

## **I. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Undang-Undang Dasar 1945 mengamanatkan tentang pelaku ekonomi nasional terdiri dari tiga bentuk badan usaha yaitu swasta, BUMN dan koperasi. Badan Usaha Milik Negara atau BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.<sup>1</sup> Keberadaan BUMN dalam pembangunan ekonomi di Indonesia menjadi penting setelah krisis ekonomi menerpa negara-negara Asia Tenggara, termasuk Indonesia.

Peranan BUMN dalam menyumbang pendapatan negara merupakan tugas pemerintah dalam hal ini Kementerian BUMN, seperti yang tercermin dalam Misi Kementerian BUMN yaitu: 1) Mewujudkan organisasi modern sesuai dengan tata kelola pemerintahan yang baik; 2) meningkatkan daya saing BUMN di tingkat nasional, regional, dan internasional; 3) meningkatkan kontribusi BUMN kepada ekonomi nasional.<sup>2</sup> Dalam hal meningkatkan kontribusi terhadap Negara, BUMN sering menghadapi tantangan dan berbagai persoalan. Kebanyakan dari

---

<sup>1</sup> Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Pasal 1 Ayat 1.

<sup>2</sup> [www.bumn.go.id/tentang-kami-kementerian-bumn/visi-misi/](http://www.bumn.go.id/tentang-kami-kementerian-bumn/visi-misi/)

perusahaan atau korporasi lebih menitikberatkan terhadap *skill* SDM yang dimilikinya dan strategi guna memenuhi target perusahaan. Namun budaya perusahaan seperti pola pikir, pola tindak, dan perilaku korporasi masih sering dikesampingkan. Padahal hal tersebut adalah ruh dari perusahaan dan akan membedakan dari perusahaan lain. Perubahan telah menjadi pengaruh utama pada bagaimana perusahaan menjalankan bisnis dan merencanakan masa depan.

Beberapa tahun belakangan ini, istilah transformasi budaya perusahaan mulai mencuat kepermukaan. Runtuhnya beberapa perusahaan papan atas dunia yang disebabkan pelanggaran moral dan etika, memunculkan kesadaran akan pentingnya penguatan aspek budaya kerja perusahaan.<sup>3</sup> Hal tersebut semakin dirasakan penting karena sebuah perusahaan senantiasa mengalami fluktuasi. Tantangan yang dihadapi saat ini tidak sama jika dibandingkan dengan beberapa waktu sebelumnya. Dengan demikian, sikap maupun cara menghadapi tantangan juga harus mengalami penyesuaian.

Budaya perusahaan merupakan refleksi dari organisasi manusia. Mengabaikan bagaimana perusahaan berfungsi sebagai sistem sosial dari keyakinan manusia, aspirasi, kemampuan, dan kinerja adalah sama dengan mengabaikan sifat organisasi bisnis sendiri. Karena itu, *downsizing*, *business process reengineering*, *operations improvement*, *restructuring* dan *outdated business planning* secara konsisten gagal memperbaiki kinerja dan memfungsikan organisasi bisnis.<sup>4</sup> Apapun masalah dalam menjalankan bisnis, semuanya adalah masalah orang.

---

<sup>3</sup> <http://m.esq-news.com/2012/berita/02/07/transformasi-budaya-perusahaan-sebuah-keniscayaan>. Diakses tanggal 6 april 2014.

<sup>4</sup> Wibowo. 2013. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Rajawali Pers: Jakarta. Hal: 251.

Bisnis dijalankan oleh orang dan akar dari semua masalah dalam bisnis adalah tentang orang. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang sukses mempunyai harapan hidup 40-50 tahun. Menurut Jerome Want perusahaan yang mempunyai umur panjang menunjukkan sifat kunci yaitu: (1) Sensitif pada lingkungan eksternal; (2) Mereka secara sosial erat dengan perasaan kuat pada komunitas dan identitas; (3) Perusahaan toleran bahkan mendukung perubahan internal; (4) Secara finansial konservatif.<sup>5</sup>

Saat ini umumnya perusahaan telah memiliki *Corporate Culture* berupa visi, misi, dan nilai perusahaan. Namun banyak perusahaan yang gagal dalam membangun budaya kerja sehingga kinerjanya tidak meningkat. Hal ini disebabkan karena karyawan tidak merasakan adanya keselarasan antara visi, misi, nilai perusahaan, dengan visi, misi, dan nilai pribadi. Untuk itu, perusahaan perlu melakukan perubahan budaya korporasi. Perubahan budaya merupakan perubahan pola pikir manusia yang mempunyai pikiran dan perasaan serta melakukan interaksi di antara mereka.<sup>6</sup>

Terdapat dua tipe perubahan budaya korporasi, yang *pertama* perubahan yang terjadi karena penurunan kinerja, *kedua* perubahan terjadi ketika korporasi menyadari dirinya harus melakukan perubahan. Tipe yang kedua pernah dilakukan oleh sebuah perusahaan kelas dunia yaitu GE (General Electric) yang melakukan transformasi budaya karena pimpinan GE, Jack Welch melihat bahwa 5 tahun mendatang masa depan perusahaannya dalam kondisi berbahaya, padahal saat melakukan perubahan, kinerja GE sedang bagus-bagusnya.

---

<sup>5</sup> Ibid. hal: 251.

<sup>6</sup> Ibid. hal: 222.

Langkah GE (General Electric) yang melakukan transformasi budaya korporasi tersebut, menginspirasi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) untuk melakukan langkah serupa. Menyadari bahwa perusahaan harus melakukan perubahan untuk menghadapi tantangan yang semakin berat, maka PTPN VII pada tahun 2008 melakukan perubahan budaya korporasi. Perubahan itu ditandai dengan ditetapkannya sejumlah nilai-nilai baru yang meliputi: produktifitas, mutu, organisasi, servis dan inovasi atau yang dikenal dengan budaya ProMOSI. nilai-nilai baru tersebut diharapkan dapat menggantikan nilai-nilai yang terdapat pada budaya korporasi yang lama yaitu keteladanan, keterbukaan, dan kebersamaan atau yang lebih dikenal dengan budaya K3.

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor: 7.6/Kpts/477/2008 pada tanggal 19 desember 2008 tata nilai dikenal dengan istilah *The Spirit of Change* ProMOSI tersebut diuraikan sebagai berikut: (1) Produktivitas adalah upaya optimalisasi pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki dan dikelola Perseroan secara transparan, akuntabel, adil dan bertanggungjawab, untuk mencapai hasil optimal semua sasaran Perseroan yang dilaksanakan dengan cara Sigap, Maju, Antusias, Rajin dan Terampil (SMART); (2) Mutu dipahami sebagai sikap lahir dan batin untuk menghasilkan kinerja yang terbaik kepada pemangku kepentingan sebagai perwujudan kemuliaan diri; (3) 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.; (4) Servis diartikan sebagai panggilan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pemangku kepentingan demi pertumbuhan Perseroan secara berkesinambungan; dan (5) 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 insani perkebunan PT Perkebunan Nusantara VII (Persero). Budaya ProMOSI sendiri dicetuskan oleh CEO PTPN VII (Persero) pada tahun 2008 yaitu Bapak Andi Punoko yang kemudian membentuk tim implementasi *Spirit of Change* ProMOSI dengan tugas untuk mensosialisasikan budaya ProMOSI keseluruhan karyawan di perusahaan.

Pada saat akan dicetuskan, perusahaan menggandeng konsultan dari PT. Astra Internasional yang juga pernah melakukan transformasi budaya diperusahaannya dengan sukses. Akan tetapi perubahan budaya tersebut tidak menghasilkan perubahan kinerja pada perusahaan. Kinerjanya tidak mengalami peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya saat budaya ProMOSI belum ditetapkan sebagai budaya perusahaan di PTPN VII. Hal ini dapat dilihat berdasarkan data penurunan kinerja finansial PTPN VII (Persero) pada tahun 2008 hingga 2012:

**Tabel 1. Perolehan Laba Bersih PTPN VII Tahun 2008-2012**

<b>Tahun</b>	<b>Lab Bersih PTPN VII</b>
2008	Rp. 260,8 Miliar
2009	Rp. 150,3 Miliar
2010	Rp. 253,2 Miliar
2011	Rp. 153,4 Miliar
2012	Rp. 54,3 Miliar

**Sumber: Laporan Tahunan (*Annual Report*) PTPN VII Tahun 2009-2012**

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa pencapaian laba PTPN VII antara tahun 2009-2012 tidak berjalan dengan baik. Pada tahun 2009, perolehan laba bersih PTPN VII hanya mencapai Rp. 150,3 miliar. Jika dibandingkan dengan laba bersih PTPN VII tahun 2008 sebesar Rp. 260,8 miliar, berarti laba PTPN VII menurun hingga 57,6 %. Peningkatan laba bersih PTPN VII sempat terjadi pada tahun 2010 laba bersihnya mencapai Rp 253,2 miliar atau mengalami peningkatan Rp. 103 miliar dari pendapatan laba bersih pada tahun 2009. Namun pada tahun 2011, kinerja PTPN VII kembali mengalami penurunan yang ditandai dengan pencapaian laba bersih yang hanya sebesar Rp 153,4 miliar atau turun 39,4% di bawah realisasi tahun 2010. Hal ini mengakibatkan rasio per lembar saham (*earning per share*) menurun dari Rp 693.819 menjadi Rp 420.301 per lembar saham.

Puncaknya, pada tahun 2012 PTPN VII kembali mengalami penurunan kinerja yang cukup signifikan. Pada tahun 2012 laba bersih PTPN VII mengalami penurunan drastis dibandingkan realisasi pada tahun 2011. Laba bersih PTPN VII pada tahun 2012 hanya sebesar Rp. 54,3 miliar atau mengalami penurunan sebesar 64,58% dibandingkan laba bersih tahun 2011. Selain itu, penjualan bersih PTPN VII juga turun sebesar 11,43% dibandingkan tahun 2011. Perkembangan ditahun 2012 tersebut tentu mengejutkan karena penurunan laba bersih yang mencapai lebih dari 50% dan ternyata juga diikuti dengan penurunan efektifitas pengelolaan perusahaan yang juga menurun drastis di tahun 2012. Jika proses perubahan budaya korporasi BUMN di PTPN VII telah dijalankan dengan efektif, maka kinerja PTPN VII seharusnya meningkat sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut.

Namun kenyataan yang terjadi justru menunjukkan fakta yang sebaliknya. Fenomena ini menarik untuk diteliti karena hal ini menunjukkan bila PTPN VII (Persero) belum maksimal dalam membangun budaya korporasi sehingga kinerjanya tidak mengalami peningkatan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya yakni sebelum ditetapkan budaya baru yaitu budaya ProMOSI sebagai budaya perusahaan di PTPN VII (Persero). Untuk itulah, peneliti tertarik melihat permasalahan mengenai proses perubahan budaya korporasi BUMN pada PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) di samping permasalahan mengenai penurunan kinerja yang terjadi pada PTPN VII (Persero) dalam beberapa tahun terakhir.

## **B. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses perubahan budaya korporasi BUMN yang dilakukan PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero)?
2. Apa saja hambatan yang dihadapi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) dalam proses perubahan budaya korporasi BUMN.

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mendeskripsikan proses perubahan budaya korporasi pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero).
2. Untuk mengetahui hambatan yang dihadapi PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) dalam proses perubahan budaya korporasi dipelaksanakannya.

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan penambahan ilmu pengetahuan dalam khasanah Ilmu Administrasi Negara, khususnya dalam ranah Manajemen BUMN.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi tiap BUMN dalam melaksanakan proses perubahan budaya korporasi BUMN.
3. Sebagai salah satu bahan acuan atau referensi penelitian lebih lanjut bagi pengembangan ide para peneliti dalam melakukan penelitian dengan tema atau masalah serupa.