

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Tujuan pembangunan ekonomi adalah untuk mencapai tingkat kesejahteraan dan kemakmuran yang lebih tinggi. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemerintah dapat ikut campur tangan baik secara aktif maupun secara pasif. Keterlibatan pemerintah dalam perekonomian, tidak lepas dari ideologi yang dianut oleh negara tersebut. Sedangkan mengenai luas tidaknya peranan pemerintah dan mendalam tidaknya intervensi pemerintah dalam ekonomi, hal itu tidak hanya ditentukan oleh sifat permasalahan ekonomi yang dihadapi, tetapi juga ditentukan oleh sistem ekonomi dan politik negara yang bersangkutan.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) lahir sebagai wujud implementasi dari kewajiban negara memberikan kesejahteraan kepada rakyat. Membangun struktur perekonomian yang kuat, melalui bisnis yang sehat dan beretika merupakan salah satu jalan meraih kesejahteraan tersebut. Negara tidak mungkin secara langsung menjalankan aktifitas bisnis. Oleh karena itu, BUMN adalah pilihan tepat bagi negara untuk memberikan kesejahteraan kepada rakyatnya. Eksistensi BUMN di Indonesia dimulai dari nasionalisasi perusahaan-perusahaan Belanda yang sekiranya dapat memperbaiki perekonomian Indonesia yang saat itu sedang mengalami keterpurukan. Untuk itu dalam UUD 1945, BUMN dinilai sebagai

salah satu pelaku ekonomi nasional. Sejak saat itu nasionalisasi mengakhiri dominasi ekonomi Belanda sekaligus menjadi titik awal pembentukan BUMN Indonesia. Menurut Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 740/KMK 00/1989 yang dimaksud BUMN ialah:

Badan Usaha yang seluruh modalnya dimiliki negara (Pasal 1 ayat 2a). Atau badan usaha yang tidak seluruh sahamnya dimiliki negara tetapi statusnya disamakan dengan BUMN yaitu (Pasal 1 Ayat 2b): (1) BUMN yang merupakan patungan antara pemerintah dengan pemerintah daerah; (2) BUMN yang merupakan patungan antara pemerintah dengan BUMN lainnya; (3) BUMN yang merupakan badan-badan usaha patungan dengan swasta nasional atau asing di mana negara memiliki saham mayoritas minimal 51%.⁷

Sama seperti yang disampaikan oleh Menteri Keuangan, berdasarkan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang bentuk-bentuk usaha negara menjadi undang-undang, BUMN adalah seluruh bentuk usaha negara yang modal seluruhnya atau sebagian dimiliki oleh negara atau pemerintah dan dipisahkan dari kekayaan negara. Pengertian itu diperkuat juga oleh Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN, dalam pasal 1 tentang ketentuan umum, yang dimaksud BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.⁸ Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah suatu unit usaha yang sebagian atau seluruh modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan dengan tujuan untuk mensejahterakan rakyat. Peranan BUMN berkaitan erat dengan berbagai tujuan yang perlu dicapai BUMN, seperti yang telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1983 tentang

⁷ Anoraga, Pandji. 1995. *BUMN, Swasta, dan Koperasi: Tiga Pelaku Ekonomi*. Jakarta: Pustaka Jaya. Hal: 1.

⁸ Akadun. 2007. *Administrasi Perusahaan Negara*. Bandung: Alfabeta. Hal: 24.

Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Perseroan. PP No. 3/ 1983 ini, yang meliputi Perusahaan Perseroan (Persero), Perusahaan Umum (Perum), dan Perusahaan Jawatan (Perjan), menetapkan tujuan-tujuan BUMN adalah⁹: (1) Memberikan sumbangan bagi perkembangan ekonomi negara pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya; (2) Mengadakan pemupukan keuntungan dan pendapatan; (3) Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa barang dan jasa bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak; (4) Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi; (5) Menyelenggarakan perintis kegiatan-kegiatan usaha yang bersifat melengkapi kegiatan swasta dan koperasi dengan antara lain menyediakan kebutuhan masyarakat, baik dalam bentuk barang maupun bentuk jasa dengan memberikan pelayanan yang bermutu; (6) Turut aktif memberikan bimbingan kepada sektor swasta, khususnya pengusaha golongan ekonomi lemah dan sektor koperasi; (7) Turut aktif dan menunjang pelaksanaan program dan kebijaksanaan pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan pada umumnya.

Menurut Hamid dan Anto dalam Akadun (2007), BUMN didesain untuk tujuan tertentu seperti menciptakan lapangan pekerjaan, pengembangan daerah, merintis sektor yang belum dimasuki swasta, menyediakan fasilitas semi publik, ringkasannya tujuan BUMN adalah memaksimalkan kesejahteraan masyarakat dan memaksimalkan tujuan tertentu termasuk kemungkinan memperoleh keuntungan maksimal.¹⁰ Sedangkan berdasarkan Undang Undang

⁹ Anoraga, Pandji. 1995. *Op. Cit.* Hal 18–19.

¹⁰ Akadun. 2007. *Op.cit.* Hal 33.

Nomor 19 Tahun 2003 pasal 2, maksud dan tujuan pendirian BUMN tidak lain ialah: (a) untuk memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya; (b) mengejar keuntungan; (c) menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak; (d) menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi; (e) turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.¹¹

Selain tujuan-tujuan tersebut, ada beberapa arahan yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah tahun 1983 tentang tujuan pembentukan BUMN, antara lain sebagai: (a) penyumbang perkembangan perekonomian nasional dan penerimaan negara; (b) mampu berjalan baik dan menumpuk keuntungan, bermanfaat bagi umum terutama dalam memenuhi hajat hidup orang banyak; (c) melaksanakan kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh swasta dan koperasi serta bersifat melengkapi terutama dalam menyediakan kebutuhan masyarakat luas; (d) aktif memberi bimbingan kepada usaha ekonomi lemah dan koperasi; aktif menunjang pelaksanaan program pemerataan¹². Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan BUMN secara garis besar yaitu sebagai motor penggerak perekonomian nasional yang dapat memberikan kontribusi terhadap pendapatan negara serta mampu menjaga stabilitas ekonomi nasional di masa yang akan datang. Pada dasarnya tujuan

¹¹ Moeljono, Djokosantoso. 2004. *Reinvensi BUMN: Empat Strategi Membangun BUMN Kelas Dunia*. Elex Media Komputindo: Jakarta. Hal: 136.

¹² Anoraga, Pandji. 1995. *Op. Cit.* Hal: 8-9.

umum pendirian BUMN adalah untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat. Latar belakang berdirinya BUMN tersebut dapat terlaksana dengan adanya kinerja yang baik dari dalam tubuh BUMN tersebut sehingga BUMN dapat mewujudkan tujuannya dan dapat menjadi motor penggerak perekonomian nasional di Indonesia. Untuk dapat meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat sesuai dengan tujuan awal didirikannya BUMN, maka suatu BUMN dinyatakan berhasil jika sudah dapat meningkatkan kemakmuran rakyat dengan cara meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Muchayat (2010) hal-hal yang mempengaruhi kinerja BUMN banyak terkait dengan lemahnya daya saing yaitu: (1) Rendahnya produktivitas karena tingginya biaya tetap, sehingga berakibat pada tingginya harga pokok produksi; (2) Kemampuan dalam memproduksi barang jasa yang berkualitas, karena lemahnya riset dan pengembangan; (3) Kurangnya komitmen dalam memenuhi pasok barang dan jasa terhadap pelanggan akibat dari masalah di atas BUMN sering kalah bersaing dengan usaha-usaha lain sejenis terkait *quality, cost, and delivery*.¹³

Kemudian terdapat juga kendala lain yang dihadapi oleh BUMN yang menyebabkan kinerjanya tidak bisa maksimal. Kendala-kendala tersebut meliputi: (1) *Cash flow* yang lemah sehingga tidak mampu menyelesaikan kewajiban jangka pendek. Bagaimanapun, kecukupan kas diperlukan agar perusahaan bisa *survive* dalam melaksanakan usahanya; (2) Lemahnya rasio antara ekuitas dan

¹³ Muchayat. 2010. *Badan Usaha Milik Negara: Retorika, Dinamika, dan Realita (Menuju BUMN yang Berdaya Saing)*. Gagas Bisnis: Jakarta. Hal: 87-88.

utang (*debt to equity ratio*), sehingga meningkatkan biaya uang (*cost of money*) perusahaan; (3) Sering juga kita jumpai BUMN yang mengalami rasio negatif antara total aset dan kewajiban (*ratio asset to liability*). Rendahnya kinerja bisnis BUMN pada dasarnya bukan semata-mata kesalahan dari para profesional pengelolanya, namun karena *pertama*, struktur organisasi dan keberadaannya yang kurang menguntungkan. Dengan berada dibawah departemen teknis, tentu akan terjadi kecenderungan dari sebagian pengelolanya untuk menjaga hubungan baik dengan pimpinan departemen teknisnya dari pada pelanggannya. Sehingga, penentuan siapa yang berhak menduduki posisi puncak dalam BUMN tidak lebih banyak ditentukan oleh prestasi bisnisnya, melainkan lebih kepada pimpinan departemen teknis yang membawahnya. Dengan demikian, terjadi proporsi yang kurang tepat.

Kedua yang menyebabkan rendahnya kinerja bisnis BUMN yaitu terdapat kecenderungan BUMN dijadikan *cash cow* bagi pejabat tinggi pemerintah dan para kroninya maupun oleh BUMN itu sendiri. Dengan mekanisme pemberian fasilitas khusus, monopoli pemasaran, monopoli pasokan, bahkan sampai pada kemungkinan adanya penyimpangan ketika BUMN tersebut dinyatakan merugi dan kerugian itu diputihkan sebagai penyertaan modal pemerintah (PMP). *Ketiga*, lingkungan didalam organisasi BUMN sendiri tidak memungkinkan bagi tumbuhnya semangat bersaing dan terus menerus mengembangkan kemampuan, baik secara perorangan maupun secara kelembagaan. Hal ini disebabkan oleh struktur organisasinya menjadi birokratis dan adanya monopoli yang diberikan

pemerintah dalam berbagai bentuk.¹⁴ BUMN berperan penting dalam pembangunan di Indonesia. Dengan jumlahnya yang banyak, BUMN dapat menjadi sumber terbesar pemasukan negara. Selain itu, BUMN juga berperan sebagai penyedia sarana dan prasarana kebutuhan masyarakat Indonesia serta memberikan pelayanan publik secara maksimal kepada masyarakat. Pada kenyataannya BUMN belum dapat melaksanakan perannya secara maksimal sehingga kesejahteraan belum bisa dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat di Indonesia. Oleh karena itu, perlu ada perbaikan dalam hal pengelolaan bagi BUMN baik struktur, strategi, maupun budaya organisasinya.

B. Budaya Korporasi BUMN

Suatu organisasi adalah sebuah *platform* umum dimana individu bekerja untuk tujuan bersama. Salah satu isu penting bagi Perusahaan Negara atau BUMN pada saat ini adalah budaya perusahaan. Secara umum, budaya organisasi memiliki peran penting bagi kinerja dan efisiensi organisasi. Diantara peran penting budaya organisasi itu adalah menjadi salah satu faktor penentu kesuksesan sebuah organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka pada tanggal 23-25 april 1999 di Cambrige diselenggarakan simposium *Cultural Values and Human Progress*, *American Academy of Arts and Sciences*, dengan penyelenggara *Harvard Academy for International and Area Studies*. Simposium ini menghadirkan temuan budaya dari seluruh dunia yang dirangkum dalam sebuah buku *Culture Matters: How Values Shape Human Progress* (2000) yang menyimpulkan bahwa budaya menentukan kemajuan dari setiap masyarakat, Negara, dan bangsa

¹⁴ Moeljono, Djokosantoso. 2004. *Op. cit.* hal: 8-9.

diseluruh dunia, baik ditinjau dari sisi politik, sosial maupun ekonomi tanpa kecuali.¹⁵ Budaya korporat pada umumnya merupakan pernyataan filosofis yang dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Menurut Kreitner dan Kinicki (1992) budaya korporat yaitu sebagai perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolis, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai.¹⁶ Sementara itu, Mondy (1993) memperjelas dengan mengartikan budaya korporat sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku.¹⁷ Tidak jauh berbeda dengan pendapat diatas, Robbins (1990) berpendapat bahwa budaya korporat yaitu sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi kebijakan organisasi dalam pengelolaan karyawan dan nasabah.¹⁸

Sejalan dengan hal tersebut, Robbins (2001) memberikan karakteristik dalam mendefinisikan budaya korporat, yaitu sebagai berikut: (1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko; (2) Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*); (3) Berorientasi pada hasil (*Outcome orientation*); (4) Berorientasi pada manusia (*People orientation*); (5) Berorientasi pada tim (*Team orientation*); (6) Agresif; (7) Stabil.¹⁹ Selain itu, Aholk dkk (1991) mengemukakan bahwa ada 7 dimensi budaya yang terdiri atas (a) konformitas; (b) Tanggung jawab; (c) Penghargaan; (d) Kejelasan; (e) Kehangatan; (f) Kepemimpinan; (g) Bakuan mutu.²⁰ Sedangkan

¹⁵ Moeljono, Djokosantoso. 2004. *Op.cit.* hal: 78.

¹⁶ Ibid. hal:83-84.

¹⁷ Ibid. hal:84.

¹⁸ Ibid. hal: 82

¹⁹ Ibid. hal:82.

²⁰ Ibid. hal:85.

Kotter dan Heskett (1992) mengemukakan bahwa budaya perusahaan memiliki dua tingkat. Pada tingkat yang lebih dalam dan kurang diamati, budaya diartikan sebagai nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh anggota-anggota didalam suatu kelompok dan cenderung untuk menetap dan bahkan apabila anggota-anggota kelompok telah berganti. Pada tingkat yang lebih dapat diamati, budaya menggambarkan pola perilaku atau gaya kerja disuatu perusahaan yang secara otomatis dianjurkan oleh karyawan lama untuk diikuti rekan-rekan kerja mereka yang baru.²¹ Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya korporat adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan yang berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan perilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Dari sisi fungsi, menurut Robbins budaya korporat mempunyai beberapa fungsi yaitu: (1) Budaya mempunyai suatu peran pembeda, hal itu berarti bahwa budaya korporat menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain; (2) Budaya korporat membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi; (3) Budaya korporat mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual; (4) Budaya korporat meningkatkan kemantapan sistem sosial.²² Menurut Nelson dan Quick budaya korporat mempunyai 4 fungsi dasar yaitu: (a) perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi; (b) alat pengorganisasian anggota; (c)

²¹ Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Good Corporate Culture sebagai inti dari Good Corporate Governance*. Elex Media Komputindo: Jakarta. Hal: 40.

²² Moeljono, Djokosantoso. 2004. *Op.cit.* hal: 85.

menguatkan nilai-nilai dalam organisasi; (d) mekanisme control atas perilaku.²³ Dengan demikian, fungsi budaya korporat adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan dan hal tersebut dapat berfungsi sebagai kontrol atas perilaku para karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, menurut Djokosantoso Moeljono, fungsi budaya korporat yaitu sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya korporat yaitu sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Beer dalam Chatterjee (2009) mengemukakan bahwa terdapat 4 faktor yang mempengaruhi budaya organisasi. Keempat faktor tersebut adalah *people*, *process*, *structure*, dan *environment*. *People* adalah kemampuan karyawan, kebutuhan, nilai dan harapan karyawan. *Process* merupakan tingkah laku, sikap, dan interaksi yang terjadi di dalam organisasi, baik pada level individu, kelompok, maupun *intergroup*. *Structure* adalah mekanisme formal dan sistem di dalam organisasi dan memenuhi kebutuhan anggota organisasi. Sedangkan *environment* adalah kondisi eksternal yang harus dihadapi oleh organisasi termasuk pasar, pelanggan, teknologi, pemegang saham, regulasi pemerintah, budaya dan nilai-nilai sosial tempat perusahaan beroperasi.²⁴

²³ Ibid.hal:86.

²⁴ Yasin, Mahmuddin. 2012. *Op.cit.* hal: 93-94.

Terdapat beberapa pandangan para ahli mengenai dimensi budaya organisasi. Yang pertama dimensi budaya organisasi menurut Hofstede (2010) yang menyatakan bahwa terdapat 6 dimensi budaya organisasi yaitu: (1) *process oriented vs result oriented* (berorientasi pada proses vs berorientasi pada hasil); (2) *employee oriented vs job oriented*; (3) *open system vs closed system*; (4) *loose vs tight control*; (5) *normative vs paradigmatic*.²⁵

Sementara itu, Cameron dan Quinn (2006) menyatakan bahwa terdapat 6 dimensi budaya organisasi sebagai basis penilaian OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), sebagai berikut: (1) *the dominant characteristic of the organization or what the overall organization is like* (karakteristik dominan organisasi); (2) *the leadership style and approach that permeate the organization* (gaya kepemimpinan); (3) *the management of employees or the style that characterizes how employees are treated and what the working environment is like* (pengelolaan karyawan); (4) *the organizational glue or bonding mechanism that hold the organization together* (mekanisme organisasi); (5) *the strategic emphases that define what areas of emphasis drive the organization's strategy* (strategi organisasi); (6) *the criteria of success that determine how victory is define and what gets rewarded and celebrated* (kriteria keberhasilan).²⁶

Kemudian penelitian yang dilakukan Flamholz dan Narasimhan (2005) menemukan 6 faktor atau dimensi dari budaya organisasi. Keenam faktor itu adalah *customer service, corporate citizenship, performance standards, identification with the company, human resources practices and organization*

²⁵ Ibid. hal: 101.

²⁶ Ibid. hal: 104.

communication.²⁷ Berdasarkan faktor tersebut, 4 faktor diantaranya secara langsung memenuhi kinerja keuangan perusahaan yaitu *customer service*, *corporate citizenship*, *performance standards*, *indentification with the company*. Sedangkan 2 faktor lainnya mempengaruhi secara tidak langsung kinerja keuangan perusahaan. Arti penting budaya dalam suatu perusahaan atau BUMN adalah membantu karyawan memberi tanggapan atas ketidakpastian yang tidak bisa dihindari dan keruwetan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya perusahaan merupakan suatu persepektif untuk memahami apa yang sesungguhnya terjadi. Dengan demikian, budaya perusahaan mencerminkan peleburan dari norma dan nilai-nilai yang diseleksi hingga membentuk budaya budaya kerja yang kondusif. Keberadaan budaya kerja yang kondusif ini menjadi penting karena mendukung terbentuknya sikap dan pola pikir manajer.

Harapannya, perilaku manajer mampu memberikan semangat dan arahan bagi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan. Pola membangun budaya kondusif ditunjukkan oleh skema sebagai berikut: (1) *People* menjadi atmosfir bergerakanya roda perusahaan atau BUMN. *People* dapat dipahami dari motivasi seseorang yang bekerja. Berdasarkan teori tentang motivasi yakni teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow yang menyatakan hipotesis bahwa kebutuhan setiap manusia itu berjenjang-jenjang mulai dari yang mendasar hingga di tingkat atas seperti kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri; (2) Sistem adalah kumpulan dari bagian-bagian atau hal-hal yang berkaitan satu sama lain sehingga membentuk satu kesatuan; (3) Struktur adalah suatu jaringan kerja terstruktur

²⁷ Ibid. hal: 110.

yang dapat membantu memahami interelasi sistem dan menyediakan kebutuhan, dinyatakan dalam efektivitas manajemen yang dinamis dan terukur.²⁸

C. Perubahan Budaya Korporasi BUMN

Berdasarkan salah satu teori mengenai perubahan yang telah tersebar luas selama 15 tahun terakhir yang menyimpulkan bahwa hambatan paling besar untuk menciptakan perubahan dalam sebuah kelompok adalah budaya.²⁹ Perubahan budaya organisasi di satu sisi dapat meningkatkan kinerja, namun di sisi lain dapat pula mengalami kegagalan apabila tidak dipersiapkan dan dikelola dengan benar. Apabila tidak melakukan perubahan budaya organisasi, sedangkan lingkungan berubah, maka dapat dipastikan mengalami kemunduran. Menurut Wibowo perubahan budaya merupakan proses penataan kembali nilai-nilai, sikap, norma perilaku, dan gaya manajemen.³⁰ Sedangkan menurut Jeff Cartwright (1999) bahwa perubahan budaya organisasi adalah sebuah proses psikologis.³¹

Sejalan dengan hal tersebut Victor Tan (2002) mengatakan bahwa mengubah budaya organisasi adalah menselaraskan organisasi pada visi, misi, tujuan dan lingkungan.³² Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa perubahan budaya organisasi merupakan transformasi kultural dan transformasi kultural harus dilakukan karena adanya perubahan tujuan organisasi yang semakin meningkat dan menantang. Perubahan budaya organisasi harus dilakukan sejak

²⁸ Ibid. hal: 163-164.

²⁹ Kotter, John. 1996. *Leading Change: Menjadi Pioner Perubahan*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta. Hal: 193.

³⁰ Wibowo. 2013. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Rajawali Pers: Jakarta. Hal: 222.

³¹ Ibid: 223.

³² Ibid: 244.

dini, karena proses perubahan budaya akan memerlukan waktu lama untuk memberikan hasil. Implikasi keterlambatan perubahan budaya organisasi sangat bervariasi yaitu rendahnya moral staf, pergantian staf tinggi, meningkatnya keluhan pelanggan, kehilangan bisnis dan peluang, rendahnya produktivitas, rendahnya respon terhadap perubahan, mengikisnya kinerja perusahaan serta perilaku dan praktik tidak sehat ditempat kerja. Oleh karena itu, kuncinya adalah berubah sebelum kondisi yang tidak diinginkan mencapai proporsi yang tidak terkelola.

Menurut Victor Tan (2002), perubahan harus dilakukan karena adanya tantangan sebagai berikut: (1) ketika dua perusahaan atau lebih mempunyai latar belakang berbeda bergabung dan konflik berkepanjangan diantara mereka dan mulai mengikis kinerja; (2) ketika sebuah organisasi sudah ada sejak lama dan cara kerjanya sangat kokoh sehingga menghindarkan organisasi menyerap perubahan dan bersaing dipasar; (3) ketika perusahaan bergerak menjadi industri yang secara total berbeda cara untuk melakukan sesuatu adalah melakukan penyelamatan organisasi; (4) ketika perusahaan dengan staf yang terbiasa bekerja dibawah kondisi ekonomi yang menyenangkan dan tidak dapat menerima tantangan yang ditunjukkan oleh perlambatan ekonomi.³³

Terrence Deal dan Allan Kennedy (2000) mengemukakan adanya situasi dimana manajemen puncak harus mempertimbangkan perlunya membentuk kembali budaya perusahaannya yaitu: (1) ketika lingkungan sedang mengalami perubahan fundamental dan perusahaan sangat didorong oleh nilai-nilai; (2) ketika industri

³³ Ibid. hal: 228-229.

sangat kompetitif dan lingkungan berubah cepat; (3) ketika perusahaan biasa-biasa saja atau menjadi lebih buruk; (4) ketika perusahaan benar-benar diambang menjadi perusahaan besar.³⁴ Sejalan dengan hal tersebut, Carol Bernick (2002) juga menyatakan bahwa perubahan terhadap budaya organisasi diperlukan apabila perusahaan menghadapi kenyataan bahwa penjualan mendatar dan lingkungan kompetitif bisnis sulit.³⁵

Pendapat-pendapat diatas, menunjukkan bahwa terdapat banyak faktor atau kondisi yang dapat menjadi pemicu bagi adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan. Apabila terdapat tanda-tanda tersebut diperlukan segera melakukan tindakan perubahan budaya organisasi. Bagaimana konsep melakukan perubahan budaya organisasi sering dinyatakan sebagai model perubahan budaya organisasi. Terdapat beberapa model perubahan budaya organisasi menurut para ahli. Pertama model perubahan Victor Tan, Victor Tan menggambarkan model perubahan budaya organisasi dalam 4 fase, yaitu *cultural assessment*, *culture gap analysis*, *influencing culture change*, dan *sustaining the new culture*.³⁶

1. *Culture Assesment* (Penilaian Budaya)

Fase penilaian budaya mengandung dua tugas yaitu menilai budaya organisasi yang sudah ada dan mempertimbangkan budaya organisasi yang diinginkan. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang budaya yang sebenarnya dalam organisasi, seseorang dapat menggunakan kombinasi alat. Satu cara diantaranya adalah dengan melakukan wawancara pribadi diantara sampel yang menjadi representasi dalam organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui

³⁴ Ibid. hal: 229.

³⁵ Ibid. hal: 229.

³⁶ Wibowo. 2013. *Op. cit.* hal: 230

wawancara satu per satu atau diskusi kelompok fokus, untuk menilai budaya yang diinginkan dalam organisasi. Budaya yang diinginkan tidak sekedar mencakup aspirasi pribadi dan organisasi tetapi juga mempertimbangkan permintaan eksternal (termasuk kompetisi, pelanggan, pemegang saham, dan stakeholder lain) yang memungkinkan organisasi bersaing dan berhasil.

2. *Culture Gap Analysis* (Analisis Kesenjangan Budaya)

Analisis ini melihat orang, kebijakan, proses, teknologi, strategi dan struktur organisasi. Satu cara untuk menganalisis kesenjangan adalah dengan melihat pada apa yang sedang menghalangi organisasi dari pencapaian visi, misi, dan tujuan yang diinginkan. Cara lainnya adalah dengan mendefinisikan hubungan yang hilang menjadi sumber daya mereka, gaya kepemimpinan yang tepat perlu ditunjukkan untuk memungkinkan organisasi mencapai tahap masa depan yang diinginkan. Hasil dari analisis tersebut akan memberikan masukan untuk mengembangkan program perubahan untuk mempengaruhi dan membentuk budaya organisasi.

3. *Influencing Culture Change* (Mempengaruhi Perubahan Budaya)

Inti dari perubahan budaya adalah perubahan pola pikir. Hal ini menyangkut mempelajari cara baru dalam berpikir, bekerja dan berinteraksi satu sama lain dan memungkinkan memperoleh sikap dan keterampilan baru ditempat kerja. Sebagai permulaan, agen perubahan yang memimpin perubahan budaya harus menjadi model peran terlebih dahulu. Sikap dan perilaku sehari-hari ditempat kerja harus mencerminkan apa yang didefinisikan sebagai budaya yang diinginkan. Perilakunya yang konsisten dengan budaya yang diinginkan akan mendorong

orang lain untuk melebihi mereka. Perubahan berikutnya harus mengubah kebijakan organisasi, prosedur, dan sistem diselaraskan dengan budaya yang baru. Untuk memastikan pengaruh jauh kedepan dari budaya baru, organisasi dapat melakukan pelatihan secara luas dalam organisasi untuk mengkomunikasikan sistem keyakinan baru, nilai-nilai inti, dan pola perilaku yang diinginkan.

Organisasi harus mengkapitalisasi setiap saluran komunikasi untuk dipublikasikan secara luas dan mengkomunikasikan budaya organisasi baru. Newletters, email, rapat dan kegiatan bersama merupakan saluran yang berguna untuk mempromosikan dan memperkuat budaya baru dalam organisasi. Perubahan budaya memerlukan monitoring secara tetap dan penyesuaian pendekatan untuk mencapai hasil yang efektif.

4. *Sustaining The New Culture* (Melanjutkan Budaya Baru)

Melanjutkan budaya baru memerlukan perbaikan usaha terus menerus dalam mempengaruhi dan memperkuat perilaku aktual ditempat kerja. Keberlanjutan budaya budaya baru terletak dalam nilai dan pentingnya tempat pemimpin dalam memelihara konsistensi praktik yang diinginkan dalam aktivitas dan tugas sehari-hari ditempat kerja. Oleh karena itu, aliran gagasan dan saran yang konstan untuk mempromosikan dan memperkuat budaya baru diperlukan untuk orang menginternalisasikan keyakinan, nilai-nilai dan perilaku baru. Hubungan yang konstan antara kinerja positif dan hasil pada budaya baru juga tidak hanya untuk organisasi tetapi juga untuk individu yang ingin melanjutkan praktik tersebut. Untuk mencapai lingkungan kerja yang diinginkan dan budaya organisasi yang produktif, manajemen puncak, pemimpin, manajer, dan staf harus bekerja secara

harmonis untuk mencapai kerja sama saling menguntungkan. Mereka juga harus memastikan tercapainya praktik semacam ini ditempat kerja: (a) orang menjadi jelas tentang arah yang dihadapi organisasi; ((b) orang terlibat dan masukan mereka diperhitungkan dalam proses pengambilan keputusan; (c) tempat kerja bersahabat dan berarti orang menikmati untuk datang kerja; (d) komunikasi jelas, pada waktunya dan relevan; (e) orang mendapatkan sumber daya dan mendukung keperluan mereka untuk melakukan pekerjaan; (f) orang dihargai, dikenal, dan terapresiasi untuk melakukan pekerjaan yang baik; (g) orang dijaga tetap memperoleh informasi tentang apa yang terjadi didalam organisasi; (h) orang dijaga akuntabel atas pekerjaan mereka dan mereka bertanggung jawab pada setiap masalah yang mungkin timbul; (i) usaha individu dan tim dihargai; (j) terdapat spirit antusiasme dan merasa menjadi bagian.

Model perubahan yang kedua yaitu model perubahan Jerome Want yang menyatakan apabila perusahaan ingin berhasil menjalankan perubahan budaya korporasi, maka diperlukan langkah bertahap sebagai berikut:

1. *Develop a Systematic Change Plan* (mengembangkan rencana perubahan sistematis). Rencana perubahan harus menggambarkan sasaran, jangka waktu, orang yang perlu disertakan dalam proses, taktik untuk mengatasi hambatan, sumber daya diperlukan, persyaratan kepemimpinan yang diperlukan, dan ukuran yang dipergunakan untuk menandai kemajuan.
2. *Identifying Change Leaders* (mengidentifikasi pemimpin perubahan). Pemimpin perubahan perlu membangun consensus untuk memberikan penyampaian pada pekerja mengenai gagasan, tingkat komitmen, dan keterampilan kepemimpinan dan sekaligus dapat mengidentifikasi pemimpin

potensial untuk proses perubahan. Selain itu, dapat dibantu tim ahli yang dapat memberi saran kepada pemimpin. Penasihat ini dapat berasal dari bagian internal organisasi atau konsultan eksternal. Diperlukan beberapa pemimpin, masing-masing bertanggung jawab pada komponen kunci atau sasaran proses pembangunan budaya yaitu komunikasi, pengambilan keputusan, efektivitas manajemen, inovasi dan pengambilan resiko, perilaku organisasi, desain dan struktur, dan pengetahuan serta kompetensi.

3. *Openness to New Ideas* (keterbukaan pada gagasan). Tim perubahan maupun organisasi yang lebih besar perlu bersikap terbuka untuk mendengarkan gagasan baru, tidak peduli berapapun besar perbedaan yang terjadi.
4. *Building a Broad Consensus for Change* (membangun konsensus luas untuk perubahan). Membangun konsensus bukan hanya sekedar kompromi untuk mendapatkan orang melalui rapat dan sudah pasti bukan kelompok fokus, membangun konsensus memberi kesempatan orang berbagi pandang berbeda dan sesudah itu membawa pandangan tersebut bersama menempa keyakinan konsensus sekitar isu budaya utama. Apabila pembangunan consensus tumbuh, orang sekitar perusahaan tertarik pada proses, dan menjadi proses dinamis, dan bahkan menjadi titik awal dimana momentum secara dramatis bergeser pada membangun budaya baru.
5. *Eliminate Bias From The Change Process* (menghilangkan bias dari proses perubahan). Salah satu tanggung jawab pemimpin proses perubahan adalah memperhatikan bias yang mungkin membawa proses pembangunan budaya menuju arah yang salah. Membangun konsensus tim merupakan alat yang kuat untuk mengidentifikasi dan mengurangi bias diantara proses

pembangunan budaya dan perlu diimplementasikan oleh ahli yang memahami perilaku individu dalam konteks organisasi yang lebih besar.

6. *Individualize Change Strategies* (strategi perubahan sendiri). Kenyataan menunjukkan bahwa tidak ada dua organisasi bisnis yang sama. Pendekatan yang dipertimbangkan cocok untuk satu organisasi mungkin tidak benar untuk organisasi lain. Perusahaan sering meniru perusahaan lain walaupun apa yang mereka tiru tidak berjalan. Ini adalah *addictive behavior* dunia bisnis. Perilaku ini menjadi atribut kurangnya kreativitas, takut mengambil resiko, atau kepemimpinan yang kurang suka kebebasan. Apa yang diperlukan adalah strategi yang bersifat individual. Proses memperhitungkan dimana perubahan berdiri dalam siklus perubahan bisnis, kondisi kompetitif eksternal, umur dan sejarah perusahaan, kepemimpinan dan gaya manajemen, tujuan masa depan, masalah dan tantangan yang dihadapi dan terutama budaya sekarang.
7. *Commit Your Best People* (komitmen dengan orang terbaik anda). Hasil terbaik hanya dapat diperoleh apabila perusahaan mendapatkan komitmen dari orang terbaik terhadap proses. Kredibilitas proses terletak pada reputasi dan kompetensi orang memimpin proses pembangunan budaya. Setiap perusahaan mempunyai kader tidak resmi (*project specialist*) yang telah menggunakan sebagian besar karirnya untuk tugas khusus. Mereka menjadi tim konsultan internal sepanjang waktu. Orang ini jangan diperbolehkan mengambil alih proses pembangunan budaya, karena dia telah kehilangan sentuhan dengan masalah bisnis nyata yang sehari-hari terjadi.

8. *A Never Ending Process* (suatu proses tidak pernah berakhir). Pembangunan budaya bukan program sekali jadi dengan titik akhir definitive. Merupakan proses yang sedang berjalan dan harus dijaga tetap bergerak dengan perubahan internal perusahaan terutama kekuatan perubahan eksternal dipasar.³⁷

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan model perubahan Victor tan yaitu *cultural assessment, culture gap analysis, influencing culture change, dan sustaining the new culture*. Alasan penulis menggunakan model perubahan Victor Tan karena model perubahan ini cenderung top-down yaitu berasal dari pemimpin lalu dilanjutkan oleh para bawahan. Pada lokasi yang akan diteliti yaitu PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung, model perubahan budaya organisasi yang dilakukan yaitu model perubahan dari atas ke bawah (*top-down*) sehingga model perubahan Victor Tan cocok untuk digunakan untuk menganalisis perubahan budaya organisasi dalam penelitian ini.

D. Hambatan Perubahan Budaya Korporasi

Dalam sebuah proses perubahan budaya organisasi seringkali terdapat hambatan-hambatan dalam prosesnya. Menurut Barry Phegan (2000), hambatan dalam proses perubahan budaya organisasi antara lain: (1) budaya kerja sangat stabil, sering kali merasa lebih baik mati dari pada harus berubah; (2) perusahaan takut kehilangan kontrol atas pekerja; (3) manajer mengetahui cara lebih baik, tetapi mereka tidak yakin budaya perusahaan akan menerimanya; (4) ketika budaya kerja mengalami kemunduran, mereka semua tahu bahwa hal tersebut bukanlah

³⁷ Wibowo. 2013. *Op.cit.* hal: 235-239.

merupakan kerugian; (5) apabila orang menolak perubahan, hal tersebut karena budaya kerja mengatakan pada mereka; (6) banyak budaya kerja yang kuat, keras, dan tidak seimbang tetapi mereka berpikir dan berperilaku dengan cara sederhana; (7) manajer lebih tinggi mungkin berpikir bahwa supervisor menolak perubahan. Kenyataannya adalah bahwa budaya kerja tidak mendukung perubahan.³⁸ Sejalan dengan hal tersebut, Jerome Want (2006) menyebutkan terdapat beberapa hambatan yang dihadapi dalam melakukan perubahan, apabila terjadi hal-hal sebagai berikut:

1. *The wrong sponsorship* (salah dukungan). Salah satu hal yang penting dilakukan sebelum memulai proses perubahan budaya yaitu mengidentifikasi potensi hambatan atas proses tersebut. Proses perubahan dapat menyebabkan perasaan asing dan kerusakan terutama mereka kehilangan kenyamanan dan perlakuan khusus. Menurut Edgar Schein, budaya perusahaan tidak akan berubah sampai kebutuhan psikologis dikenal dan dipuaskan di dalam organisasi. Proses perubahan budaya terlalu penting untuk didelegasikan semata-mata pada fungsi *human resources* atau lainnya. Mereka harus menciptakan harapan organisasi yang jelas untuk tingkat komitmen yang diperlukan dan bagaimana proses perubahan diselesaikan.
2. *We have no time: the company is in trouble* (merasa tidak punya waktu karena perusahaan dalam kesulitan). Perusahaan yang berjuang untuk bertahan hampir selalu resisten menghadapi kegagalan budayanya sendiri. Manajer tidak memahami bahwa budaya sering menjadi dasar kontributor

³⁸ Wibowo. 2013. *Op.cit.* hal: 256-257.

masalah sekarang. Mengabaikan budaya perusahaan bermasalah hanya akan menyebabkan kerusakan kelangsungan hidupnya.

3. *We have no need: the company is doing fine* (merasa tidak perlu karena perusahaan berjalan baik). Perusahaan yang berada di atas gelombang sukses merasa tidak perlu merusak status quo sehingga melakukan pengujian budaya merupakan hal yang sangat jauh dari pikirannya. Meskipun demikian, keuntungan sekarang bukanlah prediktor sukses masa depan atau merupakan kesiapan budaya melayani perusahaan selama masa sulit. Perusahaan yang bersaing dalam pasar yang terkenal, perlu memeriksa potensi kemampuan dalam budaya mereka dan tidak tertidur ke dalam pemikiran yang salah, bahwa budaya mereka semua baik-baik saja.
4. *Bankruptcy* (kebangkrutan). Perlindungan *corporate bankruptcy* menjadi penyembuhan dalam dunia korporasi. Bankruptcy atau kebangkrutan juga memberikan perlindungan pada pemimpin perusahaan dari konsekuensi kepemimpinannya sendiri dan membiarkan mereka menghindari berurusan dengan budaya mereka.
5. *Excluding people from the change process* (tidak melibatkan orang dalam proses perubahan). Mengubah budaya perusahaan tidak dapat dilakukan dengan tidak mengikutkan orang dalam organisasi dari proses perubahan. Terlalu banyak pemimpin bisnis lebih suka memegang inisiatif perusahaan penting, tanpa mengikutsertakan kelompok elite perencana. Organisasi bisnis adalah diantara organisasi sosial yang paling penting dan setiap proses perubahan yang sukses harus termasuk orangnya.

6. *Organizational fragmentation* (fragmentasi organisasi). Perusahaan dengan *fragmented cultures* sangat perlu pengembangan budaya. Mereka mendapat kesulitan besar dalam penyusunan sumber dayanya menjadi kompetitif dipasar. Sering fragmentasi terjadi antara manajemen dan tenaga kerja atau manajemen senior dengan sisa orang lainnya. Apabila pemimpin perusahaan membantu dirinya sendiri dengan dirinya sendiri dengan perlakuan khusus, sementara membatasi dari akuntabilitas telah melakukan fragmentasi budaya. Pengembangan budaya dapat menjadi kekuatan utama untuk membawa perusahaan terfragmentasi kembali bersama.
7. *Overreliance on fads: fix its, and magic bullets* (kepercayaan berlebihan pada metode yang berkembang). *Restructuring, downsizing, outsourcing, business process, reengineering*, dan peningkatan produktivitas tidak akan melakukan sesuatu untuk mengkompensasi budaya bisnis yang kurang berprestasi. Terdapat batas berapa banyak produktivitas dapat ditekan keluar dari operasi organisasi dan pada titik tertentu, usaha semacam ini hanya merusak budaya perusahaan.
8. *Incremental responses to change* (meningkatnya respons terhadap perubahan). Strategi perubahan harus proaktif, jangkauan jauh, dan cepat diwujudkan. Tujuan ambisius dan rencana tindakan terus terang perlu ditempatkan untuk memastikan bahwa proses pembangunan budaya akan sukses. Perubahan terjadi demikian cepat dalam iklim bisnis sekarang dapat menyebabkan respons menjadi usang sebelum dapat diimplementasikan.
9. Saya tidak peduli terhadap budaya. Mereka yang menolak proses perubahan tidak dapat dipaksa berpartisipasi pada tahap awal. Mereka harus diberi

kesempatan pada masa yang akan datang untuk dilibatkan. Dalam kasus yang ekstrem, orang harus ditransfer atau bahkan dipisahkan dari perusahaan apabila mereka menunjukkan keinginan berkelanjutan mengikis budaya baru yang muncul. Tidak ada manfaatnya melakukan inisiatif proses perubahan budaya, apabila *chief executive officer* atau seluruh *team senior management* hanya memberikan sedikit kepercayaan pada budaya korporasi.³⁹

Akhir-akhir ini kecenderungan dunia bisnis diarahkan pada membuat uang lebih banyak, yang mengecilkan arti kinerja manusia dan keinginan bekerja. Akibatnya terlalu banyak budaya bisnis sekarang didominasi oleh ketakutan, moral buruk, tidak kompeten, produk sedang, enggan terhadap resiko, kualitas buruk, kelakuan tidak etis, turunnya inovasi, manajemen tidak mendapat informasi, lingkungan kerja otoriter, organisasi terpetak-petak dan kinerja rendah, kinerja financial tidak konsisten. Budaya seperti ini hanya mampu melayani untuk melanjutkan kecenderungan bisnis yang ada. Organisasi yang menganut aliran ini akan mengalami kesulitan melakukan perubahan budaya dan mengembangkan diri.

³⁹ Ibid. hal: 257-261.