

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

Devi Yulianti

Jurusan Administrasi Publik FISIP Unila

Email: devi.yulianti@fisip.unila.ac.id

ABSTRAK. Penelitian tentang penerapan model 7S Mc. Kinsey di PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung merupakan suatu analisis dampak budaya organisasi bagi peningkatan kinerja di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dilakukan dengan pendekatan kualitatif yang 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. Hasil penelitian yaitu bahwa tata nilai yang berlaku adalah ProMOSI (produktivitas, mutu, organisasi, servis dan inovasi), struktur dibuat berdasarkan SK Direksi No. 7.6/Kpts/519/2010 tanggal 29 November 2010 terdiri dari 5 Distrik dan 28 Unit Usaha, laporan tahunan berisikan informasi lengkap mengenai perencanaan, implementasi dan evaluasi penggunaan anggaran perusahaan, perusahaan menyeleksi pekerja yang terdiri dari berbagai disiplin ilmu eksakta dan sosial, gaya kepemimpinan menggunakan komunikasi dua arah, dan strategi perusahaan menggunakan *business success model*. Saran yang peneliti berikan adalah perusahaan sebaiknya lebih taat terhadap anggaran dalam penyalurannya, membuat strategi yang lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja, dan merampingkan struktur organisasi yang ada.

Kata kunci: Model 7S Mc. Kinsey; Budaya Organisasi; Kinerja Organisasi

ABSTRACT. *This research was about the application of 7S Mc Kinsey model at PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung as the analysis of organization culture impact for performance improvement in State-Owned Enterprises (SOEs). It was conducted with qualitative approach that aims to describe and analyze the application of 7S Mc Kinsey model. The data collection used through documentation by searching and collecting written documents which were relevant to the research problem, in the form of documentation of the organization, laws, decisions and documents supporting research activities. The result showed that the values implemented in that enterprise was ProMOSI (productivity, quality, organization, service and innovation), the structure was based on SK Direction No.7.6/Kpts/519/2010 on the 29th November 2010 consisting of 5 districts and 28 business units, the annual report contained complete information on the planning, implementation and evaluation of corporate budget usage, the enterprise selected workers consisting of various social and social sciences, using two-way communication, and the strategy used was business success model. The suggestions given to this research were that this SOEs should be more adherent to the budget in their distribution, create more effective and efficient strategies to improve performance, and alter existing organizational structures.*

Keywords : 7S Mc. Kinsey model; Organization Culture; Organization Performance

PENDAHULUAN

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 dilaksanakan 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. 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).

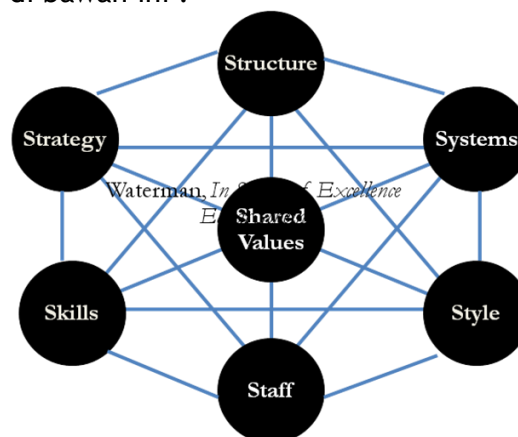
Perusahaan negara selaku wujud kehadiran negara di bidang ekonomi, termasuk ke dalam instrumen wajib. Kehadiran perusahaan negara berkaitan dengan upaya pemerintah untuk mengontrol monopoli. Banyak usaha tertentu yang sebaiknya diusahakan secara monopoli, artinya benar-benar diusahakan oleh organisasi 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 terdapat dalam harian 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

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. Hal ini dapat dilihat dari gambar 1 model *Mc. Kinsey 7-S Framework* di bawah ini :



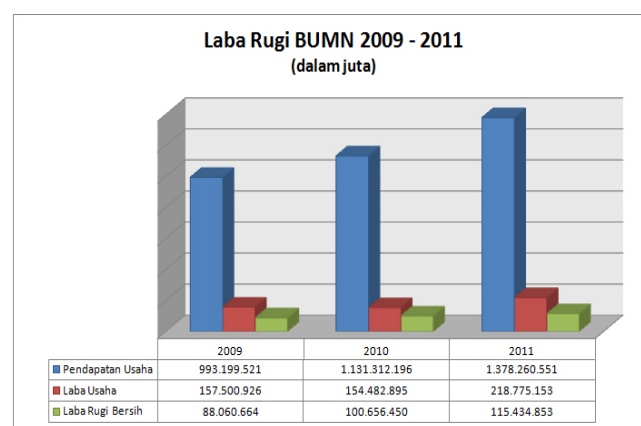
Sumber : Kinsey dalam Kusdi, 2009:89

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, 2007). 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 organisasi, 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.

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, 2007). 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 organisasi, 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 menyehatkan 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 ataukah ada faktor lain yang menghambat restrukturisasi yang dapat dijelaskan dengan menggunakan model 7S. Mc.Kinsey.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif sedangkan tipe penelitian yang digunakan adalah dokumentasi. Alasan peneliti menggunakan pendekatan dan tipe tersebut dikarenakan penelitian tentang budaya organisasi akan berhubungan dengan data-data yang bersumber dari dalam perusahaan, data-data tertulis dalam bentuk dokumen dan informasi yang diberikan melalui proses wawancara.

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, dan (c).Hubungan antara budaya organisasi di PTPN VII (Persero) dengan peningkatan kinerjanya.

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.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam pembahasan ini, peneliti 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).

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) Servis
Servis diartikan sebagai panggilan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pemangku kepentingan demi pertumbuhan Perseroan secara berkesinambungan.
- 4) 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 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.

- *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 instansi lainnya seperti perguruan tinggi dan pihak profesional. Berikut ini adalah foto kegiatan pembekalan yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kompetensi teknis dan kepemimpinan:

Gambar 3. Foto Kegiatan Pembekalan Teknis dan Kepemimpinan



Sumber : Laporan tahunan 2012

Gambar 4. Foto Kegiatan *Field and Mild Day*



Sumber : Laporan tahunan 2012

Dalam laporan perusahaan tahun 2012 dikatakan bahwa kegiatan *assesment 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 1. Data Anggaran dan Realisasi Fisik Program Pengembangan SDM

N O	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/Pelatihan</i>	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.

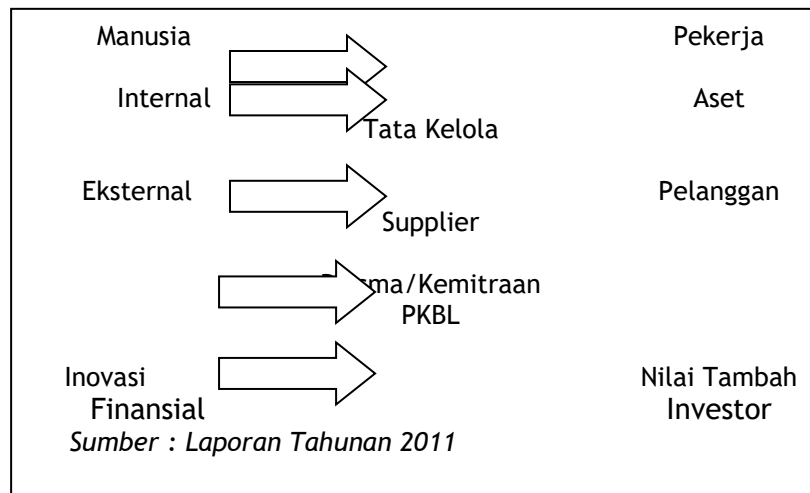
- 2). Produksi meliputi pengolahan hasil tanaman sendiri maupun dari pihak lain menjadi barang setengah jadi dan atau barang jadi serta produk turunannya.
- 3). Perdagangan meliputi penyelenggaraan kegiatan pemasaran berbagai macam hasil produksi serta melakukan kegiatan perdagangan lainnya yang berhubungan 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 5. Lima Dimensi dan Sembilan Obyek Strategis



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:

a. Kepemimpinan yang memiliki peran strategis, bersifat transformasional (*visionary*), profesional, memiliki kompetensi, integritas dan komunikatif serta berorientasi pada kepentingan jangka panjang.

- b. Karyawan sebagai aset potensial dan merupakan *human capital* berhak atas penilaian obyektif yang berbasis kompetensi (*hard & soft*) dan kinerja yang terukur.
- c. 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.
- d. 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)*.
- e. Penggalan produksi yang diarahkan kepada optimalisasi produktivitas, mutu, *cost effectiveness* dengan berazaskan pada norma teknis yang memanfaatkan teknologi tepat guna dan memelihara *sustainability*.
- f. 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.
- c. Menjalankan usaha perkebunan karet, kelapa sawit, teh, dan tebu dengan menggunakan teknologi budidaya dan proses pengolahan yang efektif serta ramah lingkungan.
- d. Mengembangkan usaha industri yang terintegrasi dengan bisnis inti (karet, kelapa sawit, teh dan tebu) dengan menggunakan teknologi terbaru.
- e. Mengembangkan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi.
- f. Membangun tata kelola usaha yang efektif.
- g. 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 :

a. Produktivitas

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

b. Mutu

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

c. Organisasi

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

c. Servis

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

d. 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:

- a. Peningkatan produktivitas sumber daya.
- b. Pengembangan skala ekonomi usaha perkebunan.
- c. Pengembangan industri yang terintegrasi.

5). *Policy* (Kebijakan)

Kebijakan dalam mengimplementasikan *Grand Strategy*:

- a. Melaksanakan konsolidasi pada seluruh sumber daya produksi meliputi tanaman, teknik pengolahan serta infrastruktur.
- b. Melaksanakan Investasi fokus pada upaya peningkatan kinerja dari *core business* (karet, kelapa sawit, teh dan tebu) dan berorientasi pada kepentingan jangka panjang.
- c. Memelihara keseimbangan antara pertumbuhan dan kemampulabaan.
- d. Melaksanakan penataan ulang organisasi sesuai perkembangan

usaha, dan *span of control*, dalam mendukung upaya penggalan potensi produksi.

- e. Membangun budaya kerja dengan mengembangkan tata nilai (ProMOSI) dalam organisasi.
- f. Melaksanakan kemitraan dan aliansi strategis dalam mendukung pertumbuhan usaha.

Berikut ini adalah penyederhanaan penerapan model 7S Mc. Kinsey yang dituangkan dalam tabel 2 :

Tabel 2. 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,

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

1. 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).

		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)

2. 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).
3. Pola integrasi dari perilaku manusia termasuk pikiran, pembicaraan, tindakan, dan artifak serta tergantung pada kapasitas orang untuk menyimpan dan meneruskan pengetahuan kepada

- generasi penerus (Deal dan Kennedy, 2004:4).
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).
 5. 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).
 6. 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).
 7. Nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan kepada pekerja yang datang (Vecchio, 1995:618).
 8. Kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma, perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi (Baron, 2003:515).
 9. Sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama (Robbins, 2003:525).
 10. Nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan (Kreitner dan Kinicki, 2001:68).
 11. Bagaimana orang merasa melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni (Phegan, 2000:1).
 12. Cara hidup suatu organisasi yang diberikan melalui generasi penerus pekerja (Zwell, 2000:9).
 13. Cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi (Tan, 2002:18).
 14. 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”.

- 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*. *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);

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

- 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 *bussiness 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 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.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penerapan model 7S Mc.Kinsey di PTPN VII (Persero) diantaranya yaitu bahwa

- a. 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.

- 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.

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.

DAFTAR PUSTAKA

Literatur

- Basrowi, Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Rineka Cipta. Jakarta
- Burke, E. Andrew. 1994. [*Economic Integration and New Firm Formation: Evidence from the United Kingdom and Ireland*](#). Trinity College Dublin, Department of Economics.
- Kasali. 2005. *Change*. Gramedi PustakaUtama. Jakarta
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Salemba Humanika. Jakarta

- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi : Teori, Penelitian dan Praktik*. Salemba Empat. Jakarta
- Robbins, Coulter. 2007. *Manajemen*. PT. Indeks. Jakarta
- Silalahi, Ulber. 2011. *Asas-Asas Manajemen*. PT. Refika Aditama. Bandung
- Siagian, P. Sondang. 2004. *Manajemen Abad 21*. Bumi Aksara. Jakarta
- Subarsono, A. G. 2005. *Analisis Kebijakan Publik : Konsep, Teori dan Aplikasi*. Pustaka Pelajar

Surbakti, A. Ramlan. 1992. *Memahami Ilmu Politik*. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta

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

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

Dokumen dan Peraturan Perundangan :
UU. No 19 Tahun 2003

Laporan Tahunan PTPN VII (Persero) 2012