

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai hal yang mendasari perlunya dilakukan penelitian tentang budaya organisasi yang dimiliki perusahaan saat ini dan akan mendatang, membahas perumusan masalah dalam penelitian, menentukan tujuan penelitian, batasan masalah, dan pentingnya penelitian serta sistematika penulisan penulisan

1.1 Latar Belakang

Budaya organisasi merupakan faktor fundamental yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Budaya organisasi yang kuat dan selaras dengan tujuan perusahaan dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien, serta meningkatkan motivasi dan komitmen mereka. Namun kenyataannya tidak semua perusahaan memiliki budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satunya adalah PT Incasi Raya Padang, di mana terdapat perbedaan budaya organisasi yang signifikan antara karyawan dan pimpinannya.

Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi (Sutrisno 2020). Setiap organisasi mempunyai karakteristik yang khas, artinya bahwa setiap organisasi mempunyai kepribadian sendiri. Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi satu dengan lainnya adalah budayanya. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana menerima nilai-nilai budaya organisasi adalah kemauan, kemampuan dan kesediaan seseorang untuk menyesuaikan perilakunya dengan budaya organisasi, mempunyai relevansi tinggi dengan kemauan, kemampuan dan kesediaannya meningkatkan produktivitas kerjanya(Hendrawan, 2022). Pada saat penerapan budaya organisasi sudah menyeluruh kepada semua anggota organisasi dan pemimpin, maka akan tercipta segala kemudahan bagi perusahaan dalam mencapai tujuan yang direncanakan.

PT Incasi Raya Padang adalah perusahaan manufaktur terkemuka di Indonesia yang bergerak di industri kelapa sawit. Sebagai perusahaan keluarga yang telah berdiri selama bertahun-tahun, PT Incasi Raya Padang memiliki kompleksitas organisasi yang tinggi dengan jumlah karyawan yang besar dan tersebar di berbagai wilayah operasional. Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan keluarga seperti PT Incasi Raya Padang adalah membangun dan mempertahankan budaya organisasi yang kuat.

Menurut wawancara yang peneliti lakukan kepada salah satu karyawan PT Incasi Raya pada akhir Agustus 2024 yang lalu dinyatakan bahwa sebagai perusahaan keluarga, manajemen perusahaan dipastikan ditempati oleh individu yang memiliki hubungan darah atau hubungan yang terbentuk atas status hukum atau karena perkawinan. Status PT Incasi Raya sebagai perusahaan keluarga mendorong mereka untuk mengembangkan budaya organisasi berorientasi keluarga. Dimana pendelegasian kebijakan dan pengembangan usaha dimulai dari atas ke bawah. Dalam hal kebijakan yang akan dilakukan harus diputuskan terlebih dahulu melalui rapat direksi sebelum diturunkan atau disosialisasikan kepada pegawai lainnya.

Konsep budaya organisasi yang dikembangkan PT Incasi Raya Padang berkaitan dengan budaya klan. Budaya klan merupakan sekelompok keluarga yang memiliki keterikatan yang erat untuk saling bekerja sama untuk mencapai sebuah tujuan Bersama (Rahman, 2021). Penggunaan budaya klan dalam organisasi akan menciptakan jurang pemisah yang dalam antara direksi atau pimpinan yang memiliki hubungan keluarga dengan karyawan biasa yang mengisi setiap departemen dalam sebuah perusahaan, Menurut Gebretsadik (2020) budaya klan memang menjadi salah satu pendorong kemajuan pada perusahaan keluarga, namun dalam implementasinya juga harus berorientasi pada keterbukaan dengan seluruh karyawan. Dewan direksi yang dipastikan dihuni oleh anggota keluarga akan menampung saran dan masukan dari karyawan non keluarga sehingga akan menciptakan kemajuan bagi perusahaan. Namun tidak semua perusahaan keluarga dapat melakukannya.

Fakta yang menunjukkan PT Incasi Raya Group lebih didominasi oleh keluarga pemilik dan menggunakan budaya klan dalam mengelola organisasi terlihat dari pandangan beberapa orang karyawan yang diwawancarai, menurut mereka budaya organisasi yang dikembangkan relatif cukup mampu mendorong kondisi kerja yang dinamis, namun untuk sejumlah posisi dan wewenang, karyawan yang bukan berasal dari keluarga pemilik mendapatkan diskriminasi. Fakta tersebut juga dibuktikan dari tabel Struktur jabatan dalam PT Incasi Raya Group seperti terlihat pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Struktur Jabatan di PT Incasi Raya Group Tahun 2024

No	Jabatan	Nama	Hubungan
1	Finance Manager	Eric Gunawan	Cucu
2	GM Pabrik, karet dan turunannya	Hendry Gunawan	Cucu
3	GM Sawit/CPO Keseluruhan	Jefri Gunawan	Cucu
4	Managing Director Asia	Rudy Gunawan	Anak
		Sendra Gunawan	Anak
5	Project manager	Stephen Gunawan	Cucu

Sumber: HRD PT Incasi Raya Group (2024)

Pada tabel 1.1 terlihat posisi penting di dalam PT Incasi Raya Group ditempati oleh individu yang berasal dari keluarga pemilik perusahaan, mulai dari anak kandung, hingga cucu menempati posisi penting di dalam struktur organisasi perusahaan, posisi penting yang dimaksud seperti manajer keuangan, *General Manager* (GM) pabrik hingga direktur wilayah dan *project manager* dipastikan di isi oleh individu yang memiliki pertalian darah dengan pemilik

Xiong et al., (2021) sebagian besar perusahaan di China merupakan perusahaan keluarga yang maju, kemajuan tersebut diraih akibat pemilihan *clan culture* yang menjunjung keterbukaan dan kebersamaan. Pihak direksi yang dihuni

oleh anggota keluarga pemilik perusahaan bekerja sama dengan karyawan umum untuk bersinergi membantu memajukan perusahaan. Namun hal berbeda diungkapkan dalam penelitian Hung et al., (2022) yang menyatakan disejumlah negara berkembang di kawasan Asia Selatan seperti India dan Bangladesh sebagian besar perusahaan publik dimiliki oleh keluarga, namun penggunaan *clan culture* yang terlalu tertutup dan tidak berorientasi keterbukaan dan inovasi mendorong sebagian besar perusahaan keluarga tersebut tidak maju dan berkembang dan bahkan hanya sedikit di antara perusahaan tersebut yang dapat bertahan hingga generasi ketiga.

Menurut Rudiyanono (2024) diakhir tahun 2023 yang lalu PT Incasi Raya Group, mengalami penurunan laba bersih dari tahun sebelumnya sebesar 5,12%. Salah satu penyebab terjadi penurunan laba bersih PT Incasi Raya Group disebabkan karena daerah pemasaran produk CPO mereka sudah berkurang. Keberadaan pesaing yang berhasil merebut beberapa daerah pemasaran PT Incasi Raya Group menjadi salah satu penyebabnya. Keberhasilan sejumlah kompetitor merebut beberapa daerah pemasaran PT Incasi Raya Group juga disebabkan karena terjadinya penurunan volume produk CPO, yang diduga disebabkan karena penurunan produktivitas karyawan (Ramadana, 2024).

Menurut Sarifah (2024) menurunnya produktivitas karyawan dipicu oleh adanya perasaan kurang puas terhadap budaya kerja yang dilakukan oleh pimpinan PT Incasi Raya Group. Karyawan menilai pimpinan dan karyawan yang berasal dari anggota keluarga pemilik mendapatkan perlakuan khusus, seperti memperoleh wewenang yang lebih tinggi, *reward* yang lebih besar dan memiliki hak istimewa dalam penentuan kebijakan organisasi, sedangkan karyawan biasa atau bukan berasal dari keluarga pemilik perusahaan dipastikan tidak akan memperoleh jabatan manajerial yang tinggi, serta mendapatkan *reward* yang lebih tinggi.

Menurut Yuliana (2024) karyawan yang berasal dari keluarga pemilik disamping menempati posisi strategis mereka juga mendapatkan gaji yang lebih tinggi, menerima insentif, bonus dan bahkan dana pensiun, sedangkan karyawan

biasa yang tidak berasal dari hubungan pertalian darah atau keluarga dengan pemilik juga mendapatkan gaji, insentif dan bonus namun lebih kecil dari karyawan yang berasal dari keluarga pemilik. Diskriminasi yang terjadi telah menciptakan perasaan tidak puas dalam diri karyawan, sehingga berdampak pada penurunan produktivitas mereka dalam bekerja, akibatnya kinerja PT Incasi Raya Group menjadi tidak konsisten dan stabil. Ketika kondisi tersebut terus dibiarkan tentu akan mengganggu kelangsungan hidup perusahaan, sehingga penting bagi peneliti untuk mencoba meneliti budaya kerja yang dilaksanakan di PT Incasi Raya Group.

Berdasarkan fenomena diatas penting bagi peneliti untuk mengangkat budaya organisasi di PT Incasi Raya Padang. Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis kesenjangan antara persepsi pimpinan dan karyawan, serta merumuskan strategi pengembangan budaya organisasi yang dapat diterima dan didukung oleh seluruh anggota organisasi. Pemetaan budaya organisasi salah satunya akan dilakukan untuk mengidentifikasi, mengukur dan menganalisis elemen-elemen budaya dalam sebuah perusahaan. Pemetaan ini dapat membantu perusahaan dalam berbagai aspek, termasuk pengambilan keputusan strategis, pengembangan kepemimpinan, manajemen perubahan dan pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu cara yang efektif untuk melakukan pemetaan budaya organisasi adalah dengan menggunakan instrumen penilaian budaya organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi pimpinan masa sekarang dan masa mendatang di PT Incasi Raya?
2. Bagaimana budaya organisasi karyawan masa sekarang dan masa mendatang di PT Incasi Raya?

3. Apakah ada perbedaan budaya organisasi masa kini dan masa mendatang antara pimpinan dengan karyawan di PT Incasi Raya?
4. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Incasi Raya ?
5. Bagaimana strategi peningkatan kinerja pada masa depan dengan budaya yang ada saat sekarang dan gambaran budaya masa depan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis bagaimana budaya organisasi pimpinan masa sekarang dan masa mendatang di PT Incasi Raya.
2. Mengetahui dan menganalisis bagaimana budaya organisasi karyawan masa sekarang dan masa mendatang di PT Incasi Raya.
3. Mengetahui dan menganalisis apakah ada perbedaan budaya organisasi masa kini dan masa mendatang antara pimpinan dengan karyawan di PT Incasi Raya.
4. Mengetahui secara empiris pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Incasi Raya dengan menggunakan analisis regresi dan pengujian t-statistik yang diolah dengan menggunakan bantuan *software* IBM-SPSS 25.0
5. Mengetahui dan menganalisis bagaimana strategi peningkatan kinerja pada masa depan dengan budaya yang ada saat sekarang dan gambaran budaya masa depan.

1.4 Batasan Penelitian

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam pemeliharaan dan pengembangan visi dan misi organisasi. Budaya organisasi merupakan alat penting dalam peningkatan kinerja organisasi dan kemampuan anggota. Namun dalam melakukan penelitian tentang budaya organisasi di lingkungan PT Incasi Raya Group perlu dilakukan pembatasan yaitu hanya membahas tentang bagaimana budaya organisasi pimpinan atau karyawan masa sekarang dan masa mendatang di PT Incasi Raya, serta membandingkan apa perbedaan antara budaya organisasi yang dikembangkan pimpinan dimasa lalu dan masa sekarang, serta menganalisis bagaimana strategi peningkatan kinerja pada masa depan dengan budaya yang ada saat sekarang dan gambaran budaya masa depan.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi PT Incasi Raya dalam memahami budaya organisasi mereka dan mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti lain yang tertarik untuk mempelajari budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan garis besar tahapan penelitian untuk mempermudah penulisan Tesis, sehingga dalam pelaksanaan lebih terarah. Berikut merupakan sistematika penulisan Tesis:

- **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas mengenai hal yang mendasari perlunya dilakukan penelitian tentang budaya organisasi yang di miliki perusahaan saat ini dan akan mendatang, membahas perumusan masalah dalam penelitian, menentukan tujuan penelitian, batasan masalah, dan pentingnya penelitian serta sistematika penulisan

- **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini akan diuraikan tentang teori-teori dan rumusan-rumusan yang akan dipakai, relevan, yang berkaitan dengan pokok pembahasan sehingga dapat didukung proses pengolahan data guna mencari solusi terhadap masalah dalam penelitian.

- **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini akan membahas mengenai prosedur penelitian seperti objek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan pengolahan data serta kerangka pemecahan masalah dalam melakukan penelitian.

- **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini merupakan hasil yang disajikan dalam bentuk tabel, gambar, grafik dan memberikan penjelasan terhadap pembahasan hasil penelitian yang didapatkan.

- **BAB V ANALISIS**

Bab analisis dan pembahasan berdasarkan hasil pengolahan data penelitian yang terdiri dari analisis metode, analisis skenario parameter, dan analisis hasil.

- **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini terdiri dari kesimpulan terhadap hasil penelitian dan saran bagi peneliti yang ingin melanjutkan ataupun ingin melakukan pengembangan terhadap hal-hal yang belum dilakukan.

