenang Takut mengambil keputusan/enggan bertindak Keengganan untuk mendelegasikan kewenangan/menghindar dari tanggung jawab	(15) 9 2 4
2	Patalogi karena masalah pengetahuan dan keterampilan : Ketidaktepatan tindakan	(7)

3	Ketidakmampuan menjabarkan kebijakan	4
	Tindakan yang tidak produktif	1
	Tidak cekatan	1
	Patologi melanggar hukum :	1
	Menerima sogok	(40)
	Penipuan	3
	Penggemukan biaya	7
	Pencurian	2
	Korupsi	4
	Kontrak fiktif	14
	Paksaan/tidak manusiawi	2
	Tindak pidana	1
	Pungli/ketidakjujuran	5
		2
4	Patologi yang dikaitkan dengan keperilakuan :	
	Kondisi yang tidak aman	(18)
	Tidak tanggap	
	Motivasi yang tidak tepat	2
	Misinformasi/mis komunikasi	5
	Terlalu banyak pegawai	3
5	Patologi yang dikaitkan dengan situasi internal :	5
	Tidak peka	
	Rasa tanggung jawab rendah	(48)
	Pemborosan	
	Sikap tidak wajar (asusila)	15
	Sikap acuh	3
	Kaku dan lamban	1
	Tidak profesional	1
	Kepentingan pribadi	1
		3
	22	
	2	
Jumlah		128

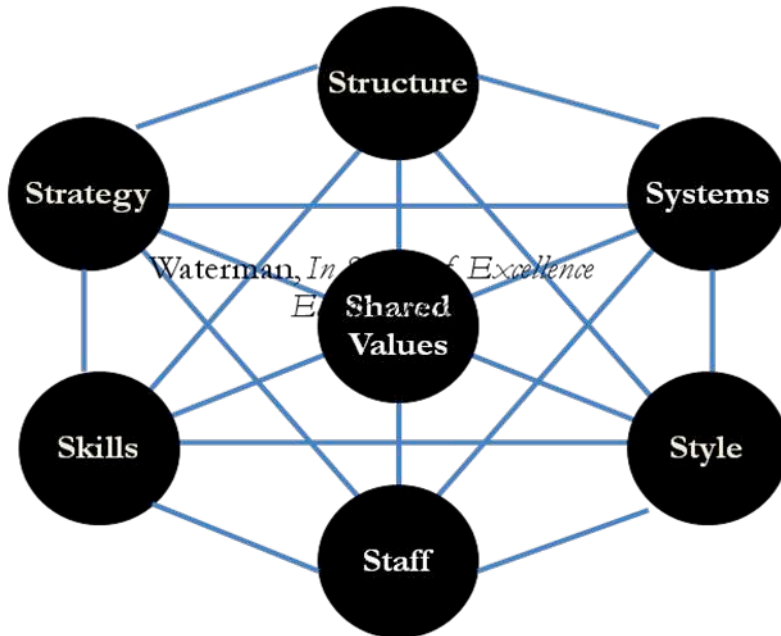
Sumber : Harian *Republika* November-Desember 2012.
Keterangan : Siagian, P. Sondang. 2004. 35-127.

Berdasarkan tabel 1 di atas dapat terlihat bahwa harian *Republika* ini menyoroti sebanyak 128 kasus. Patologi tersebut terdiri dari kesalahan persepsi dan gaya manajerial sebanyak 15 kasus, patologi karena masalah pengetahuan dan

keterampilan sebanyak 7 kasus, pelanggaran hukum sebanyak 40 kasus, patologi yang dikaitkan dengan perilaku sebanyak 18 kasus, dan patologi yang dikaitkan dengan situasi internal sebanyak 48 kasus. Dari kelima jenis patologi tersebut, patologi yang dikaitkan dengan situasi internallah yang terbanyak jumlahnya. Patologi-patologi tersebut menunjukkan bahwa BUMN memiliki banyak kekurangan jika bercermin dari model 7S Mc.Kinsey yang terdiri dari *structure, staff, style, strategy, system, skills* dan *shared value*. Hal ini menunjukkan suatu sikap yang buruk dari BUMN. Sikap dari suatu institusi sering disebut sebagai perilaku organisasi dan perilaku organisasi bersumber dari akar budaya.

Budaya organisasi merupakan salah satu jenis aktiva tidak berwujud yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada keberhasilan organisasi dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian dari rencana strategis mereka. Rencana strategis yang efektif merupakan jawaban terhadap lingkungan eksternal organisasi yang bersifat dinamis. Oleh karena itu, menjadi tugas seorang pemimpin untuk menciptakan harmoni antara misi dan strategi organisasi dengan budaya organisasi. Keselarasan tersebut akan menghasilkan kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan, budaya organisasi, serta misi dan strategi organisasi. Akibatnya, akan tercipta transformasi organisasi yang akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Hal ini dapat dilihat dari gambar model *Mc. Kinsey 7-S Framework* di bawah ini :

Gambar 1. Model 7-S Framework Mc.Kinsey



Sumber : Kinsey dalam Kusdi, 2009:89

Riset untuk mendeteksi dampak budaya pada kinerja organisasi dimotivasi oleh budaya yang mampu mendorong suksesnya perusahaan Jepang di akhir tahun 1970-an, dan sebaliknya, penurunan kinerja organisasi bisnis di Amerika Utara dan Eropa (Ogbonna & Harris, 2002).

Berbeda dengan para ahli budaya, budaya organisasi dalam konteks manajemen bukan merupakan sesuatu yang terjadi begitu saja. Budaya organisasi berkaitan erat dengan strategi organisasi. Strategi tersebut dirumuskan oleh para pimpinan puncak dengan mengaitkan kedudukan organisasi dengan lingkungannya

(Burke, 1994). Dengan membentuk budaya yang sesuai di antara orang-orang dalam organisasi, organisasi akan lebih mudah bersaing dan meraih keberhasilan. Jika lingkungan sangat kompleks, maka organisasi bisa membangun kultur adaptasi sehingga fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Sebaliknya, kalau lingkungan bersifat statis dan rutin, maka perlu dibangun budaya kepatuhan yang cenderung birokratis (Kasali, 2005).

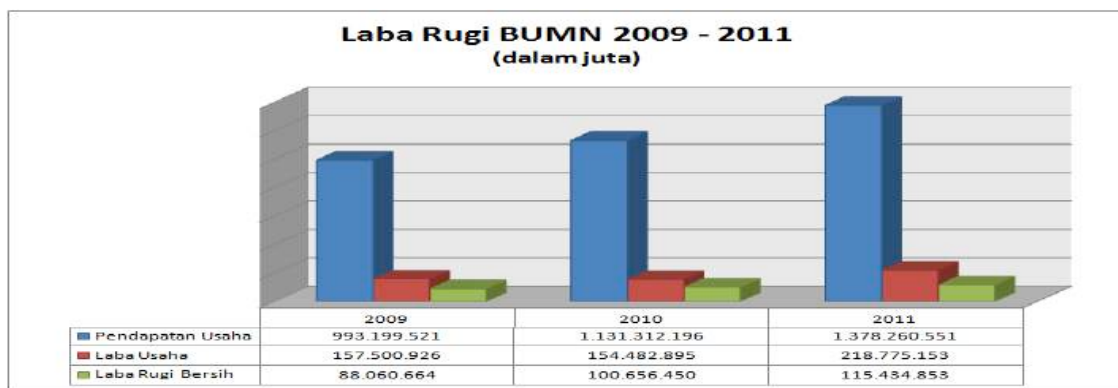
Menurut Robbins (2001), budaya organisasi memiliki tujuh karakteristik, yaitu: inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada manusia, berorientasi pada tim, agresif, dan stabil. Tujuh karakteristik budaya tersebut merupakan faktor-faktor objektif yang akan mempengaruhi persepsi subjektif karyawan terhadap keseluruhan organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung dari karyawan selanjutnya dapat diberi label sebagai budaya kuat atau lemah. Budaya kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat padanya, maka makin kuat budaya tersebut (Robbins, 1990).

Dampak budaya organisasi pada kinerja organisasi dapat dilihat pada perusahaan yang berkinerja tinggi seperti Singapore Airlines yang menekankan pada perubahan yang kontinyu, inovasi, dan menjadi terbaik (Moeljono, 2003). Dengan demikian, kinerja organisasi akan semakin meningkat seiring dengan terinternalisasinya budaya organisasi pada anggota organisasi tersebut. Karyawan

yang memahami budaya organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai sebuah kepribadian.

Selain pemaparan mengenai patalogi yang terjadi di BUMN dan hubungan antara sikap internal yang merupakan bagian dari budaya dan kinerja orgaisasi, BUMN juga secara keseluruhan mengalami peningkatan kinerja semenjak diberlakukannya restrukturisasi BUMN oleh Kementerian BUMN. Peningkatan kinerja ini dapat terlihat dari laporan laba rugi BUMN yang bersumber dari *website* Kemeneg BUMN :

Gambar 2. Bagan Laba Rugi BUMN 2009-2011



Sumber : Kementerian BUMN

Dari gambar di atas dapat terlihat bahwa dari tahun 2009-2011 baik pendapatan usaha, laba usaha dan laba rugi bersih mengalami peningkatan. Hal ini tentunya disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya restrukturisasi. Sesuai dengan Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, restrukturisasi adalah upaya yang dilakukan dalam rangka penyehatan BUMN yang merupakan salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kondisi internal perusahaan guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan. Restrukturisasi dilakukan dengan

maksud untuk menyetatkan BUMN agar dapat beroperasi secara efisien, transparan, dan profesional.

Restrukturisasi dilakukan di semua BUMN tidak terkecuali di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) atau PTPN VII (Persero). Tetapi apakah restrukturisasi yang salah satunya bertujuan untuk meningkatkan kinerja di BUMN benar-benar dapat berhasil dengan baik atautkah ada faktor lain yang menghambat restrukturisasi yang dapat dijelaskan dengan menggunakan model 7S. Mc.Kinsey

B. Rumusan Masalah

“Bagaimanakah penerapan model 7S Mc.Kinsey di PTPN VII (Persero) Lampung sebagai alat bantu untuk menganalisis dampak budaya organisasi bagi peningkatan kinerja di BUMN?”

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Budaya Organisasi

Pada bagian tinjauan tentang budaya organisasi, peneliti akan memaparkan hal-hal yang berkaitan dengan pengertian budaya organisasi, pentingnya budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, pembentukan budaya organisasi dan penjelasan model 7S Mc.Kinsey.

1. Pengertian Budaya Organisasi

Berikut ini adalah beberapa pengertian budaya organisasi dari para ahli yang ditulis oleh Wibowo (2010:15-19) :

- a. Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu organisasi tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integral internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersiapkan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut (Schein,1997:12).
- b. Budaya terdiri dari mental program bersama yang menyaratkan tanggapan individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari-hari tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat dalam. Budaya bukan hanya perilaku di

permukaan, tetapi sangat dalam ditanamkan dalam diri kita masing-masing (Thomas dan Inkson, 2004:22).

- c. Pola integrasi dari perilaku manusia termasuk pikiran, pembicaraan, tindakan, dan artifak serta tergantung pada kapasitas orang untuk menyimak dan meneruskan pengetahuan kepada generasi penerus (Deal dan Kennedy, 2004:4).
- d. Sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya dalam motivasi (Cartwright, 1999:11).
- e. Cara hidup yang dipindahkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya (Zwell, 2000:9).
- f. Sebuah pola asumsi dasar yang cukup bekerja baik untuk dipertimbangkan layak dan karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memresepsikan, berpikir, dan merasa dalam hubungannya dengan masalah tersebut (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000:30).
- g. Nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan kepada pekerja yang datang (Vecchio, 1995:618).
- h. Kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma, perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi (Baron, 2003:515).
- i. Sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama (Robbins, 2003:525).

- j. Nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan (Kreitner dan Kinicki, 2001:68).
- k. Bagaimana orang merasa melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni (Phegan, 2000:1).
- l. Cara hidup suatu organisasi yang diberikan melalui generasi penerus pekerja (Zwell, 2000:9).
- m. Cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi (Tan, 2002:18).
- n. Sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing di pasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah di produk dan jasa di pasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan finansial (Want, 2006:42).

Diantara pendapat para pakar di atas, tampak bahwa ada diantaranya yang memberikan pengertian yang lebih bersifat filosofis, namun ada pula yang lebih bersifat operasional. Dari pengertian-pengertian tersebut pula, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang menurut keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

2. Kekuatan Budaya Organisasi

Kotter dan Heskett dalam Wibowo (2010:59), memberikan indikasi kekuatan budaya korporasi sebagai berikut :

- a. Budaya korporasi dapat memberikan dampak signifikan pada kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang.

- b. Budaya korporasi bahkan mungkin akan merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan pada dekade ke depan.
- c. Budaya korporasi yang menunjukkan kinerja finansial jangka panjang kuat, tidak jarang mereka berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh orang yang layak dan cerdas.
- d. Meskipun kuat untuk berubah, budaya korporasi dapat dibuat untuk meningkatkan kinerja.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins dalam Sutrisno (2010:11), mengemukakan tiga fungsi budaya organisasi antara lain :

- a. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal ini berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan yang lain.
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
- d. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Menurut Gordon dalam Sutrisno (2010:11), dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai

mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Dengan demikian fungsi budaya kerja adalah perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

4. Membangun Budaya Organisasi

Membangun budaya organisasi baru dimungkinkan apabila terdapat sumber-sumber yang dapat menjadi faktor pendorong bagi perlunya budaya organisasi. Dengan adanya faktor pendorong tersebut, terjadilah proses pembentukan budaya organisasi. Selanjutnya budaya organisasi yang terbentuk perlu dipelihara dan dengan menggunakan berbagai cara disampaikan kepada semua anggota organisasi. Budaya organisasi hanya akan mempunyai arti apabila diikuti oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi (Wibowo, 2010:64)

Adapun yang menjadi sumber dari budaya organisasi antara lain menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2010:65) :

a. Company founder (pendiri perusahaan)

Budaya organisasi dapat dilacak, paling tidak sebagian, pada pendiri perusahaan. Individu ini sering mempunyai kepribadian dinamis, *strong values*, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi harus bekerja. Karena dia memainkan peran penting dalam menerima staf pada awalnya, maka sikap dan nilai-nilai siap disampaikan pada pekerja baru. Sebagai hasilnya, pandangan mereka diterima orang dalam organisasi dan tepat seperti diinginkan selama pendiri masih berperan.

b. *Experience with the environment* (pengalaman dengan lingkungan)

Budaya organisasi sering berkembang di luar pengalaman organisasi dengan lingkungan eksternal. Setiap organisasi harus menemukan celah bagi dirinya dalam industri dan pasar.

c. *Contact with others* (kontak dengan orang lain)

Budaya organisasi juga berkembang di luar kontak antara kelompok individu dalam organisasi yang datang dan berbagi interpretasi kejadian tindakan dalam organisasi.

5. Penjelasan Model 7S Mc.Kinsey

Adaptasi dari model Seven S dari Mc. Kinsey terdiri dari : *strategy, system, style, staffs, skills, structure* dan *shared values*. Tahapan formulasi strategi (*creation of strategy*) tidak berlangsung secara pragmatis, melainkan dikontrol oleh tanggung jawab sosial (*social responsibility*) dan nilai-nilai organisasi (*managerial values*). Tujuannya adalah agar strategi yang dirumuskan memiliki pertanggungjawaban secara sosial maupun nilai-nilai. Strategi kadang-kadang digambarkan sebagai salah satu unsur-unsur yang memengaruhi organisasi, yaitu bersama dengan nilai organisasi (*shared value*), sistem operasional (*systems*), struktur organisasi (*structure*), kemampuan anggota (*skills*), jajaran pengelola (*staffs*) dan gaya pengelolaan (*style*).

B. Tinjauan Tentang Kinerja

Pada bagian tinjauan tentang kinerja, peneliti akan memaparkan beberapa hal antara lain : pengertian kinerja, alat pengukuran kinerja, hubungan antara budaya organisasi kinerja.

1. Pengertian Kinerja

Yang dimaksud dengan kinerja menurut Hellriegel dan Slocum dalam Silalahi (2011:408), “*the level of the individual’s work achievement that comes only after effort has been exerted*”. Sedangkan Robbins dan Coulter (2005:243) mendefinisikan kinerja sebagai hasil akhir dari suatu aktivitas. Kegiatan tersebut dapat berupa waktu latihan yang intensif sebelum konser atau perlombaan, atau bias pula mengemban tanggung jawab pekerjaan seefisien dan seefektif mungkin. Yang pasti kinerja adalah hasil dari kegiatan tersebut.

2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi dan efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa dan ketepatan barang dan jasa yang dihasilkan dan efektivitas tindakan untuk menhasilkannya serta kualitas yang dihasilkan (Mahmudi dalam Silalahi, 2011:409).

Pengukuran kinerja mengukur dua aspek yaitu keluaran kinerja (*performance output*) yang merupakan hasil dari perilaku anggota dan perilaku itu sendiri. Tetapi sering pengukuran kinerja pengukuran kinerja dilakukan terhadap variable ketiga yaitu *outcome* berupa nilai tambah dari hasil.

Dalam pengukuran kinerja, secara hati-hati dipilih indikator kinerja kunci (IKK) atau *key performance indicators* (KPI) atau indikator sukses kunci (ISK) atau *key success indicators* (KSI), yang indentifikasikan secara tepat dimana mengambil tindakan untuk meingkatkan kinerja. IKK atau ISK digunakan untuk membantu suatu organisasi menentukan kemajuan terhadap sasaran organisasi, digunakan oleh

suatu organisasi untuk mengevaluasi kerhasilannya atau keberhasilan dari suatu kegiatan tertentu atau digunakan untuk menilai keadaan kini dari suatu organisasi dan menentukan suatu tindakan terhadap keadaan tersebut. KPI adalah cara untuk secara periodikal menilai kinerja organisasi, unit bisnis dan divisi, departemen atau pegawai mereka. KPI atau KSI, membantu suatu organisasi menentukan dan mengukur progress kearah sasaran organisasional atau membantu organisasi memahami bagaimana baik mereka tampil dalam hubungan dengan tujuan dan sasaran strategi. Indikator merupakan seperangkat nilai-nilai (Silalahi, 2011:411).

Kinerja organisasi menurut Robbins dan Coulter (2005:243) adalah akumulasi akhir dari semua proses dan kegiatan kerja organisasi. Sedangkan penilaian kinerja organisasional yang paling sering digunakan meliputi produktivitas organisasional, keefektivan organisasional dan perigkat industri.

a. Produktivitas organisasi

Merupakan keluaran keseluruhan berupa barang atau jasa yang diproduksi oleh masukan yang diperlukan untuk menghasilkan keluaran itu. Organisasi berjuang untuk produktif. Mereka ingin memproduksi sebanyak-banyaknya barang dan jasa dengan menggunakan jumlah masukan yang sekecil-kecilnya. Keluaran diukur oleh pendapatan penjualan yang diterima organisasi ketika barang dan jasa itu dijual. Masukan diukur oleh biaya memperoleh dan mengubah sumber daya organisasional menjadi keluaran.

b. Keefektivan organisasi

Pengukuran tentang seberapa memadainya sasaran organisasi dan seberapa baik organisasi mencapai sasaran itu.

c. Peringkat industri

Pemeringkatan tiap daftar ditentukan oleh ukuran kinerja tertentu.

3. Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja

Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal suatu organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan.

Perubahan lingkungan strategis bisnis dengan globalisais menuntut organisasi semakin kompetitif. Untuk itu, perubahan budaya organisasi menjadi suatu kebutuhan mutlak. Hanya dengan perubahan budaya organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja untuk menciptakan daya saing yang diperlukan.

Studi yang pernah dilakukan menunjukkan bahwa suatu organisasi yang melakukan perubahan budaya organisasinya mampu meningkatkan kinerjanya sangat signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan organisasi. Namun, tidak semua perubahan budaya memberikan hasil apabila tidak dilakukan dengan baik.

Studi lainnya juga menunjukkan bahwa banyak organisasi yang mempunyai sumber daya manusia dengan kompetensi tinggi dapat saja tidak berhasil karena kekurangmampuan mengelola keragaman budaya diantara sumber daya manusia dalam organisasi. Mengingat kondisi dan pengalaman organisasi lainnya dapat diambil pelajaran bahwa untuk tetap bertahan dan mengembangkan diri diperlukan

upaya membangun organisasi yang mendorong kinerja. Dan hal tersebut hanya dapat dicapai apabila dilakukan perubahan budaya organisasi yang diikuti segenap sumber daya manusia di dalamnya.

Adanya pengaruh yang kuat antara budaya korporasi terhadap kinerja diungkapkan oleh Kotter dan Heskett dalam Wibowo (2010:364-365), dengan menyatakan sebagai berikut :

- a. Budaya korporasi dapat mempunyai dampak signifikan pada kinerja ekonomi jangka panjang. Dikatakan bahwa perusahaan dengan budaya yang menekankan pada konstituen kunci, seperti pelanggan, pemegang saham, pekerja dan kepemimpinan manajer di semua tingkatan, menunjukkan kinerja yang secara signifikan melebihi perusahaan yang tidak memiliki budaya seperti tersebut.
- b. Budaya korporasi bahkan mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting dalam mempertimbangkan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dekade yang akan datang. Budaya yang menunjukkan penurunan kinerja mempunyai dampak finansial negatif, antara lain karena kecenderungan menghalangi perusahaan mengadopsi perubahan strategis atau taktis yang diperlukan.
- c. Tidak jarang budaya korporasi yang dengan kuat menghalangi kinerja finansial jangka panjang, mereka berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang layak dan cerdas. Budaya yang mendorong perilaku yang tidak sesuai dan menghalangi perubahan menjadi strategi yang sesuai cenderung berkembang perlahan.

- d. Meskipun kuat untuk berubah, budaya korporasi dapat dibuat lebih meningkatkan kinerja. Perubahan seperti ini sangat kompleks, memerlukan waktu, dan memerlukan kepemimpinan yang agak berbeda bahkan dari manajemen unggul.

Menurut Kotter dan Heskett dalam Wibisono (2010:365-368), budaya korporasi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja ekonomi jangka panjang adalah :

a. *Strong cultures*

Dalam perusahaan dengan *strong cultures* hampir semua manajer berbagi serangkaian *values* atau nilai-nilai dan metode yang relatif konsisten dalam menjalani bisnis. Pekerja baru mengadopsi *values* ini dengan cepat. Dalam budaya seperti ini, eksekutif baru mungkin saja akan dikoreksi oleh bawahan maupun atasan apabila dia melawan norma-norma organisasi.

b. *Appropriate cultures*

Menurut pandangan ini apabila ingin meningkatkan kinerja, maka budaya organisasi harus selaras dan mampu memotivasi pekerja. Konsep kuncinya adalah kecocokan. Budaya hanya dikatakan baik apabila konteksnya atau kondisi objektif industrinya sesuai.

Menurut perspektif ini, hanya kontekstual dan strategi *appropriate cultures* akan diasosiasikan dengan kinerja unggul. Semakin baik kecocokan, semakin baik kinerja. Semakin buruk kecocokan, semakin buruk kinerja.

a. *Adaptive cultures*

Hanya budaya yang dapat membantu organisasi mengantisipasi dan menerima perubahan lingkungan akan diasosiasikan dengan kinerja tinggi dalam periode waktu panjang. Membahas *adaptive culture* sering dilakukan dengan melihat apa yang disebut budaya yang tidak adaptif (*non adaptive culture*).

Non adaptive culture biasanya sangat birokratis. Orangya bersifat reaktif, menolak resiko, dan tidak kreatif. Informasi tidak mengalir cepat dan mudah di seluruh organisasi. Penekanan secara luas pada kontrol yang melemahkan motivasi dan antusiasme.

Adaptive culture memerlukan pengambilan resiko, sifat memercayai dan pendekatan proaktif pada organisasi maupun kehidupan individu. Anggota secara aktif saling mendukung usaha mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan solusi yang dapat dikerjakan. Terdapat perasaan bersama percaya diri. Anggota yakin tanpa ragu-ragu bahwa mereka dapat mengelola secara efektif apapun masalah dan peluang baru yang akan datang. Terdapat antusiasme luas, semangat melakukan apapun untuk mencapai keberhasilan organisasi. Anggota mau menerima perubahan dan inovasi.

Coke dan Szumal dalam Kusdi (2010:113-114), mengajukan teori yang cukup rumit, bahwa hubungan kultur dan kinerja sesungguhnya diantarai oleh sejumlah faktor yang membentuk apa yang disebut dengan *operating culture*. Cooke dan Szumal melakukan pengukuran kultur organisasi pada level norma-norma yaitu dengan konstruksi norma-norma *organizational culture inventory* (OCI). Dalam model yang mereka bangun, hubungan yang bersifat langsung terjadi antara

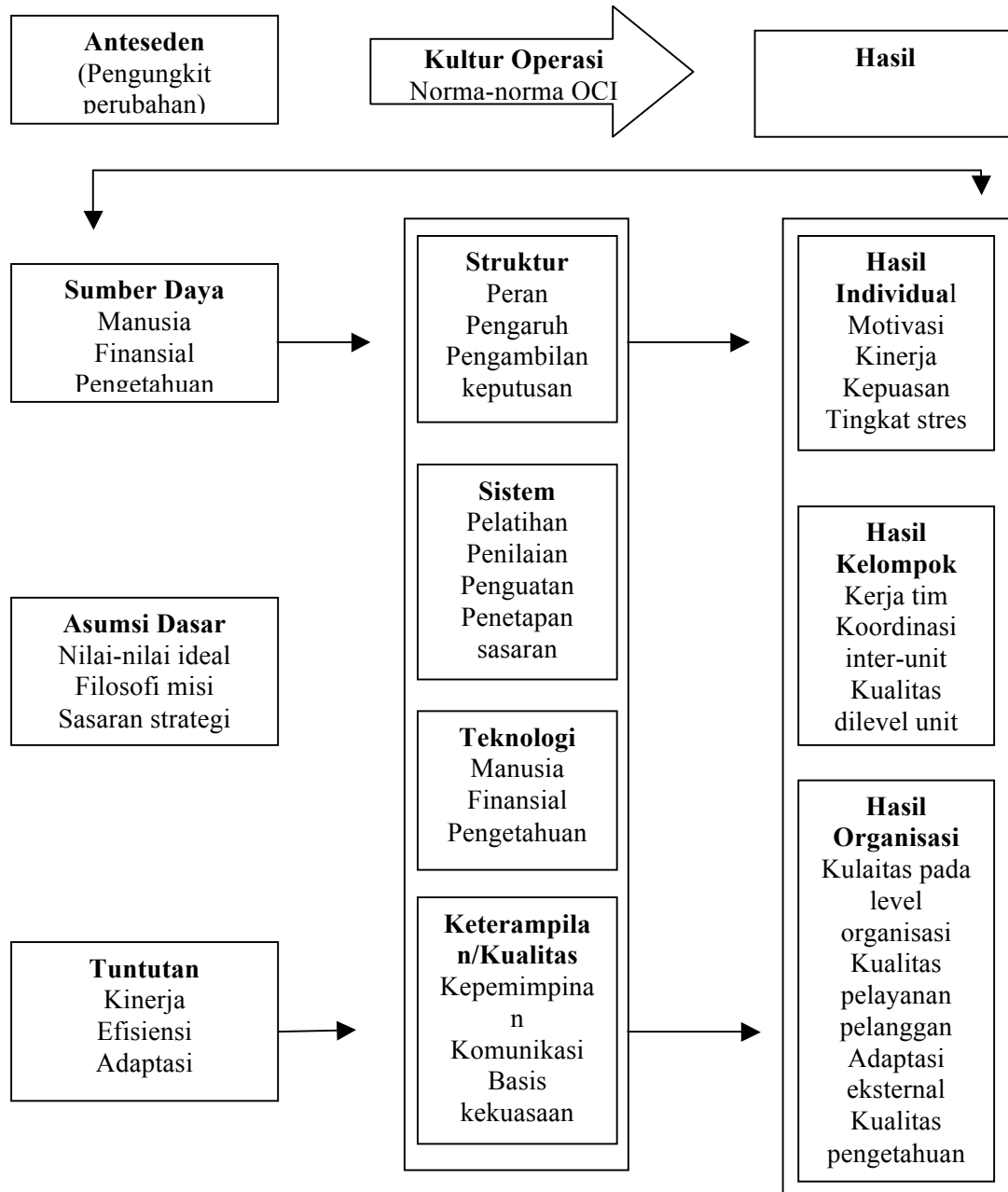
operating culture yang diukur dengan norma-norma OCI tersebut dan kinerja (kinerja organisasi, kelompok, dan individu). Sementara itu, asumsi-asumsi kultural (*underlying assumption*) dan *espoused values* tidak secara langsung memengaruhi kinerja, melainkan diantarai oleh faktor struktur, sistem, teknologi dan keterampilan.

Selain itu ada dua kelompok variable lain yang memengaruhi kinerja, yaitu tuntutan lingkungan (*demands*) dan sumber daya organisasi (*resources*). Menurut kedua peneliti, kedua kelompok faktor inilah yang menyebabkan rumitnya hubungan antara kultur dan kinerja, karena kedua kelompok ini terkait dengan kinerja melalui dua cara sekaligus, yaitu secara langsung dan secara tidak langsung (melalui struktur, sistem, teknologi dan keterampilan).

Kelompok pertama yaitu *resources*, terdiri atas berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi, baik cadangan finansial, keterampilan dan keahlian para anggota, paten atau hak cipta maupun sumber daya yang bersifat berwujud (*tangible*). Sementara itu, kelompok kedua tuntutan lingkungan adalah terdiri dari tingkat efisiensi, daya adaptasi dan aktivitas perubahan yang dituntut oleh pemangku kepentingan organisasi (pelanggan, pemasok, pesaing, pemegang saham, masyarakat, dan alin-lain) dalam hubungan yang bersifat langsung, yakni apabila faktor-faktor lain diasumsikan tidak berubah, hubungan antara sumber daya dan kinerja adalah korelasi positif. Artinya, organisasi yang memiliki sumber daya yang luas akan memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan kinerjanya dibandingkan organisasi lain yang lebih sedikit memiliki sumber daya. Hal yang sebaliknya berlaku pada kelompok tuntutan lingkungan, dalam arti bahwa organisasi akan lebih sulit meningkatkan kinerjanya pada lingkungan yang sangat kompetitif

dan tinggi tuntutan. Namun pada praktiknya, faktor sumber daya dan tuntutan lingkungan memengaruhi pula struktur, sistem, teknologi dan keterampilan, yang pada gilirannya memengaruhi *operating culture*. Hal ini menyebabkan hubungan antara kultur dan kinerja tidak selamanya akan bersifat linier. Dalam model OCI terdapat tiga tipe kultur, dimana hanya satu (yaitu kultur konstruktif) yang mendukung terhadap kinerja, sementara dua tipe yang lain (agresif/defensif dan pasif/defensif) berhubungan negatif dengan kinerja. Tetapi melalui suatu mekanisme yang disebut *culture bypass*, organisasi yang memiliki kultur defensif dimungkinkan juga mencapai suatu kinerja yang tinggi. Penjelasan teori hubungan kinerja dari Cooke dan Szumal dapat dilihat pada gambar 3 di bawah ini :

Gambar 3. Model *Operating Culture* dari Cooke-Szumal



Sumber : Kusdi, 2010:114

C. Tinjauan Tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Pada bagian tinjauan BUMN, peneliti akan menjabarkan tentang pengertian dan tujuan BUMN.

1. Pengertian BUMN

Menurut Undang-Undang (UU) Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN bahwa perusahaan negara di Indonesia disebut dengan istilah BUMN apabila badan usaha tersebut seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki pemerintah melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

2. Tujuan BUMN

Berdasarkan UU Nomor 19 Tahun 2003 bahwa tujuan pendirian BUMN antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengatasi kegagalan pasar dan kekakuan harga.
- b. Untuk mengatasi lemahnya peran swasta dalam proses pembangunan ekonomi di negara-negara yang sedang berkembang yang disebabkan karena rendahnya modal, rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), serta lemahnya akses jaringan yang dipunyai.
- c. Dimaksudkan menjadi sarana distribusi pendapatan dengan menciptakan lapangan kerja.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif yaitu pengumpulan dan penyajian datanya dituangkan dalam kata-kata dan gambar serta menyusun hasil wawancara dalam kalimat, sedangkan tipe penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Adapun pemilihan pendekatan dan tipe penelitian didasarkan atas beberapa pendapat ahli diantaranya :

- a. Irawan (2007:4), yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif tidak terbatas pada urusan data, objek kajian atau bahkan prosedur penelitian.
- b. Denzin dan Lincoln dalam Basrowi dan Suwandi (2008:20), bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan berdasarkan paradigma, strategi, dan model yang dikembangkan sangat beragam.
- c. Bogdan dan Taylor dalam Basrowi dan Suwandi (2008:21), mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.
- d. Kirk dan Miller dalam Basrowi dan Suwandi (2008:21), mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.

Dari berbagai pengertian mengenai penelitian kualitatif dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang merupakan tradisi dari ilmu sosial dengan penggunaan prosedur tertentu yang dapat menghasilkan data deskriptif berpakata-kata, perilaku yang dapat diamati dan memiliki model yang sangat beragam.

Tipe penelitian deskriptif menurut Widi (2010:84) bahwa tipe deskriptif menggambarkan semua data atau keadaan subjek/objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat, dan lain-lain) kemudian dianalisis dan dibandingkan berdasarkan kenyataan yang sedang berlangsung pada saat ini dan selanjutnya mencoba untuk memberikan pemecahan masalahnya. Ciri-ciri umum tipe deskriptif adalah memusatkan perhatian terhadap masalah-masalah yang ada pada saat penelitian dilakukan (masa sekarang) atau masalah-masalah yang bersifat aktual, serta menggambarkan fakta-fakta tentang masalah yang diselidiki sebagaimana adanya disertai interpretasi rasional.

Dari penjelesan tentang pendekatan kualitatif dan tipe penelitian deskriptif di atas, maka yang menjadi alasan peneliti menggunakan pendekatan dan tipe tersebut dikarenakan penelitian tentang budaya organisasi akan berhubungan dengan data-data yang bersumber dari pengamatan mengenai perilaku karyawan dalam perusahaan, data-data tertulis dalam bentuk dokumen dan informasi yang diberikan melalui proses wawancara sedangkan mengenai tipe penelitian deskriptif dikarenakan peneliti akan mencoba menganalisis dan membandingkan kenyataan yang sedang berlangsung dengan penggunaan teori dan mencoba memberikan pemecahan terhadap permasalahannya.

B. Fokus Penelitian

Dari uraian tersebut di atas, peneliti mencoba memfokuskan penelitian ini pada beberapa hal, antara lain :

- a. Penerapan model 7S Mc. Kinsey (*strategy, structure, style, staff, skills, system, dan shared value*) di PTPN VII (Persero) Lampung.
- b. Bentuk budaya organisasi di PTPN VII (Persero) Lampung.
- c. Hubungan antara budaya organisasi di PTPN VII (Persero) dengan peningkatan kinerjanya.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi yang diambil dalam penelitian ini ditentukan dengan cara sengaja (*purposive*) yaitu pada Kementerian BUMN sebagai tempat pengambilan data secara *online* yang berkaitan dengan dan kinerja dan peraturan tentang BUMN serta pada PTPN VII (Persero) sebagai salah satu BUMN di Provinsi Lampung.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kondisi Eksisting Lokasi Penelitian

Pada *website* Kementrian BUMN dikatakan bahwa BUMN adalah organisasi pemerintah yang memiliki Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) melaksanakan pembinaan terhadap Perusahaan Negara/BUMN di Republik Indonesia telah ada sejak tahun 1973. Awalnya, organisasi ini merupakan bagian dari unit kerja di lingkungan Departemen Keuangan Republik Indonesia. Selanjutnya, organisasi tersebut mengalami beberapa kali perubahan dan perkembangan.

Unit Eselon II

Dalam periode 1973 sampai dengan 1993, unit yang menangani pembinaan BUMN berada pada unit setingkat Eselon II. Unit organisasi itu disebut Direktorat Persero dan PKPN (Pengelolaan Keuangan Perusahaan Negara). Selanjutnya, terjadi perubahan nama menjadi Direktorat Persero dan Badan Usaha Negara (BUN). Kemudian organisasi ini berubah menjadi Direktorat Pembinaan BUMN.

Menjadi Unit Eselon I

Seiring dengan meningkatnya kebutuhan untuk mengoptimalkan pengawasan dan pembinaan terhadap BUMN, dalam periode 1993 sampai dengan 1998, organisasi yang awalnya hanya setingkat Direktorat/Eselon II, ditingkatkan menjadi setaraf Direktorat Jenderal/Eselon I, dengan nama Direktorat Jenderal Pembinaan Badan Usaha Negara (DJ-PBUN). Dalam kurun waktu 1993- 1998 tercatat 2 (dua)

orang Direktur Jenderal Pembinaan BUMN, yakni Bapak Martiono Hadiano dan Bapak Bacelius Ruru.

Jadi Kementrian

Mengingat peran, fungsi dan kontribusi BUMN terhadap keuangan negara sangat signifikan, maka sejak tahun 1998, pemerintah Republik Indonesia mengubah bentuk organisasi pembina dan pengelola BUMN menjadi setingkat Kementerian. Awal dari perubahan bentuk organisasi tersebut terjadi di masa pemerintahan Kabinet Pembangunan VII, dengan nama Kementerian Negara Pendayagunaan BUMN/Kepala Badan Pembinaan BUMN. Menteri pertama yang bertanggung jawab atas pendayagunaan BUMN tersebut adalah Bapak Tanri Abeng. Pada masa ini sempat digagas tentang BUMN *Incorporated*, sebuah bangun organisasi BUMN berbentuk *super holding*.

Pada tahun 2000 sampai dengan tahun 2001, struktur organisasi Kementerian ini sempat dihapuskan dan dikembalikan lagi menjadi setingkat eselon I di lingkungan Departemen Keuangan. Dirjen Pembinaan BUMN waktu itu dijabat oleh Bapak I Nyoman Tjager. Namun, di tahun 2001, ketika terjadi suksesi puncak kepemimpinan Republik Indonesia, organisasi pembina BUMN tersebut dikembalikan lagi fungsinya menjadi setingkat Kementerian sampai dengan periode Kabinet Indonesia Bersatu. Menteri yang menanggapi BUMN digabungkan dengan penanaman modal, sehingga disebut Menteri Negara Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN yang dipercayakan kepada Bapak Laksamana Sukardi. Beliau kemudian digantikan oleh Bapak Rozy Munir. Selanjutnya, ketika kembali terjadi pergantian Presiden RI, di bawah kabinet yang disebut Kabinet Gotong Royong,

Bapak Laksamana Sukardi kembali menjadi Menteri BUMN. Kala itu, kembali dipisahkan antara pembinaan BUMN dengan penanaman modal. Bapak Laksamana Sukardi menjadi Menteri BUMN dari tahun 2001 hingga 2004. Kemudian, ketika Bapak SBY terpilih jadi Presiden di tahun 2004, terjadi pergantian Menteri yang menangani BUMN ini. Dalam masa Kabinet Indonesia Bersatu Jilid I, Bapak Sugiharto dipercaya menjadi Menteri Negara BUMN (2004-2006), yang kemudian digantikan Bapak Sofyan A. Djalil (2006-2009) dan Bapak Mustafa Abubakar (2009-2011). Selanjutnya Bapak Dahlan Iskan menjadi Menteri Negara BUMN hingga saat ini.

B. Profil PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero)

Dalam *website* PTPN VII (Persero) dikatakan bahwa PTPN VII (Persero) adalah salah satu BUMN sektor perkebunan Indonesia. Perseroan berkantor pusat di Bandar Lampung, Provinsi Lampung, yang dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996 dan Akte Notaris Harun Kamil, S.H Nomor 40 tanggal 11 Maret 1996. PTPN VII (Persero) merupakan penggabungan dari PT. Perkebunan X (Persero), PT. Perkebunan XXXI (Persero), Proyek Pengembangan PT. Perkebunan XI (Persero) di Kabupaten Lahat dan Proyek Pengembangan PT. Perkebunan XXIII (Persero) di Provinsi Bengkulu.

Akte Pendirian Perusahaan oleh Notaris Harun Kamil, S.H tersebut telah diubah dengan Akte Nomor 08 tanggal 11 Oktober 2002 oleh Notaris Sri Rahayu Hadi Prasetyo, S.H, dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman dan HAM RI dengan Surat Nomor C-20863 HT.01.04 tahun 2002 tanggal 25 Oktober 2002. Akte

pendirian tersebut di atas kemudian diubah dengan Akte Nomor 34 tanggal 13 Agustus 2008, oleh Notaris Nur Muhammad Dipo Nusantara Pua Upa, S.H, dan telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Azazi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-55963.AH.01.02. Tahun 2008 dan dengan adanya perubahan Pasal 11 ayat (12) yang dituangkan dalam Akta Nomor 11 tanggal 14 September 2009, disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Azazi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-AH.01.1-18412 tanggal 22 Oktober 2009. Penggabungan sejumlah perkebunan ke dalam PTPN VII (Persero) memberikan catatan sejarah tersendiri. Sebelum bergabung menjadi PTPN VII (Persero), PT. Perkebunan X (Persero) adalah sebuah BUMN yang bergerak di bidang agribisnis perkebunan dengan wilayah kerja di Provinsi Lampung dan Sumatera Selatan. PT. Perkebunan X (Persero) bermula dari sebuah perusahaan perkebunan milik Belanda yang terletak di Sumatera Selatan dan Lampung. Melalui proses nasionalisasi, perkebunan tersebut diambil alih oleh Pemerintah Republik Indonesia pada tahun 1957. Perusahaan ini juga telah berjalan mengikuti berbagai bentuk kebijakan pemerintah di bidang reorganisasi dan restrukturisasi perusahaan sebelum akhirnya menjadi sebuah Perseroan Terbatas pada tahun 1980.

Perjalanan sejarah PT. Perkebunan XXXI (Persero) baru mulai terukir menyusul kebijakan pemerintah dalam pengembangan industri gula di luar Jawa pada tahun 1978. Perusahaan perkebunan ini pada awalnya merupakan proyek pengembangan PT. Perkebunan XXI - XXII (Persero) yang berkantor pusat di Surabaya. Pada tahun 1989 perusahaan ini ditetapkan menjadi badan usaha sendiri dengan nama PT. Perkebunan XXXI (Persero) dengan kantor pusat di Palembang,

Sumatera Selatan. Sementara itu Proyek Pengembangan PT. Perkebunan XI (Persero) di Kabupaten Lahat, Sumatera Selatan yang berkantor pusat di Jakarta dan Proyek Pengembangan PT. Perkebunan XXIII (Persero) Bengkulu yang berkantor pusat di Surabaya merupakan Proyek Perkebunan Inti Rakyat sejak tahun 1980-an. Rentang kendali yang cukup jauh ini menyebabkan rendahnya efisiensi pengelolaan proyek, selain beratnya kondisi topografi yang mengakibatkan tingginya biaya eksploitasi proyek, yang pada gilirannya membuat pengelolaan proyek berjalan kurang optimal.

Wilayah kerja Perseroan meliputi 3 (tiga) Provinsi yang terdiri dari 10 Unit Usaha di Provinsi Lampung, 14 Unit Usaha di Provinsi Sumatera Selatan, dan 3 Unit Usaha di Provinsi Bengkulu. Sejak awal, Perseroan didirikan untuk ambil bagian dalam melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan Program Pemerintah di bidang ekonomi dan Pembangunan Nasional pada umumnya serta sub-sektor perkebunan pada khususnya. Ini semua bertujuan untuk menjalankan usaha di bidang agribisnis dan agroindustri, serta optimalisasi pemanfaatan sumberdaya Perseroan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan dalam rangka meningkatkan nilai Perseroan melalui prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

C. Pembahasan

Dalam pembahasan ini, peneliti akan membaginya berdasarkan fokus penelitian yaitu untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan model 7S Mc. Kinsey di PTPN VII (Persero), memdeskripsikan bentuk budaya organisasi di PTPN VII (Persero) dan menganalisis hubungan antara budaya perusahaan dan peningkatan kinerja di PTPN VII (Persero).

a. Penerapan model 7S Mc. Kinsey di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero)

Adaptasi dari model Seven S dari Mc. Kinsey terdiri dari : *strategy, system, style, staffs, skills, structure* dan *shared values*. Tahapan formulasi strategi (*creation of strategy*) tidak berlangsung secara pragmatis, melainkan dikontrol oleh tanggung jawab sosial (*social responsibility*) dan nilai-nilai organisasi (*managerial values*). Tujuannya adalah agar strategi yang dirumuskan memiliki pertanggungjawaban secara sosial maupun nilai-nilai. Strategi kadang-kadang digambarkan sebagai salah satu unsur yang memengaruhi organisasi, yaitu bersama dengan nilai organisasi (*shared value*), sistem operasional (*systems*), struktur organisasi (*structure*), kemampuan anggota (*skills*), jajaran pengelola (*staffs*) dan gaya pengelolaan (*style*). Berikut ini adalah hasil dan pembahasan penerapan model 7S Mc. Kinsey di PTPN VII (Persero) :

- *Shared Values*

Adalah nilai budaya kerja yang hidup di tengah organisasi tersebut. Merupakan suatu *guideline* bagi para anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Perusahaan Perseroan (Persero) PTPN VII (Persero) mempunyai tata nilai yang dikenal dengan *The Spirit of Change* “ProMOSI”,

yang merupakan singkatan dari 5 (lima) nilai dasar, yaitu : Produktivitas, Mutu, Organisasi, Servis dan Inovasi. *The Spirit of Change* “ProMOSI“ ditetapkan menjadi tata nilai di PTPN VII (Persero) dengan Surat Keputusan Direksi Nomor: 7.6/Kpts/477/2008 tanggal 19 Desember 2008. Berikut ini adalah penjelasan dari kelima nilai dasar tersebut di PTPN VII (Persero) :

1) Produktivitas

Produktivitas adalah upaya optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dan dikelola Perseroan secara transparan, akuntabel, adil dan bertanggung jawab, untuk mencapai hasil optimal semua sasaran Perseroan yang dilaksanakan dengan cara Sigap, Maju, Antusias, Rajin dan Terampil (SMART).

2) Mutu

Mutu dipahami sebagai sikap lahir dan batin untuk menghasilkan kinerja yang terbaik kepada pemangku kepentingan sebagai perwujudan kemuliaan diri. Mutu ditandai dengan sikap berpegang teguh pada kualitas kerja dalam upaya merebut pangsa pasar dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

3) Organisasi

Organisasi mengandung pengertian sadar akan posisi, peran dan tanggung jawab dalam satu sistem dinamis yang utuh serta menjunjung tinggi etos kerja dan nilai-nilai kekeluargaan. Memandang organisasi sebagai wadah insan yang utuh dan unggul, bercrepta, berkarsa dan berkarya.

4) Servis

Servis diartikan sebagai panggilan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pemangku kepentingan demi pertumbuhan Perseroan secara berkesinambungan.

5) Inovasi

Inovasi adalah tindakan kreatif dalam melakukan upaya perbaikan dan penyempurnaan terus menerus untuk mengembangkan proses kerja dan produk dalam rangka menciptakan nilai tambah.

Semangat Perubahan tersebut dirumuskan dengan memperhatikan aspek-aspek dominan sesuai dengan jenis, karakteristik, lingkungan serta proses bisnis, dan digali dari nilai-nilai yang berasal dari budaya insan perkebunan PTPN VII (Persero).

Dari deskripsi mengenai tata nilai (*shared values*) di PTPN VII (Persero), bahwa perusahaan ini telah menetapkan tata nilai yang berisi lima hal yaitu : produksi, mutu, organisasi, servis dan inovasi, yang kesemuanya berisikan nilai yang digali sesuai dengan karakteristik pekerja dalam organisasi tersebut. Nilai-nilai tersebut diharapkan dapat tumbuh dan berkembang sehingga menjadi landasan bagi terbentuknya budaya organisasi sebagai petunjuk bagi pekerja PTPN VII (Persero) dalam berperilaku, bekerja, dan membuat kebijakan bagi terciptanya dan bertumbuhnya kinerja perusahaan yang baik.

- *Structure*

Struktur organisasi (*organizational structure*) merupakan cerminan dari *shared values* organisasi dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara optimal begitu juga dengan bagan organisasi di PTPN VII (Persero) yang dibentuk berdasarkan SK Direksi No.7.6/Kpts/519/2010 Tanggal 29 November 2010 perihal Penyempurnaan Struktur Organisasi dan Uraian Wilayah kerja Perusahaan Perseroan (Persero) PTPN VII (Persero) yang tersebar di tiga provinsi yang terdiri atas 5 Distrik dengan 28 Unit Usaha. Masing-masing distrik dikepalai Manajer Distrik dan masing-masing Unit Usaha dikepalai Manajer Unit Usaha. Secara struktural Direksi membawahi Manajer Distrik dan Manajer Unit Usaha. Organisasi di kantor pusat terdiri atas 15 bagian yang masing-masing dikepalai seorang Manajer. Berikut ini adalah gambar struktur organisasi di PTPN VII (Persero) yang dapat dilihat pada gambar 4 di bawah ini :

Dari gambar 4 di atas yang bersumber dari dokumen perusahaan berupa laporan tahun 2012 terdapat perbedaan jumlah unit usaha pada laporan tahunan sebelumnya yaitu tahun 2009 dan 2010, hal ini dikarenakan pada penjelasan sebelumnya bahwa struktur organisasi dibuat berdasarkan cerminan dari *shared values* organisasi dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara optimal sehingga jumlah organ-organ dalam struktur organisasi dapat bertambah ataupun berkurang berdasarkan kebutuhan organisasi yang ditetapkan sesuai dengan tata nilai yang dianutnya.

- *System*

Sistem ini termasuk berbagai hal yang menyangkut perencanaan, implementasi, control, evaluasi, anggaran, dan penghargaan. Peneliti melihat bahwa PTPN VII (Persero) memiliki laporan tahunan yang berisikan pemaparan informasi lengkap mengenai perencanaan, implementasi, evaluasi, anggaran dan penghargaan yang diperoleh perusahaan dalam kurun waktu satu tahun. Contohnya dalam laporan tahunan perusahaan tahun 2012, dijelaskan bahwa perusahaan memberikan penghargaan untuk masa pengabdian pekerja yang telah memiliki masa kerja tertentu sebagai berikut :

- 1). Masa Pengabdian 25 (dua puluh lima tahun)

Penghargaan medali emas 22 karat seberat 10 gram, berikut uang penghargaan sebesar 5 (lima) kali gaji pokok, serta piagam penghargaan.

- 2). Masa Pengabdian 30 (tiga puluh) tahun:

Penghargaan medali emas 22 karat seberat 10 gram, uang penghargaan sebesar (tiga) kali gaji pokok dan piagam penghargaan.

3). Masa Pengabdian 35 (tiga puluh lima) tahun :

Penghargaan medali emas 22 karat seberat 10 gram, uang penghargaan 5 (lima) kali gaji pokok dan piagam penghargaan.

- *Staff*

Berdasarkan *shared values* yang ada, organisasi membentuk personil di dalamnya (pengelola). Organisasi akan menentukan prasyarat orang-orang seperti apa yang dianggap sesuai dengan keberadaan dan tujuan organisasi. Sebagaimana diketahui, jika tujuan organisasi dan tujuan individu di dalamnya tidak searah, maka akan sangat sulit bagi organisasi tersebut untuk dapat tumbuh dan berkembang dengan baik. Sebelum mempekerjakan pekerja, perusahaan melakukan seleksi terlebih dahulu yang dikenal dengan rekrutmen. Rekrutmen staff di PTPN VII (Persero) terdiri dari berbagai jurusan dari ilmu eksakta dan sosial yang diambil sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mengisi bagian atau divisi dari organisasi tersebut. Karyawan sebagai aset potensial dan merupakan *human capital* berhak atas penilaian obyektif yang berbasis kompetensi (*hard & soft*) dan kinerja yang terukur. Organisasi sebagai alat potensial dalam pemberdayaan (*empowerment*) sumber daya perlu ditata secara efektif sesuai dengan perkembangan bisnis dan rentang kendali dengan mempertimbangkan keselarasan *job requirement* terhadap kompetensi personil.

- *Skills*

Ketrampilan setiap individu di dalam organisasi merupakan unsur yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi mencapai sasaran dan tujuannya dengan efektif dan efisien. Jika ketrampilan para pelaksana organisasi kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut untuk mewujudkan visinya, maka organisasi tersebut akan cenderung kontra produktif. Oleh karenanya, *skills* merupakan cerminan dari *core competence* organisasi, karena strategi yang disusun juga merupakan refleksi atas *skills* yang ada. Karyawan sebagai aset potensial dan merupakan *human capital* berhak atas penilaian obyektif yang berbasis kompetensi (*hard & soft*) dan kinerja yang terukur. Sebagai usaha perkebunan yang melibatkan banyak tenaga kerja, PTPN VII (Persero) memiliki 13.348 orang pekerja, perusahaan menyadari akan pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan tetap memberikan perhatian dalam pengembangan SDM perusahaan dalam melaksanakan berbagai program pengembangan SDM. Berdasarkan aktivitas dan *assesment center* pada tahun 2012, PTPN VII (Persero) memberikan pelatihan, seminar maupun *workshop* bagi peningkatkn *skill* pekerjanya yang dilakukan oleh bagian SDM dan Umum yang bekerja sama dengan intansi lainnya seperti perguruan tinggi dan pihak profesional. Berikut ini adalah foto kegiatan pembekalan yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kompetensi teknis dan kepemimpinan:

Gambar 5. Foto Kegiatan Pembekalan Teknis dan Kepemimpinan



Sumber : Laporan tahunan 2012

Gambar 6. Foto Kegiatan *Field and Mill Day*



Sumber : Laporan tahunan 2012

Dalam laporan perusahaan tahun 2012 dikatakan bahwa kegiatan *assessment center* tahun 2012 sebesar Rp. 3,6 Miliar atau berada di bawah RKAP sebesar Rp. 15 Miliar atau 80,9%. Hal ini dikarenakan antara lain:

- i. Kegiatan dilakukan dengan skala prioritas kegiatan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi keuangan perusahaan.
- ii. Realisasi biaya kualifikasi berada di bawah RKAP sebesar Rp. 8,1 Miliar atau 79,8%.
- iii. Realisasi biaya Rekrutmen berada di bawah RKAP sebesar Rp. 7 Miliar atau 82,2%.

Secara keseluruhan kegiatan-kegiatan pengembangan SDM masih di bawah RKAP kecuali biaya pelatihan yang berada di atas RKAP sebesar Rp. 1,4 Miliar atau 37,9% dan biaya Pendidikan S2/D3 berada di atas RKAP sebesar Rp. 54 Juta atau 11,4%. Pelaksanaan pengembangan SDM dan *assesment center* tahun 2012 telah cukup memadai dengan tetap memperhatikan kondisi keuangan perusahaan. Realisasi biaya tenaga kerja tahun 2012 sebesar Rp. 616,3 Miliar atau 24,3% dibawah RKAP sebesar Rp. 197,5 Miliar, dan dibandingkan dengan tahun 2011 mengalami kenaikan sebesar 3,3% atau Rp. 19,9 Miliar.

Berdasarkan deskripsi di atas, bahwa PTPN VII (Persero) memberikan berbagai bentuk kursus jabatan, kursus pemeriksaan, pelatihan, *field and mild day*, studi banding, peningkatan kinerja pabrik, pelatihan purna karya, pendidikan S2/S3, dan seminar. Program-program tersebut melibatkan pekerja dari berbagai strata, baik pekerja pada level pimpinan, maupun pekerja pelaksana. Besarnya anggaran dan realisasi di sesuaikan dengan kondisi perusahaan pada saat itu. Tetapi kita dapat melihat bahwa PTPN VII (Persero) sudah membuat dan melaksanakan program pengembangan keterampilan untuk membekali individu dalam organisasi yang sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berikut ini adalah data anggaran dan realisasi fisik program pengembangan SDM :

Tabel 2. Data Anggaran dan Realisasi Fisik Program Pengembangan SDM

NO	URAIAN	RKAP 2012 (Orang)	Real Fisik s.d Des 2012	% Terhadap RKAP 2012
1.	Kursus Jabatan	83	16	19,28
2.	Kursus Pemeriksaan	23	12	52,17
3.	<i>In House Training</i> /Pelatihan	835	1.535	186,06
4.	<i>Field and Mild Day</i>	100	355	355
5.	Studi Banding	35	28	80
6.	Peningkatan Kinerja Pabrik	114	165	144,74
7.	SMK3/Hiperkes	76	29	38,16
8.	Pelatihan Purna Karya	881	0	0
9.	Pendidikan S2 dan S2	7	5	71,43
10.	Seminar/Lokakarya/ <i>Workshop</i>	400	182	45,50
Total		2.554	2.327	91,11

Sumber : Laporan Tahunan 2012

- *Style*

Gaya manajemen (kepemimpinan) organisasi merupakan hasil perpaduan antara kelima elemen sebelumnya. Kelima elemen tersebut menentukan gaya kepemimpinan seperti apakah yang paling tepat agar organisasi dapat mencapai sasaran dan tujuannya secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang kurang tepat dengan kelima elemen tersebut akan menyebabkan organisasi menjadi gagal atau bahkan menuju kehancuran. Kepemimpinan yang memiliki peran strategis, bersifat transformasional (*visionary*), profesional, memiliki kompetensi, integritas dan komunikatif serta berorientasi pada kepentingan jangka panjang. Di PTPN VII (Persero), gaya kepemimpinan para manajernya menerapkan komunikasi dua arah yaitu pemimpin tidak hanya ingin didengar tetapi mau menerima masukan ide pekerja sesuai dengan tata nilai mewujudkan ide menjadi inovasi bagi kepentingan jangka panjang.

- *Strategy*

Strategi suatu organisasi dimaksudkan agar organisasi dapat memiliki arahan yang jelas dan tegas tentang cara-cara yang dipakainya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Sesuai akte pendirian perusahaan dalam laporan tahunan 2012 bahwa tujuan perusahaan yang akan dicapai selama lima tahun ke depan adalah:

- 1). Melaksanakan pembangunan dan pengembangan agribisnis sektor perkebunan sesuai prinsip perusahaan yang sehat, kuat dan tumbuh berkesinambungan dalam skala usaha yang ekonomis.
- 2). Menjadi perusahaan yang berkemampulabaan (*profitable*), makmur (*wealthy*) dan berkelanjutan (*sustainable*), sehingga dapat berperan lebih jauh dalam akselerasi pembangunan regional dan nasional.

Untuk mencapai maksud dan tujuan di atas, Perseroan dapat melaksanakan kegiatan usaha utama dan strategi-strategi. Berikut ini adalah beberapa kegiatan utama yang dilakukan oleh PTPN VII (Persero) :

- 1). Pengusahaan budidaya tanaman meliputi pembukaan dan pengolahan lahan, pembibitan, penanaman, pemeliharaan dan pemungutan hasil tanaman serta melakukan kegiatan-kegiatan lain yang berhubungan dengan pengusahaan budidaya tanaman tersebut.

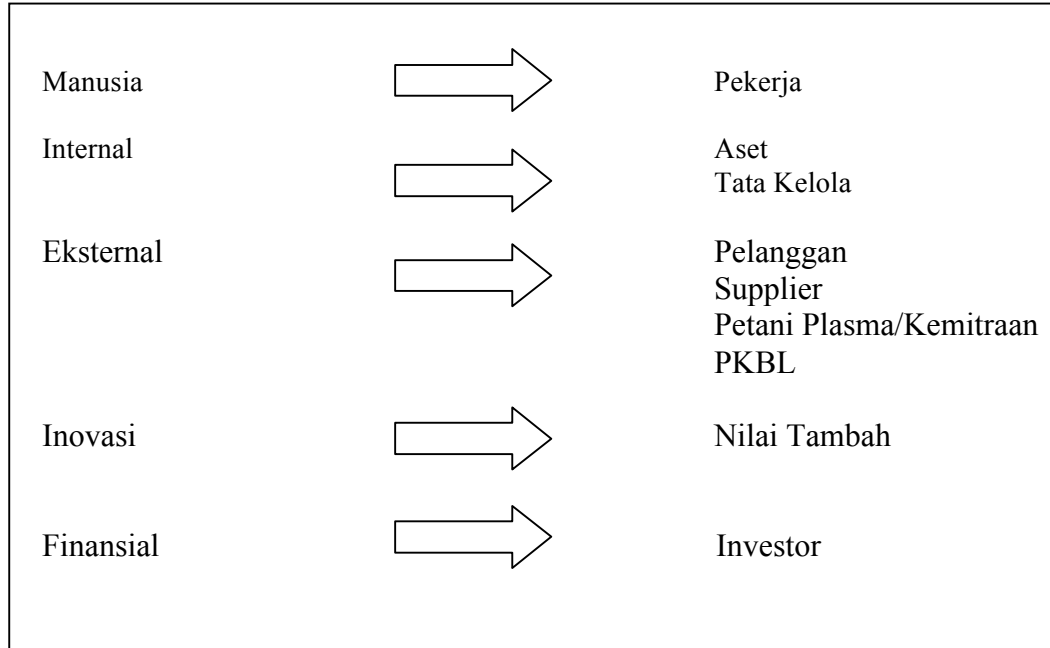
- 2). Produksi meliputi pengolahan hasil tanaman sendiri maupun dari pihak lain menjadi barang setengah jadi dan atau barang jadi serta produk turunannya.
- 3). Perdagangan meliputi penyelenggaraan kegiatan pemasaran berbagai macam hasil produksi serta melakukan kegiatan perdagangan lainnya yang berhubungan dengan kegiatan usaha Perseroan. Pengembangan usaha bidang Perkebunan, Agro wisata, Agro Bisnis dan Agro Industri.

Selain dari itu, PTPN VII (Persero) juga melaksanakan *Corporate Strategy* (Strategi perusahaan), merupakan upaya terobosan yang dilakukan dalam melaksanakan misi *Grand Strategy* : “Pertumbuhan” melalui:

- 1). Peningkatan produktivitas sumber daya.
- 2). Pengembangan skala ekonomi usaha perkebunan.
- 3). Pengembangan industri yang terintegrasi.

Strategi lainnya yaitu *The Business Success Model* (Model Sukses Bisnis) merupakan kriteria sukses dari setiap proses bisnis yang ditinjau dari 5 (lima) dimensi dan 9 (sembilan) obyek strategis) yaitu:

Gambar 7. Lima Dimensi dan Sembilan Obyek Strategis



Sumber : Laporan Tahunan 2011

PTPN VII (Persero) juga menjalankan Program Transformasi Bisnis yang merupakan peningkatan, yaitu upaya untuk menghasilkan keadaan yang lebih baik. Pembaruan, yaitu upaya mengganti kebiasaan-kebiasaan dan cara-cara yang tidak efektif dengan kebiasaan-kebiasaan dan cara-cara baru. Terobosan, yaitu upaya untuk mencari jalan alternatif yang lebih cepat dan lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi. Program Transformasi Bisnis merupakan langkah untuk membangun grafik kedua dalam siklus kehidupan perusahaan, sehingga perusahaan dapat tetap mempertahankan eksistensinya dan berkembang dengan lebih baik. Berikut ini adalah rumusan Program Transformasi Bisnis (PTB) yang meliputi:

- 1). *New Paradigm* (Paradigma baru), dengan rumusan sebagai berikut:

Sadar akan tanggung jawab terhadap kelangsungan usaha yang berkelanjutan, maka warga PTPN VII (Persero) bertekad mewujudkan paradigma baru sebagai berikut:

- Kepemimpinan yang memiliki peran strategis, bersifat transformasional (*visionary*), profesional, memiliki kompetensi, integritas dan komunikatif serta berorientasi pada kepentingan jangka panjang.
- Karyawan sebagai aset potensial dan merupakan *human capital* berhak atas penilaian obyektif yang berbasis kompetensi (*hard & soft*) dan kinerja yang terukur.
- Organisasi sebagai alat potensial dalam pemberdayaan (*empowerment*) sumber daya perlu ditata secara efektif sesuai dengan perkembangan bisnis dan rentang kendali dengan mempertimbangkan keselarasan *job requirement* terhadap kompetensi personil.
- Pelaksanaan investasi yang terfokus kepada *core business* dan berorientasi jangka panjang serta skala ekonomi usaha, yang berazaskan *cost effectiveness*, nilai tambah dan *sustainability* (*planet, people and profit*).
- Penggalan produksi yang diarahkan kepada optimalisasi produktivitas, mutu, *cost effectiveness* dengan berazaskan pada norma teknis yang memanfaatkan teknologi tepat guna dan memelihara *sustainability*.

- Kegiatan pemasaran yang diarahkan kepada kepuasan pelanggan (*customer focus*) dengan berazaskan pada mutu dan pelayanan prima, serta membina hubungan pelanggan (*customer relationship*) yang efektif.

2). *The Winning Formula* (Rumusan Keunggulan), terdiri dari:

a). *Vision* (Visi), yaitu arah yang akan dicapai perusahaan.

Perusahaan Perseroan (Persero) PTPN VII menjadi perusahaan agribisnis berbasis karet, kelapa sawit, teh dan tebu yang tangguh serta berkarakter global. Tangguh Memiliki daya saing yang prima, melalui peningkatan produktivitas, mutu, skala ekonomi usaha dan dukungan industri hilir. Karakter Global dengan karakteristik perusahaan berkelas dunia dengan proses bisnis dan kinerja yang prima serta menghasilkan produk yang berstandar internasional.

b). *Mission* (Misi), yaitu langkah-langkah yang ditempuh untuk mewujudkan visi.

- i. Menjalankan usaha perkebunan karet, kelapa sawit, teh, dan tebu dengan menggunakan teknologi budidaya dan proses pengolahan yang efektif serta ramah lingkungan.
- ii. Mengembangkan usaha industri yang terintegrasi dengan bisnis inti (karet, kelapa

sawit, teh dan tebu) dengan menggunakan teknologi terbaru.

- iii. Mengembangkan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi.
- iv. Membangun tata kelola usaha yang efektif.
- v. Memelihara keseimbangan kepentingan *stakeholders* untuk mewujudkan daya saing guna menumbuhkembangkan perusahaan.

3). *Values* (Tata Nilai), yaitu nilai-nilai yang disepakati bersama sebagai landasan membangun budaya perusahaan guna mencapai Visi dan Misi Perusahaan. Warga PTPN VII (Persero) menjunjung tinggi dan bertekad mengembangkan nilai-nilai integritas dalam organisasi sebagai berikut :

- i. Produktivitas
“Selalu memperlihatkan keunggulan melalui perbaikan berkelanjutan untuk memperoleh hasil maksimal”.
- ii. Mutu
“Selalu bekerja keras untuk menghasilkan yang terbaik bagi semua”.
- iii. Organisasi
“Selalu mengutamakan kerjasama tim untuk menghasilkan sinergi yang optimal”.

iv. Servis

“Selalu memberikan pelayanan dengan rasa tanggung jawab bagi kepentingan bersama”.

v. Inovasi

“Selalu menghargai kreativitas dan inovasi untuk nilai tambah”.

Lima nilai integritas tersebut disingkat dengan kata “ProMOSI”.

4). *Corporate Strategy* (Strategi perusahaan), merupakan upaya terobosan yang dilakukan dalam melaksanakan misi. Grand Strategi “Pertumbuhan” melalui:

- i. Peningkatan produktivitas sumber daya.
- ii. Pengembangan skala ekonomi usaha perkebunan.
- iii. Pengembangan industri yang terintegrasi.

5). *Policy* (Kebijakan)

Kebijakan dalam mengimplementasikan *Grand Strategy*:

- i. Melaksanakan konsolidasi pada seluruh sumber daya produksi meliputi tanaman, teknik pengolahan serta infrastruktur.
- ii. Melaksanakan Investasi fokus pada upaya peningkatan kinerja dari *core business* (karet, kelapa sawit, teh dan tebu) dan berorientasi pada kepentingan jangka panjang.
- iii. Memelihara keseimbangan antara pertumbuhan dan kemampulabaan.

- iv. Melaksanakan penataan ulang organisasi sesuai perkembangan usaha, dan *span of control*, dalam mendukung upaya penggalan potensi produksi.
- v. Membangun budaya kerja dengan mengembangkan tata nilai (ProMOSI) dalam organisasi.
- vi. Melaksanakan kemitraan dan aliansi strategis dalam mendukung pertumbuhan usaha.

Berikut ini adalah penyederhanaan penerapan model 7S Mc. Kinsey yang dituangkan dalam tabel 3 :

Tabel 3. Penerapan Model 7S Mc. Kinsey di PTPN VII (Persero)

NO	URAIAN	PENERAPAN
1.	<i>Shared Values</i>	Tata nilai ProMOSI (produktivitas, mutu, organisasi, servis dan inovasi)
2.	<i>Structure</i>	Dibuat berdasarkan SK Direksi No.7.6/Kpts/519/2010 Tanggal 29 November 2010. Terdiri atas 5 Distrik dengan 28 Unit Usaha. Masing-masing distrik dikepalai Manajer Distrik dan masing-masing Unit Usaha dikepalai Manajer Unit Usaha. Secara struktural Direksi membawahi Manajer Distrik dan Manajer Unit Usaha. Organisasi di kantor pusat terdiri atas 15 bagian yang masing-masing dikepalai seorang Manajer.
3.	<i>System</i>	Ada dalam laporan tahunan yang berisikan pemaparan informasi lengkap mengenai perencanaan, implementasi, evaluasi, anggaran dan penghargaan yang diperoleh perusahaan dalam kurun waktu satu tahun.
4.	<i>Staff</i>	Sebelum mempekerjakan pekerja, perusahaan melakukan seleksi terlebih dahulu yang dikenal dengan rekrutmen. Rekrutmen staff di PTPN VII (Persero) terdiri dari berbagai jurusan dari ilmu eksakta dan sosial yang diambil sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mengisi bagian atau divisi dari organisasi tersebut.
5.	<i>Skills</i>	PTPN VII (Persero) memberikan berbagai bentuk kursus jabatan, kursus pemeriksaan, pelatihan, <i>field and mild day</i> , studi banding, peningkatan kinerja pabrik, pelatihan purna karya, pendidikan S2/S3, dan seminar. Program-program tersebut melibatkan pekerja dari berbagai strata, baik pekerja pada level pimpinan, maupun pekerja pelaksana.
6.	<i>Style</i>	Di PTPN VII (Persero) gaya kepemimpinan dilakukan dengan menerapkan komunikasi dua arah agar atasan mendapatkan ide yang kreatif untuk mewujudkan inovasi bagi perkembangan perusahaan jangka panjang.
7.	<i>Strategy</i>	<i>Corporate Strategy, Business Success Model</i>

Sumber : Diolah oleh peneliti

b. Bentuk budaya perusahaan di PTPN VII (Persero)

Menurut Wibowo (2010:15-19), berikut ini adalah pengertian budaya organisasi yang diungkapkan oleh beberapa ahli, diantaranya :

- Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu organisasi tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integral internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersiapkan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut (Schein,1997:12).
- Budaya terdiri dari mental program bersama yang menyaratkan tanggapan individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari-hari tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat dalam. Budaya bukan hanya perilaku di permukaan, tetapi sangat dalam ditanamkan dalam diri kita masing-masing (Thomas dan Inkson, 2004:22).
- Pola integrasi dari perilaku manusia termasuk pikiran, pembicaraan, tindakan, dan artifak serta tergantung pada kapasitas orang untuk menyimak dan meneruskan pengetahuan kepada generasi penerus (Deal dan Kennedy, 2004:4).
- Sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya dalam motivasi (Cartwright, 1999:11).

- Cara hidup yang dipindahkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya (Zwell, 2000:9).
- Sebuah pola asumsi dasar yang cukup bekerja baik untuk dipertimbangkan layak dan karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memresepsikan, berpikir, dan merasa dalam hubungannya dengan masalah tersebut (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000:30).
- Nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan kepada pekerja yang datang (Vecchio, 1995:618).
- Kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma, perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi (Baron, 2003:515).
- Sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama (Robbins, 2003:525).
- Nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan (Kreitner dan Kinicki, 2001:68).
- Bagaimana orang merasa melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni (Phegan, 2000:1).
- Cara hidup suatu organisasi yang diberikan melalui generasi penerus pekerja (Zwell, 2000:9).
- Cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi (Tan, 2002:18).

- Sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing di pasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah di produk dan jasa di pasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan finansial (Want,2006:42).

Diantara pendapat para pakar di atas, tampak bahwa ada diantaranya yang memberikan pengertian yang lebih bersifat filosofis, namun ada pula yang lebih bersifat operasional. Dari pengertian-pengertian tersebut pula, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang menurut keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

Dari penjelasan para ahli tersebut maka yang menjadi budaya organisasi di PTPN VII (Persero) adalah tata nilainya yang bersumber dari lima nilai dasar yang disingkat oleh meeka dengan nama ProMOSI (produktivitas, mutu, organisasi, servis dan inovasi). Nilai-nilai yang disepakati bersama sebagai landasan membangun budaya perusahaan guna mencapai visi dan misi perusahaan dan dijunjung tinggi dan dikembangkan oleh warga PTPN VII (Persero) dalam organisasi sebagai berikut :

i. Produktivitas

“Selalu memperlihatkan keunggulan melalui perbaikan berkelanjutan untuk memperoleh hasil maksimal”

ii. Mutu

“Selalu bekerja keras untuk menghasilkan yang terbaik bagi semua”.

iii. Organisasi

“Selalu mengutamakan kerjasama tim untuk menghasilkan sinergi yang optimal”.

iv. Servis

“Selalu memberikan pelayanan dengan rasa tanggung jawab bagi kepentingan bersama”.

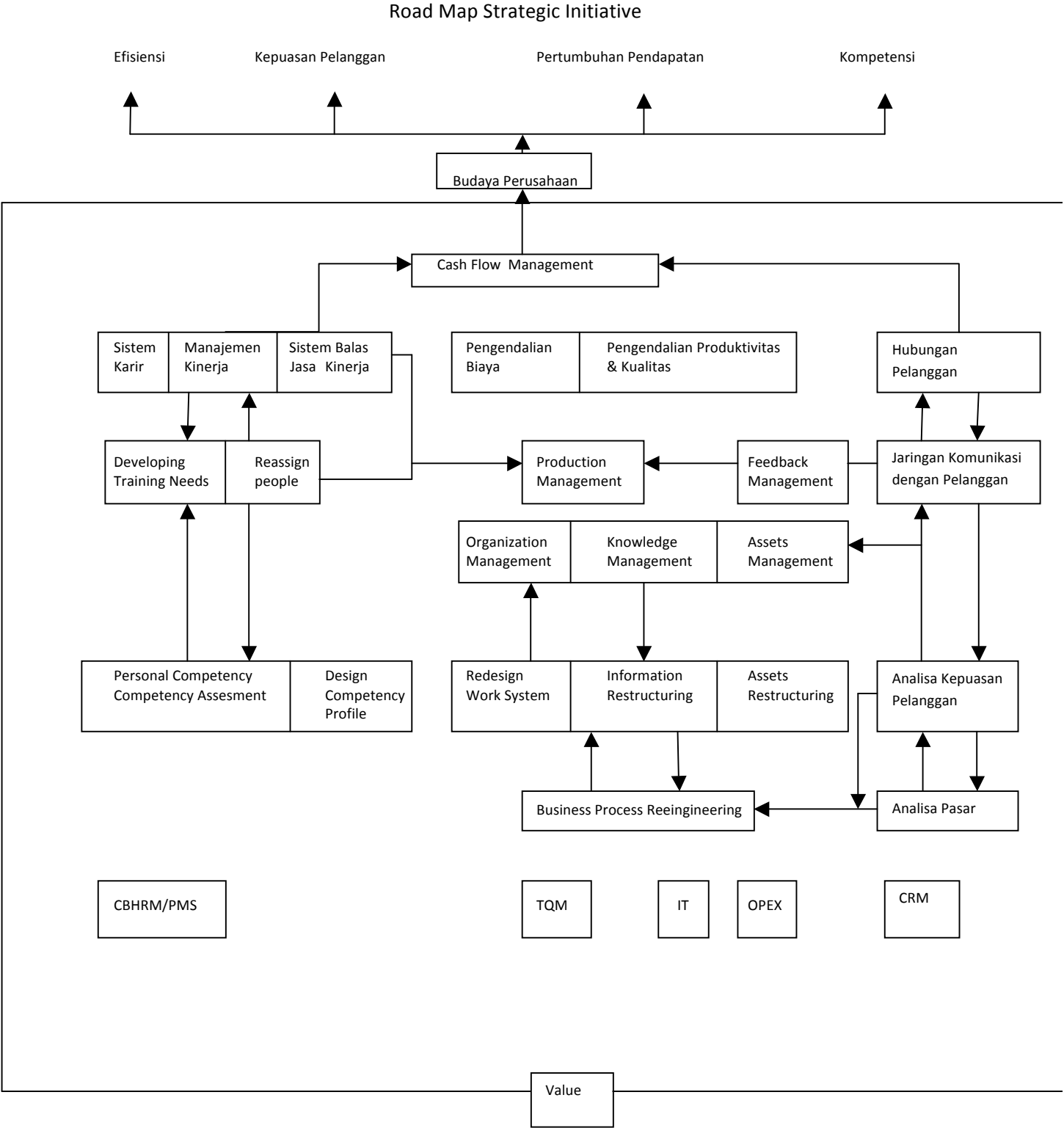
v. Inovasi

“Selalu menghargai kreativitas dan inovasi untuk nilai tambah”.

c. Hubungan antara budaya perusahaan dengan peningkatan kinerja di PTPN VII (Persero)

Budaya organisasi di PTPN VII (Persero) terlihat dari model 7S Mc.Kinsey sebelumnya dimana sistem nilai sebagai dasar atau sentral yang mempengaruhi *staff, skill, strategy, system, style, dan structure*. Berikut ini adalah bagan sistem nilai yang mempengaruhi budaya yang terbentuk untuk meningkatkan efisiensi, kepuasan pelanggan, pertumbuhan pendapatan dan kompetisi di PTPN VII (Persero) sesuai dengan sistem nilai ProMOSI (produksi, mutu, organisasi, servis dan inovasi) :

Gambar 8. Bagan Gagasan Strategis di PTPN VII (Persero)



Sumber : Laporan Tahunan 2011

Strategic Initiative Road Map (Peta Jalan Gagasan Strategis) dimulai dari pembentukan Values (Tata Nilai) yang pada akhirnya diharapkan dapat terbangun sebuah budaya perusahaan yang indikatornya terlihat pada adanya efisiensi, kepuasan pelanggan, pertumbuhan pendapatan dan kompetensi. Untuk membangun budaya perusahaan yang kuat, diperlukan lima hal yang menjadi pilar dalam pembentukan budaya perusahaan, yaitu:

- 1) *Customer Relations Management* (CRM) atau pengelolaan hubungan pelanggan;
- 2) *Operational Excellent* (OPEX);
- 3) *Information Technology* (IT);
- 4) *Total Quality Management* (TQM);
- 5) Pengelolaan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi.

CRM antara lain meliputi analisa pasar, analisa kepuasan pelanggan serta jaringan komunikasi dengan pelanggan yang akan menghasilkan *feed back* bagi manajemen produksi. Pengelolaan hubungan pelanggan yang baik pada akhirnya akan melahirkan hubungan pelanggan yang kuat yang akan mempengaruhi *cash flow management*.

OPEX, IT dan TQM meliputi *business process reengineering, redesign work system, information restructuring, assets restructuring, organization management, knowledge management* serta *assets management* yang merupakan bagian dari *production management* dan *production management* yang akan bermuara pada *cash flow management*. Sedangkan pengelolaan SDM berbasis kompetensi meliputi *personal competency assessment, design competency profile, developing training*

needs, reassign people, sistem karir, manajemen kinerja dan sistem imbal jasa yang juga bermuara pada *cash flow management*.

Berdasarkan bagan dan penjelasan gagasan strategis bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang menurut keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Adanya keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut (Djokosantoso, 2003 : 42). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan SDM yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan beberapa hal yang berkaitan dengan penelitian sebagai berikut :

- a. Penerapan model 7S Mc.Kinsey di PTPN VII (Persero) diantaranya yaitu bahwa produktivitas, mutu, organisasi, servis dan inovasi adalah *shared value*, struktur organisasi dibuat berdasarkan SK Direksi No.7.6/Kpts/519/2010 Tanggal 29 November 2010. Terdiri atas 5 Distrik dengan 28 Unit Usaha. Masing-masing distrik dikepalai Manajer Distrik dan masing-masing Unit Usaha dikepalai Manajer Unit Usaha. Secara struktural Direksi membawahi Manajer Distrik dan Manajer Unit Usaha. Organisasi di kantor pusat terdiri atas 15 bagian yang masing-masing dikepalai seorang Manajer. Semua sistem berada dalam laporan tahunan yang berisikan pemaparan informasi lengkap mengenai perencanaan, implementasi, evaluasi, anggaran dan penghargaan yang diperoleh perusahaan dalam kurun waktu satu tahun. Perusahaan melakukan seleksi terlebih dahulu melalui rekrutmen staff. Rekrutmen staff di PTPN VII (Persero) terdiri dari berbagai jurusan dari ilmu eksakta dan sosial yang diambil sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mengisi bagian atau divisi dari organisasi tersebut. PTPN VII (Persero) memberikan berbagai bentuk kursus jabatan, kursus pemeriksaan, pelatihan, *field and mild day*, studi banding, peningkatan

kinerja pabrik, pelatihan purna karya, pendidikan S2/S3, dan seminar. Program-program tersebut melibatkan pekerja dari berbagai strata, baik pekerja pada level pimpinan, maupun pekerja pelaksana. Di PTPN VII (Persero) gaya kepemimpinan dilakukan dengan menerapkan komunikasi dua arah agar atasan mendapatkan ide yang kreatif untuk mewujudkan inovasi bagi perkembangan perusahaan jangka panjang. PTPN VII (Persero) menjalankan strategi *Corporate Strategy* dan *Business Success Model*.

- b. Bentuk budaya organisasi di PTPN VII (Persero) tercermin dalam tata nilai ProMOSI (produktivitas, mutu, organisasi, servis dan inovasi).
- c. Budaya organisasi yang terbentuk dari nilai ProMOSI menjadi landasan bagi perusahaan untuk menciptakan efisiensi, kepuasan pelanggan, pertumbuhan pendapatan dan kompetensi.

B. Saran

Berdasarkan analisis yang dilakukan oleh peneliti, maka ada beberapa saran yang dapat diberikan untuk perbaikan di masa yang akan datang, sebagai berikut :

- a. Perusahaan sebaiknya lebih taat terhadap anggaran dalam menyalurkan anggaran bagi pengembangan kompetensi pekerjanya dikarenakan semua anggaran yang terealisasi untuk pengembangan staff jauh dari target RKAP.
- b. Perusahaan sebaiknya membuat strategi yang lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja perusahaan dikarenakan strategi yang dibuat sebelumnya belum dapat mendongkrak keuntungan perusahaan.

- c. Perusahaan sebaiknya lebih merampingkan struktur organisasi yang ada karena dengan struktur yang banyak organnya belum tentu dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan yang berdampak pula bagi peningkatan kinerja, sebaliknya dengan struktur yang terus berubah atau berkembang maka anggaran yang disiapkan untuk organisasi menjadi lebih besar.

BAB VI
PEMBIAYAAN

Biaya yang diperlukan untuk hibah penelitian ini sebesar 10.000.000,-

(Sepuluh Juta Rupiah) dengan alokasi anggaran sebagai berikut:

No	Jenis Kegiatan	Volume	Harga satuan (Rp)	Jumlah (Rp)
1	Pengumpulan bahan hukum dan data			
	a.Transportasi	1 pk	800.000,-	800.000,-
	b.Foto copy	1 pk	500.000,-	500.000,-
2	Bahan dan alat	1 pk	2.000.000,-	2.000.000,-
3	Pengadaan literatur tambahan	15 bk	100.000,-	1.500.000,-
4	Pengolahan , analisis bahan/data	1 pk	1.000.000,-	1.000.000,-
5	Seminar hasil penelitian	1 pk	2.500.000,-	2.500.000,-
6	Penggandaan laporan hasil penelitian	10 eks	50.000,-	500.000,-
7	Publikasi	1 pk	750.000,-	750.000,-
Total biaya				Rp.9.550.000,-
Terbilang ----- (Sepuluh Juta rupiah)				

DAFTAR PUSTAKA

Literatur

- Basrowi, Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Rineka Cipta. Jakarta. 266 hlm.
- Burke, E. Andrew. 1994. *Economic Integration and New Firm Formation: Evidence from the United Kingdom and Ireland*. Trinity College Dublin, Department of Economics. 943 hlm.
- Irawan, Prasetya. 2006. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. FISIP Universitas Indonesia. Jakarta. 236 hlm.
- Kasali. 2005. *Change*. Gramedi Pustaka Utama. Jakarta.
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Salemba Humanika. Jakarta. 238 hlm.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi : Teori, Penelitian dan Praktik*. Salemba Empat. Jakarta. 274 hlm.
- Robbins, Coulter. 2007. *Manajemen*. PT. Indeks. Jakarta. 364 hlm.
- Silalahi, Ulber. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. PT. Refika Aditama. Bandung. 432 hlm.
- Siagian, P. Sondang. 2004. *Manajemen Abad 21*. Bumi Aksara. 248 hlm.
- Subarsono, A. G. 2005. *Analisis Kebijakan Publik : Konsep, Teori dan Aplikasi*. Pustaka Pelajar. 138 hlm.
- Surbakti, A. Ramlan. 1992. *Memahami Ilmu Politik*. Gramedia Widiasarana Indonesia. 261 hlm.

Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta. 338 hlm.

Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Rajawali Pers. Jakarta. 442 hlm.

Widi, Kartiko Restu. 2005. *Asas Metodologi Penelitian : Sebuah Pengenalan dan Penuntun Langkah Demi Langkah Pelaksanaan Penelitian*. Graha Ilmu. Yogyakarta. 288 hlm.

Dokumen dan Peraturan Perundangan :

UU. No 19 Tahun 2003

Laporan Tahunan PTPN VII (Persero) 2012

Website :

bumn.go.id

ptpn7.com

LAMPIRAN

I. JADWAL KERJA

No	Kegiatan	Bulan ke			
		1	2	3	4
1	Persiapan/penyusunan proposal/rencana kegiatan	X	X		
2	Pengumpulan bahan hukum	X	X		
3	Pengumpulan data lapangan		X	x	
4	Pengolahan dan analisis bahan hukum/data		X	x	
5	Pembuatan draft laporan penelitian			x	x
6	Seminar hasil penelitian			x	x
7	Final report				x

II. PELAKSANA KEGIATAN

Curriculum Vitae Pelaksana Kegiatan:

1. Ketua Pelaksana
 - a. Nama Lengkap dan Gelar : Devi Yulianti S.A.N., M.A.
 - b. Jenis Kelamin : Perempuan
 - c. Golongan/Pangkat/ : IIIa/ Penata Muda
NIP : Tk.I/198507052008122004
 - d. Fakultas/Jurusan : ISIP/Administrasi Negara
 - e. Bidang Keahlian : Teori Organisasi
 - f. Waktu untuk Kegiatan : 12 jam/minggu
2. Anggota
 - a. Nama Lengkap dan Gelar : Intan Fitri Meutia, M.A.
 - b. Jenis Kelamin : Perempuan
 - c. Golongan/Pangkat/ : IIIa/ Penata Muda
NIP : Tk.I/198506202008122001
 - d. Fakultas/Jurusan : ISIP/Administrasi Negara
 - e. Bidang Keahlian : Kebijakan Publik
 - f. Waktu untuk Kegiatan : 12 jam/minggu

Bandar Lampung, 7 November 2013

Penyusun,

