

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DI PT PUPUK SRIWIDJAJA
(PUSRI)**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Dalam Menempuh Derajat Sarjana S-1

Ilmu Administrasi Publik



Diajukan Oleh :

IQBAL QAIRAWAN

Nim. 07011181621012

Konsentrasi Manajemen Sektor Publik

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SRIWIJAYA**

2021

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DI PT PUSRI

SKRIPSI

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana S-1
Ilmu Administrasi Publik**

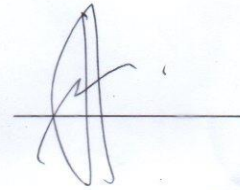
Oleh :

**IQBAL QAIRAWAN
07011181621012**

Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing, November 2020


Pembimbing I

**Dr. M. Husni Thamrin, M.Si
NIP. 196406061992031001**



Pembimbing II

**Dra. Martina, M.Si
NIP. 196603051993022001**



HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul “Analisis Budaya Organisasi di PT PUSRI” telah dipertahankan dihadapan Tim Penguji Ujian Komprehensif Skripsi Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya pada tanggal 11 Januari 2021.

Palembang, 11 Januari 2021

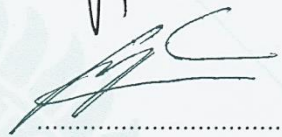
Ketua

1. Dr. M, Husni Thamrin, M. Si
NIP. 196406061992031001



Anggota

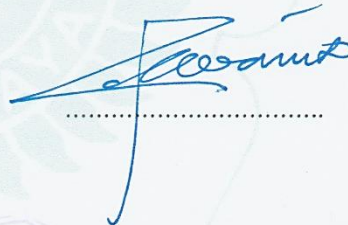
2. Dra. Martina, M.Si
NIP. 196603051993022001



3. Prof. Dr. H. Slamet Widodo, MS.,MM
NIP. 195811191985031003



4. Drs. Joko Siswanto, M.Si
NIP. 195706051985031003



Mengetahui,
Dekan FISIP



Prof. Dr. Kiagus Muhammad Sobri, M.Si
NIP. 196311061990031001

Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik



Zailani Surya Marpaung, S.Sos, MPA
NIP. 198108272009121002

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Budaya Organisasi yang berlangsung dan dirasakan serta yang di inginkan ada di PT PUSRI. Penelitian ini menjadi penting dilakukan karena selama ini belum ada penelian yang mengukur dan memetakan Budaya Organisasi yang ada di PT PUSRI. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 57 Individu yang terdiri dari 17 divisi CSR, 16 divisi Diklat, 24 divisi Pabrik. Seluruh subjek penelitian merupakan karyawan tetap di PT PUSRI dan dipilih dengan menggunakan metode *cluster sampling*. Alat pengumpulan data berupa skala *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) yang telah di adaptasi menggunakan metode *Back-translation* terlebih dahulu. OCAI memuat 4 dimensi Budaya Organisasi, yaitu *Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy*. Metode analisis menggunakan kuantitatif dengan bantuan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi yang sedang berlangsung dan di rasakan oleh seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di PT PUSRI adalah Budaya Organisasi *Clan* dan *Hierarchy*.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, OCAI, *Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy*, PT PUSRI

Pembimbing I



Dr. M. Husni Thamrin, M.Si

NIP. 196406061992031001

Pembimbing II



Dra. Martina, M.Si

NIP. 196603051993022001

Indralaya, Januari 2021

Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Sriwijaya



Zailani Surya Marpaung, S.Sos., MPA

NIP. 198108272009121002

ABSTRACT

This study aims to see the organizational culture that is felt and what is wanted in PT PUSRI. This research is important to do because so far there has been no research that measures and maps the Organizational Culture that exists in PT PUSRI. The subjects in this study may be 57 individuals consisting of 17 CSR divisions, 16 Training divisions, 24 Factory divisions. All research subjects were permanent employees at PT PUSRI and were selected using the cluster sampling method. The data tool is a scale of the Organizational Culture Assessment (OCAI) which has been adapted using the Back-translation method first. OCAI contains 4 dimensions of Organizational Culture, namely Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy. The analytical method uses quantitative analysis with the help of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). The results of the analysis show that the Organizational Culture that is currently ongoing and felt by all teaching staff and education personnel at PT PUSRI is the Clan Organizational Culture and the Hierarchy.

Keywords: Organizational Culture, OCAI, Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy, PT PUSRI

Supervisor I


Dr. M. Husni Thamrin, M.Si

NIP. 196406061992031001

Supervisor II


Dra. Martina, M.Si

NIP. 196603051993022001

Indralaya, Januari 2021

Head of the Departement of Public Administration

Faculty of Social and Political Sciences

Sriwijaya University


Zailani Surva Marpaung, S.Sos., MPA

NIP. 198108272009121002

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Perhatikanlah orang yang memberikan nasehat kepadamu. Seandainya dia memulai dari sisi yang merugikan orang banyak, maka janganlah engkau menerima nasehatnya dan berhati-hatilah darinya, Akan tetapi jika dia memulai dari sisi keadilan dan kebaikanmu, maka terimalah nasehatnya itu.

(Ali bin Abi Thalib)

Skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Kedua orang tua saya, ibu dan ayah.
2. Kakak yang telah memberi motivasi.
3. Seluruh dosen Administrasi Publik.
4. Teman-teman seperjuangan Administrasi Publik 2016.
5. Teman-teman seperjuangan PERMATO Angkatan 2016
6. Almamater Saya.

KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmatnya sehingga dapat membuat skripsi dengan judul “Analisis Budaya Organisasi di PT PUSRI” guna memenuhi Sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Program Studi Ilmu Adminstasi Publik Universitas Sriwidjaja.

Penulis menyadari kelemahan serta keterbatasan yang ada sehingga dalam menyelesaikan skripsi ini memperoleh bantuan dari berbagai pihak, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Ayah, Bunda dan Keluarga tersayang, Werifmon, Hj. Yen Arni, M.Pd, Annisa Weriframayeni, M.I,Kom atas doa dan dukungannya.
2. Bapak Prof. Kgs. H. Sobri, M.Si, selaku Dekan FISIP Universitas Sriwijaya beserta jajarannya yang telah membantu dan mendukung penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Zailani Surya Merpaung, S.Sos.,MPA selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik yang telah banyak memberikan kritik dan saran yang membangun
4. Ibu Ermanovida. S. Sos.,M.Si selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Publik yang telah memberikan ilmu dan masukannya terhadap saya.
5. Ibu Dr. Nengyanti, M.Hum. selaku pembimbing akademik yang telah membantu dan memberikan saran selama perkuliahan.
6. Bapak Dr. M. Husni Thamrin, M.Si selaku dosen pembimbing pertama yang selalu memberikan waktu bimbingan dan arahan selama penyusunan skripsi ini.
7. Ibu Dra. Martina, M.Si selaku dosen pembimbing kedua yang selalu memberikan waktu bimbingan dan arahan selama penyusunan skripsi ini.
8. Seluruh Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya yang telah memberikan ilmu, pembelajaran dan arahan selama penulisan menempuh Pendidikan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
9. Bapak Hadi Suyono selaku pebimbing selama berlangsungnya penelitian di PT PUSRI yang telah memberikan waktu dan kesempatan bagi peneliti untuk bisa meneliti di PT PUSRI.
10. Sahabat kosan Marta, Aji, Ijul, Bokir, Adi Gala, Sahrul Kalias, Dio, Ebil, Arif, Apip, Viktor, Ihsan yang telah memberikan bantuan dan semangat di tanah rantau ini. Terima kasih telah mendengarkan keluh kesah selama masa perkuliahan.
11. Nara Sima Murti, Terima kasih telah selalu memberikan support.

12. Seluruh sahabat dan teman-teman yang telah memberikan dukungan dan semangat selama proses penulisan skripsi ini.

Demikianlah yang dapat penulis sampaikan. Kritik dan saran yang membangun ke arah yang lebih baik dari pembaca sangat diharapkan penulis guna perbaikan dimasa yang akan datang. Atas perhatian dan kerjasamanya penulis ucapkan terimakasih.

Indralaya, Desember 2020

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI	i
HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR SINGKATAN	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Pengertian Budaya	10
2.1.2 Pengertian Organisasi	11
2.1.3 Hakikat Budaya Organisasi	11
2.2 Teori Budaya Organisasi yang digunakan	21
2.3 Penelitian Terdahulu	22
2.4 Kerangka Pemikiran	23
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1 Jenis Penelitian	26
3.2 Identifikasi Variabel Penelitian	26
3.3 Fokus Penelitian	27
3.4 Subjek Penelitian	28
3.5 Jenis dan Sumber Data	29

3.6 Informan Penelitian	29
3.7 Teknik Pengumpulan Data	30
3.8 Validitas dan Reliabilitas	31
3.9 Teknik Analisis Data	32
3.10 Sistematika Penulisan	33
BAB IV GAMBARAN UMUM DAN HASIL PEMBAHASAN	35
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	35
4.1.1 PT Pupuk Sriwidjaja (Pusri) Palembang	35
4.1.2 Visi dan Misi	38
4.1.3 Uraian Tugas	38
4.1.4 Lambang dan Struktur Organisasi	48
4.2 Hasil dan Pembahasan	53
4.2.1 Pelaksanaan Penelitian	53
4.2.2 Deskripsi Subjek Penelitian	54
4.2.3 Hasil Penelitian	55
4.2.4 Pembahasan	61
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	71
5.1 Kesimpulan	71
5.2 Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Jumlah muatan Pupuk PT. PUSRI	2
Gambar 1. 2 Competing Value Framework	6
Gambar 2. 1 Competing Value Framework	13
Gambar 2. 2 The Competing Values Of Leadership Effectiveness, and Organizational Theory	16
Gambar 2. 3 Kerangka Pemikiran	25
Gambar 4. 1 Para anggota UKM (Usaha Kecil Menengah) yang sedang di data	39
Gambar 4. 2 Dilaksanakan tes swap bagi para karyawan PT Pusri	40
Gambar 4. 3 Kondisi Pabrik PT Pusri	40
Gambar 4. 4 Profil penerima beasiswa anak petani jadi sarjana	41
Gambar 4. 5 Pusri menyalurkan 40 ekor sapi dan sembako gratis	42
Gambar 4. 6 Profil penerima beasiswa anak petani jadi sarjana	47
Gambar 4. 7 Logo PT Pusri	49
Gambar 4. 8 Logo PT Pusri	49
Gambar 4. 9 Logo PT Pusri	50
Gambar 4. 10 Logo PT Pusri	50
Gambar 4. 11 Logo PT Pusri	50
Gambar 4. 12 Logo PT Pusri	51
Gambar 4. 13 Logo PT Pusri	51
Gambar 4. 14 Logo PT Pusri	51
Gambar 4. 15 Bagan Struktur Organisasi PT. PUSRI Pupuk Sriwidjaja	52
Gambar 4. 16 Radar hasil OCAI Divisi CSR	63
Gambar 4. 17 Radar hasil OCAI Divisi Pabrik	64
Gambar 4. 18 Radar hasil OCAI Divisi Diklat	65
Gambar 4. 19 Diagram OCAI Berdasarkan Clan dari 3 divisi : CSR, Diklat, Pabrik	66
Gambar 4. 20 Diagram OCAI Berdasarkan Adhocracy dari 3 divisi : CSR, Diklat, Pabrik	67
Gambar 4. 21 Diagram OCAI Berdasarkan Market dari 3 divisi : CSR, Diklat, Pabrik	68
Gambar 4. 22 Diagram OCAI Berdasarkan Hierarchy dari 3 divisi : CSR, Diklat, Pabrik	69

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kriteria Budaya Organisasi Menurut Cameron & Quinn	7
Tabel 2.1 Kriteria Budaya Organisasi Menurut Cameron & Quinn	14
Tabel 3.1 Dimensi dan Aspek	28
Tabel 4.1 Daftar nama Masjid yang di jadikan Masjid Rumah Tahfidz Al Qur'an PT Pusri Palembang	47
Tabel 4.2 Bagan Struktur Organisasi bagian divisi CSR	53
Tabel 4.3 Subjek Penelitian berdasarkan Jenis Kelamin	54
Tabel 4.4 Subjek Penelitian berdasarkan Pendidikan Terakhir	54
Tabel 4.5 Subjek Penelitian berdasarkan Masa Kerja	55
Tabel 4.6 Kriteria dan Tipe Budaya Organisasi	56
Tabel 4.7 Hasil Skor OCAI divisi CSR	58
Tabel 4.8 Hasil Skor OCAI divisi Pabrik	60
Tabel 4.9 Hasil Skor OCAI divisi Diklat	61
Tabel 4.10 Peringkat berdasarkan Budaya Organisasi	62

DAFTAR SINGKATAN

PSO	: Public Service Obligation
GPP	: Gudang Penyimpan Pupuk
IPTEK	: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Seni
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
CSR	: Corporate Social Responsibility
PKBL	: Program Kemitraan dan Bina Lingkungan
RMU	: Rice Milling Unit
OCAI	: Organizational Culture Assesment Instrument

DAFTAR LAMPIRAN

- 1. Surat Izin Penelitian dari Jurusan**
- 2. Surat Izin Penelitian dari PT Pusri**
- 3. Surat Keputusan Dosen Pembimbing**
- 4. Kartu Konsultasi Bimbingan Skripsi**
- 5. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara no 2 tahun 2020**
- 6. Contoh dari Kuesioner**
- 7. Data responden**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT Pupuk Sriwidjaja Palembang atau biasa disebut di kalangan masyarakat dengan nama PT PUSRI sebagai sebuah perusahaan yang sudah berdiri dan bersosialisasi dengan masyarakat telah di kenal dengan logo dan namanya yang khas. Namun dalam aplikasinya logo dan nama PT Pupuk Sriwidjaja Palembang atau yang disingkat dengan PT PUSRI ini terkadang di gunakan dengan banyak variasi bentuk dan warna. Kapasitas produksi urea dari PT Pupuk Sriwidjaja melebihi kewajiban PSO (*Public Service Obligation*) dari Pemerintah dan Kelebihan tersebut digunakan untuk pemenuhan kebutuhan pasar komersil (Perkebunan, industry dan ekspor). Penyaluran pupuk PSO dan penjualan komersil dari PT Pupuk Sriwidjaja melakukan dengan 6 prinsip tepat yaitu tepat jenis, tepat jumlah, tepat tempat, tepat waktu, dan tepat mutu. Disamping itu, kapasitas produksi ammonia yang melebihi kebutuhan produksi urea digunakan untuk kebutuhan pasar ekspor dan dalam negeri.

PT PUSRI dihadapkan kepada misi yang cukup berat, kondisi internal maupun eksternal yang cukup kompleks dan pupuk harus mencapai sasaran 6 Tepat (tepat waktu, tepat jumlah, tepat jenis, tepat tempat, tepat mutu, dan tepat harga). Pola distribusi dan stok pemasaran dihapakan pada faktor-faktor dimana sumber produksinya (pabrik pupuk) mempunyai ciri-ciri produksi konstan, sedang penggunaan pupuk berfluktuasi dipengaruhi factor musim, belum lagi faktor-faktor yang ada dalam masalah angkutan (kondisi laut, pelabuhan, sarana jalan, truk dan K.A).

Usaha-usaha maksimal terus dilakukan guna menghindari timbulnya *High Cost Economy* yang tidak dikehendaki yaitu dengan mengembangkan pola distribusi dan penyaluran dengan metode *least Cost Distribution Pattern* dan *Pipe Line Distribution System* yaitu :

1. Pipe Line Distribution System

Kondisi geografis dari negara Indonesia yang terdiri dari banyak pulau, sentra produksi pertanian yang menyebar dan terpencar serta jauh dari supply point, sehingga untuk dapat tetap melayani penyediaan pupuk kepada petani secara 6 TEPAT tersebut maka PT PUSRI Melaksanakan pola distribusi pupuk yaitu : berupa rangkaian distribusi pupuk mulai dari produsen/importir sampai ke konsumen di dalam suatu jalur yang tidak terputus.

2. Least Cost Distribution System

Pola Distribusi dengan biaya terendah adalah pola pendistribusian pupuk diatur melalui titik yang terdekat untuk mendapatkan total biaya distribusi yang paling murah. Disamping itu dilaksanakan terobosan dengan menggunakan jalur yang lebih menguntungkan seperti pengiriman pupuk dalam kantong dari *supply point* langsung ke lini II atau lini III yang memungkinkan.

Gambar 1.1 Jumlah muatan Pupuk PT PUSRI

Keterangan	Dermaga I (Bag)	Dermaga II (Curah)	Dermaga III (Bag)	Dermaga IV (Bag)	Dermaga V (Curah)
Panjang	140 m	140 m	285 m	285 m	195 m
Lebar	13,8 m	15,75 m	18,8 m	18,8 m	15 m
Luas	1.932 m ²	2.205 m ²	5.358 m ²	5.358 m ²	3.232 m ²
Kapasitas Max. Urea	1.000 ton	7.000 ton	5.000-6000 ton	5.000-6000 ton	7.000 ton
Kapasitas Max. Amoniak	4.500 ton	-	-	-	-
Sarana Pemuatan Pupuk	BSL	QSL	BSL	BSL	QSL
Luas Alur	96.000 m ²	56.000 m ²	72.600 m ²	72.600 m ²	27.338 m ²

Kedalaman	5-7 mlws	7-8 mlws	7-8 mlws	7-8 mlws	7-8 mlws	*) - Dalam kondisi normal - Loading pada Dermaga I	
Loading Rate *):							
- Per Jam	18-22 ton	250-400 metric ton	54 ton	54 ton	300-500 metric ton		
- Per Shift	90-108 ton	900-1.000 metric ton	270 ton	270 ton	1.400-1.500 metric ton		
- Per Hari	270-324 ton	2.700-3.000 metric ton	810 ton	810 ton	4.200-4.500 metric ton		

menggunakan papan peluncur (range terendah) dan jaring-jaring (range tertinggi)

- BSL = Bag Ship Loader ; QSL = Quadrant Ship Loader

Sumber : dari PT Pupuk Sriwidjaja (PT PUSRI)

Untuk menjaga ketersediaan Pupuk, Perusahaan juga memiliki Gudang Penyimpanan Pupuk (GPP) di masing-masing Kabupaten/Kotamadya di seluruh Indonesia, sebanyak 108 Unit, belum termasuk Gudang sewa.

PT Pupuk Sriwidjaja Palembang sepakat menjalin kerjasama dalam bidang Pendidikan dan pelatihan, penelitian, dan pengembangan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Seni (IPTEKS). PT Pupuk Sriwidjaja Palembang membangun *Link and Match* antara dunia Pendidikan dengan dunia industri, agar sumber daya manusia yang berhasil berkualitas dan berkompeten dalam memenuhi kompetensi di dunia insdustri, begitu juga sebaliknya Lembaga Pendidikan atau Lembaga riset dalam memberikan riset masukan dalam hal penelitian dan pengembangan dunia industri khususnya di bidang pupuk dan produk agribisnis.

Berdasarkan Undang-Undang Dasar Pasal 33 Tahun 1945 ayat 4 yaitu :
Perekonomian nasional diselenggarakan berdasar atas demokrasi ekonomi dengan prinsip

kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional. Perusahaan yang didirikan dan dikelola negara disebut dengan perusahaan negara atau BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dan perusahaan yang didirikan dan dikelola masyarakat itu disebut dengan perusahaan swasta. Dengan mempertimbangkan berbagai faktor keterbatasan, ada kemungkinan pemerintah memberi peluang kewenangan kepada swasta asing untuk ikut serta dalam pemanfaatan potensi ekonomi Indonesia melalui saluran penanaman modal asing.

Program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) Pusri Palembang dilaksanakan berdasarkan rancangan yang dilandasi oleh semangat untuk kemajuan bersama antara perusahaan dan seluruh pemegang kepentingan. Tanggung Jawab sosial perusahaan diwujudkan dalam tiga bentuk :

1. Menjalin kemitraan dengan para pemangku kepentingan, yaitu : karyawan, pemasok, penyalur, pelanggan, petani, serta masyarakat di lingkungan dan pemerintah.
2. Melakukan pembinaan terhadap masyarakat dan perbaikan lingkungan.
3. Melindungi dan memelihara ekosistem lingkungan unit-unit usaha perusahaan.

Tanggung jawab sosial perusahaan dilakukan Pusri melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) yang dilaksanakan melalui dua kegiatan strategis yaitu Bidang Pengembangan dan Bidang Pembinaan. Di bidang Pengembangan, Pusri mengutamakan keunggulan Kelompok Tani dan Rice Milling Unit (RMU) yang juga menjadi realisasi dari *core business* perusahaan. Di bidang Pembinaan, Kami selalu berusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman Mitra Binaan Pusri dengan cara melakukan program pelatihan, Pendidikan dan studi banding. Peningkatan omzet pemasaran mitra binaan, telah membangun citra positif dari masyarakat kepada Pusri selaku perusahaan pembina karena keberhasilan menjalin kemitraan terhadap usaha kecil dan menengah.

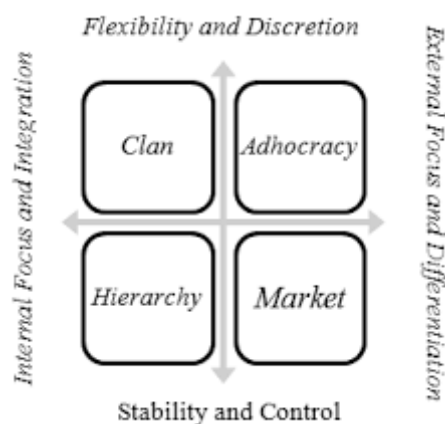
Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Menurut Luthans (1997; dalam Sutanto, 2002), budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan pada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berpikir, dan bertindak secara benar dari hari ke hari.

Chatman dan Jehn (1994; dalam Sutanto, 2002), menyatakan bahwa setiap organisasi pasti mempunyai nilai-nilai utama (*core value*) yang perlu disebarluaskan kepada seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai itu akan melekat pada setiap anggota organisasi, sehingga budaya organisasi ini akan berdampak pada perilaku dan sikap setiap anggota organisasi.

Budaya Organisasi adalah fitur pembeda utama antara perusahaan satu dengan yang lainnya, keunggulan kompetitif dan faktor yang paling kuat pada perusahaan yang menjadi modal dalam keberhasilan perusahaan. Budaya Organisasi memiliki efek yang kuat pada kinerja dan efektivitas organisasi jangka Panjang (Cameron & Quinn, 2006).

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Selain itu, tekanan utama dalam perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah mencoba untuk mengubah nilai, sikap, dan perilaku dari anggota organisasi secara keseluruhan.

Gambar 1.2 Competing Value Framework



Sumber : Merujuk pada buku Cameron dan Quinn (2011, 39)

Konsep budaya organisasi yang diterapkan oleh PT PUSRI Pusri ialah konsep OCAI (*Organizational Culture Assesment Instrument*), di mana konsep budaya OCAI ini menurut Cameron & Quinn (2011) membagi budaya organisasi ke dalam empat tipe budaya organisasi, yaitu : *clan culture, adhocracy culture, market culture dan hierarcy culture*.

Clan culture adalah budaya perusahaan yang memiliki karakter kekeluargaan, dimana terdapat lingkungan yang dapat mengatur dengan baik perusahaan melalui teamwork, pengembangan SDM serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan dan tugas utama dari manajemennya adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi.

Adhocracy culture adalah budaya perusahaan yang menuntut inovasi dan inisiatif serta menciptakan produk baru dan jasa untuk mengantisipasi dan persiapan kebutuhan dimasa depan, tugas utama manajemennya adalah mendukung dan mendorong terciptanya semangat entrepreneurship dan kreativitas.

Market culture adalah budaya perusahaan yang memiliki asumsi budaya pasar yang ramah, kompetitif serta perilaku konsumen yang cenderung memilih dan tertarik pada nilai – nilai sehingga menempatkan organisasi pada bisnis yang selalu berusaha meningkatkan persaingan dan tugas utama manajemennya adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil dan tujuan serta keuntungan.

Hierarchy culture adalah budaya perusahaan yang ditandai dengan adanya bentuk perusahaan yang resmi dan terstruktur, tugas utama manajemennya adalah memproduksi barang dan jasa secara efisien sehingga tercapai kesejahteraan dalam perusahaan.

Tabel 1.1 Kriteria Budaya Organisasi menurut Cameron & Quinn

Jenis Budaya	<i>Clan</i>	<i>Adhocracy</i>	<i>Market</i>	<i>Hirarki</i>
Karakteristik dominan	Organisasi merupakan tempat pribadi yang menyenangkan, seperti berada dalam keluarga besar, dan orang-orangnya saling berbagi tentang segala hal satu sama lain	Organisasi merupakan tempat yang sangat dinamis, dan entrepreneurial. Setiap anggota organisasi berani menganmbil resiko dalam pekerjaan	Organisasi ini sangat berorientasi pada hasil. Tujuan utama organisasi adalah penyelesaian pekerjaan. Setiap anggota organisasi sangat berkompetitif.	Organisasi merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur. Terdapat prosedur formal untuk mengendalikan setiap pekerjaan.
Kepemimpinan organisasi	Kepemimpinan bersifat sebagai mentor, fasilitator, dan selalu memberikan bimbingan	Kepemimpinan bersifat enterpreneurship (kewirausahaan) , inovatif, dan berani mengambil resiko	Kepemimpinan bersifat agresif, pasti, dan berfokus pada pencapaian hasil	Kepemimpinan bersifat sebagai koordinator, mengorganisir, dan memelihara efisiensi
Manajemen Personil	Manajemen bercirikan kerja tim, kesepakatan bersama, dan partisipatif	Manajemen bercirikan berani mengambil resiko, inovatif, memberikan kebebasan dan keunikan pada setiap individu	Manajemen bercirikan kompetitif, memiliki tuntutan tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan tinggi, dan berorientasi pada hasil	Manajemen bercirikan memberikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi, dan memiliki stabilitas dalam hubungan antar karyawan
Strategi yang ditekankan	Organisasi menekankan	Organisasi menekankan	Organisasi menekankan	Organisasi menekankan

	pada pengembangan SDM, kepercayaan tinggi, keterbukaan, partisipasi, dan selalu melibatkan setiap karyawan	pada penemuan sumberdaya baru, penciptaan tantangan baru, mencoba hal-hal baru, dan mencari peluang baru	pada penemuan sumberdaya baru, penciptaan tantangan baru, mencoba hal-hal baru, dan mencari peluang baru	pada ketahanan dan stabilitas, efisiensi, kontrol, dan kelancaran operasi.
Kriteria keberhasilan	Organisasi mendefinisikan sukses atas dasar pengembangan SDM, kerja tim, komitmen karyawan, dan kepedulian pada anggota organisasi	Organisasi mendefinisikan sukses berdasarkan terbentuknya produk baru, menjadi pemimpin dalam produk/jasa, dan innovator	Organisasi mendefinisikan sukses berdasarkan memenangkan kompetisi, menjadi pemimpin pasar yang kompetitif	Organisasi mendefinisikan sukses berdasarkan efisiensi, produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal produksi rutin, ongkos produksi rendah merupakan hal yang kritis

Sumber : Buku Cameron & Quinn (2011, 21)

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh hal-hal yang kasat mata (*tangible*), seperti struktur organisasi, laporan keuangan, aset, Gedung, dan sebagainya, melainkan juga oleh hal-hal yang tidak kasat mata (*intangibile*) (Moeljono,2003).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi diatas maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah Bagaimana Budaya Organisasi pada PT PUSRI ?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan Latar Belakang dan Rumusan Masalah, maka tujuan penelitian ini adalah Mengetahui Bagaimana Budaya Organisasi di PT PUSRI

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk :

1. Proses dan hasil penelitian ini bagi penulis diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan dengan melihat, mengamati, menganalisis serta menerapkan berbagai ilmu pengetahuan yang telah diperoleh dalam berbagai kegiatan perkuliahan
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen PT PUSRI dalam menerapkan budaya organisasi untuk memaksimalkan potensi di kalangan karyawan di PT PUSRI
3. Hasil penelitian ini diharapkan akan melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah wawasan tentang budaya organisasi sehingga berguna untuk pengembangan ilmu khususnya

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Achmad Sobirin. 2007. *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta : IBPP STIM YKPN.
- Andreas Lako. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solnsi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT.RafikaAditama
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek, (edisi kelima)*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Azwar, S. (2003). *Reliabilitas dan Validitas (edisi ketiga)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2003). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. (Ed. Rev.). San Francisco, CA: Jossey-Bass A Wiley Imprint, Inc.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Third ed. San Fransisco: Jossey-Bass
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizatinal Culture: Based on the Competing Values Framework*. MA: Addison Wesley
- Denison, Daniel R. 1990. *Corporate Culture and Organizational Efektiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Hadi. S. (2004). *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Manahan P.Tampubolon. 2004. *Prilaku Keorganisasian*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Narbuko, C. & Achmadi, A (2007). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pramono, Y.J. (2011). *Pengaruh Budaya Organiasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja : Studi Kasus pada Karyawan Administratif Universitas sanata Dharma Yogyakarta*
- Rangkuti, F. (2015). *SWOT Balanced Scorecard – Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Robbins, P, Stephen. 2006. *Teori Organisasi*. Jakarta : Penerbit Arcan
- Santoso, A. (2010). *Statistika untuk Psikologi dari Blog menjadi Buku*. Yogyakarta : Universitas Sanata Dharma.

Schein, E.H. 1992. *Organizational Culture and Leadership, 2nd ed*, San Francisco, CA: Jossey Bass

Sugiyono, M. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Administrasi Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Susanto. 2006. *Strategi Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books

Usman, H. & Akbar P.S (2008). *Pengantar Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Peraturan :

Undang-Undang No 33 Tahun 1945 Pasal 4 tentang perekonomian negara

Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia No Per – 09 /MBU/2015

Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia No Per–02 /MBU/04/2020