

PENGELOLAAN BUDAYA ORGANISASI DALAM TRANSFORMASI KORPORASI DI SEMEN INDONESIA GROUP

Rahadian Sucahyo Putra dan RR Rooswanti Putri A, SKOM., M.M
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: rahadian095@gmail.com, rooswanti.putri@gmail.com

Abstrak: Pada karya ilmiah ini peneliti ingin meneliti bagaimana pengelolaan budaya organisasi, persaingan di era globalisasi semakin tinggi dan mengharuskan perusahaan untuk selalu beradaptasi dengan perubahan. Salah satunya budaya organisasi untuk menciptakan keunggulan perusahaan dari segi manajemen. Pada penelitian ini objek yang digunakan adalah Semen Indonesia Group yaitu salah satu BUMN yang bergerak di bidang Industri semen terbesar di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengelolaan budaya organisasi mereka. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, dengan menggunakan teknik *theoretical sampling*, pengumpulan data melalui wawancara dan dokumen, dan keabsahan data diuji dengan menggunakan triangulasi sumber data. Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa budaya organisasi memegang peranan penting dalam perusahaan baik dari segi bisnis maupun.

Kata Kunci— Budaya Organisasi, Penyatuan Budaya, Transformasi korporasi, Menjaga Budaya Organisasi, Sinergi, Nilai Perusahaan.

I. PENDAHULUAN

Bagian ini berisi tentang permasalahan penelitian, Organisasi merupakan unit sosial yang secara sadar terkoordinasi, terdiri dari sekelompok orang yang bekerja sama pada tujuan bersama secara relatif terus-menerus (Robbins, 2003). Organisasi dituntut untuk selalu unggul dalam bersaing. Agar perusahaan mencapai keunggulan bersaing maka perusahaan melakukan *merger*, akuisisi, membentuk *holding company*, maupun mekanisme penggabungan lainnya. Masalah yang dihadapi perusahaan dalam melakukan akuisisi, merger, maupun mekanisme penggabungan lainnya adalah perbedaan budaya organisasi. Dampak buruk yang ditimbulkan tidak hanya semata-mata berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi berpengaruh terhadap kinerja organisasi bahkan keunggulan bersaing organisasi. Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk membangun model yang menggambarkan proses pengelolaan budaya dalam transformasi korporasi di PT. Semen Indonesia Group. Model yang dibangun kemudian di analisis dan di bentuk kemudian digunakan untuk mengembangkan proposi. Menurut Susanto et al (2009) budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Atau budaya organisasi juga diartikan sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang

diterima dan dipahami secara bersama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam aturan perilaku yang terdapat dalam organisasi tersebut. Kita hidup di era globalisasi dimana kita akan berhadapan dengan budaya organisasi yang berbeda-beda dan budaya organisasi diperlukan untuk perusahaan. Luthans (2002) mengatakan pada saat budaya organisasi dimulai dan mulai berkembang, ada beberapa panduan untuk memperkuat *core values* organisasi diterima dan untuk memastikan budaya organisasi itu sendiri bertahan. *Measuring and Rewarding Performance* adalah perhatian khusus untuk mengukur hasil operasional dan memberi imbalan atas performa individu di setiap organisasi. Sistem ini bersifat *comprehensive dan consistent*, dan mereka focus pada aspek bisnis yang menjadi hal yang terpenting untuk kesuksesan kompetitif dan nilai organisasi. Luthans (2002) mengatakan terkadang sebuah organisasi menentukan bahwa budaya organisasi mereka harus diubah. Misalnya karena perubahan lingkungan yang drastik dan mengharuskan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan tersebut atau jika tidak di ubah maka perusahaan tersebut tidak dapat bertahan. Robbins mengatakan bahwa akuisisi dan *merger* biasanya terjadi karena masalah finansial, dan tidak dapat dihindari. Menurut Schein (2004) mengatakan bahwa antara kepemimpinan dan budaya merupakan sisi yang berbeda, tetapi pada hakekatnya adalah satu, Schein menjelaskan bagaimana budaya organisasi tercipta karena adanya kepemimpinan yaitu melalui tahapan penciptaan budaya sebagai berikut: Pendiri organisasi memiliki keyakinan sendiri-sendiri, Pendiri organisasi membawa keyakinan-keyakinannya tersebut kepada satu orang atau lebih dan membentuk grup inti yang terdiri dari berbagai visi dan percaya terhadap resiko. Grup inti memulai kegiatannya dalam organisasi. Perekrutan anggota-anggota lain di dalam grup. Ada beberapa pendapat menurut para ahli mengenai fungsi dari Budaya Organisasi menurut Robbins (2003) adalah sebagai berikut: Pertama untuk menetapkan batas mengenai peran: yaitu untuk menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kedua, yaitu memberikan identitas kepada anggota anggota organisasi. Ketiga, budaya untuk memfasilitasi generasi komitmen ke pada suatu yang lebih besar dari pada kepentingan satu individu. Keempat, budaya untuk meningkatkan kekokohan sebuah sistem sosial sebagai perekat/mempersatukan organisasi. Budaya merupakan perekat atau sarana untuk membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan

dan dilakukan oleh para anggota organisasi.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif *single case study* dimana penelitian yang datanya tidak terkumpul dalam bentuk verbal, sehingga tidak berpusat pada angka. Menurut Moleong (2007), pengertian penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, secara holistik dan dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus dan alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, videotape, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya. Penelitian *single case study* merupakan penelitian yang mendeskripsikan secara terpusat keberadaan sebuah fenomena (*phenomenon existence*) yang berfokus pada penelitian langsung mengarah pada konteks dan inti permasalahan (Siggelkow, 2007.). Penelitian ini menggunakan *single case study* untuk menjawab pertanyaan penelitian bagaimana, dan untuk menyusun proposisi mengenai fenomena yang belum banyak dilakukan penelitian. Studi kasus di PT. Semen Indonesia merupakan fenomena yang unik dan jarang terjadi yaitu perbedaan budaya organisasi dalam pembentukan *holding company*. Pemilihan kasus yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. Semen Indonesia Group yang sebagian besar bergerak di bidang industri persemenan bahan bangunan yang berada di Jl. Veteran Indonesia Gedung Utama SG Gresik Jawa Timur. Theoretical sampling menurut Marshal (1996) bahwa sampel biasanya didorong oleh teori untuk ke tingkat yang lebih tinggi atau lebih rendah. Pemilihan kasus menggunakan Theoretical Sampling. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpul data menggunakan *In-depth Interview* dan Penelurusan Dokumen Arsip menurut Sugiyono (2014), dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Teknik Analisis data menggunakan *Open Coding*. Open coding merupakan analisis tahap pertama, melalui proses merinci, menguji, membandingkan dan melakukan kategorisasi data. Peneliti melakukan identifikasi, ditemukan dalam teks hasil wawancara. Axial Coding adalah pelacakan hubungan diantara elemen-elemen data yang terkodekan. Menghubungkan berbagai kategori riset dalam bentuk susunan bangunan atau sifat-sifat yang dilakukan dengan menghubungkan kode-kode, dan merupakan kombinasi cara berpikir induktif dan deduktif. Selective Coding adalah proses mengintegrasikan dan menyaring data sehingga semua kategori terkait dengan kategori inti, sebagai dasar. Memilih kategorisasi inti dan menghubungkan kategori-kategori lain pada kategori inti. Uji keabsahan data menggunakan. Triangulasi sumber data, yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui arsip, dokumen, catatan perusahaan.

Triangulasi teori, yaitu memeriksa derajat kepercayaan dengan satu atau lebih teori.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Semen Indonesia memiliki perbedaan budaya organisasi baik dari segi bisnis maupun etnik. Dari segi bisnis manajemen sumber daya alam masing-masing perusahaan berbeda. Perbedaan tersebut adalah setiap perusahaan menggunakan SDA yang berbeda-beda sumbernya sehingga menyulitkan untuk proses penyatuan. Sumber Daya Alam di Semen Padang, Tonasa dan Gresik memiliki sumber yang berbeda sehingga jika disatukan maka akan ada pemerataan alokasi sumber daya. Batu bara merupakan salah satu bahan yang digunakan dalam proses pembuatan semen, sumber daya ini termasuk sumber daya langka dan karena adanya penyatuan, akan ada pemerataan alokasi SDA ini sehingga lebih menyulitkan lagi untuk proses penyatuan. Karena hal ini masing-masing perusahaan tidak ingin SDA mereka di alokasikan secara merata kepada perusahaan yang lain oleh induk perusahaan. Dari segi pemasaran, perusahaan hanya ingin mengamankan masing-masing pasar mereka. Sehingga tidak dapat mencapai efisiensi yang baik dan bahkan terancam mengalami kerugian (Soetjipto 2014). Gresik memiliki pasar tidak hanya wilayah Jawa melainkan sampai ke Sumatra dan Sulawesi, sedangkan wilayah tersebut lebih dekat dengan padang dan tonasa. Untuk efisiensi perusahaan seharusnya pasar tersebut diberikan kepada salah satu perusahaan tersebut sehingga lebih efisien dalam pembagian wilayah, tetapi masing-masing tidak ingin pasar mereka diganggu sehingga sangat sulit melakukan penyatuan ini. Dari segi distribusi, masing-masing perusahaan tidak ingin menyerahkan daerah mereka kepada perusahaan yang lokasinya lebih dekat, meskipun maksud dari menyerahkan adalah untuk mengurangi biaya yang ditimbulkan. Padang memiliki pasar hingga wilayah Sumatra, Sulawesi namun membutuhkan biaya yang cukup besar untuk proses distribusi produk mereka sehingga cost dari perusahaan cukup besar untuk melakukan distribusi. Selain perbedaan budaya organisasi, pemimpin memiliki budaya dan memiliki keyakinan sosial sendiri. Keyakinan dan budaya pemimpin memengaruhi seluruh karyawan mulai dari level atas hingga ke bawah. Dengan adanya perbedaan tersebut maka dibutuhkan sinergi melalui proses penyatuan penyatuan budaya organisasi oleh para pemimpin perusahaan. Penyatuan budaya organisasi dilakukan *melalui Mission & Strategy, Correction*. Setelah tercipta budaya organisasi yang bersinergi maka budaya organisasi dijaga dengan cara measuring and rewarding performance, dan reinforcing stories and folklore. Dengan terbentuknya melalui proses diatas maka akan tercipta budaya organisasi yang dapat mencakup seluruh visi dan misi. Strategy penyatuan visi dan misi dilakukan dengan penyatuan para pemimpin, pemimpin perusahaan ditanyakan satu persatu nilai perusahaan apakah yang paling penting menurut mereka, setelah masing-masing pemimpin dari setiap perusahaan memberikan nilai yang mereka anggap penting maka kemudian ada perumusan nilai perusahaan yang baru. Hal yang penting dalam tahap ini adalah melibatkan semua jajaran direksi, tidak hanya direksi tertentu saja. Setelah di rumuskan lahirlah CHAMPS sebagai budaya organisasi. CHAMPS yang artinya adalah Ciptakan visi jelas yang sinergis untung bersaing, Hidupkan semangat belajar terus

menerus, Amalkan tugas dengan akuntabilitas tinggi, Mantapkan usaha untuk penuhi harapan pelanggan, Praktekan etika bisnis dengan integritas tinggi, Senantiasa tingkatkan kerjasama. Setelah visi misi sejalan dengan CHAMPS, maka dilakukan penyatuan sistem management dalam hal ini yaitu sistem distribusi dan pemasaran. Sebelum melakukan penyatuan, setiap kelompok perusahaan hanya mengamankan pasar mereka masing-masing. Hal ini dinilai tidak optimal sehingga perlu adanya pembaharuan dari segi operasional maupun dari segi management.

Mission menurut (Direktur SDM dan Hukum) dengan memberikan misi yang baru diharapkan mampu membuat seluruh perusahaan bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam hal ini misi tersebut adalah RJPP Vision 2030 dimana Grup perusahaan ingin melebarkan sayapnya hingga ke Afrika. Dengan adanya misi ini membuat masing-masing perusahaan tidak punya waktu untuk mementingkan kepentingan sendiri-sendiri, maupun saling menjatuhkan. Setelah melakukan penyatuan budaya maka hal yang harus dilakukan adalah menjaga budaya organisasi tersebut dengan cara memberikan reward berdasarkan prestasi yang dihasilkan. Rewarding performance disini yaitu menjaga sinergi dengan bonus yang awal komposisinya adalah 50-50 diubah menjadi 75 persen jika target yang diberikan oleh holding company tercapai dan 25 persen individu (Soetjipto, 2014). Sehingga tujuan dan target bersama tercapai melaksanakan proses sinergi tersebut sehingga tidak lagi fokus mengejar target masing-masing. Karena untuk tetap menjaga sinergi dan meyakinkan karyawan serta manajemen yaitu dengan cara meningkatkan kesejahteraan mereka (Direktur SDM dan Hukum). Bagi siapapun yang berprestasi akan diberikan reward yang sesuai hal ini untuk tetap menjaga supaya tidak ada perbedaan suku, maupun agama. Dan yang terakhir adalah dengan cara memperkuat sinergi dengan cara mengintatkan bagaimana kerja keras yang sudah dilakukan secara bersama-sama hingga sampai pada titik sekarang ini, bagaimana mereka dahulu membangun dan membentuk sistem yang baik sampai sekarang menjadi suatu kesatuan sistem. Dengan terbentuknya budaya organisasi melalui proses diatas maka akan tercipta budaya organisasi yang dapat mencakup seluruh visi dan misi. CHAMPS yang tadinya hanya sebagai budaya organisasi, sekarang menjadi pedoman untuk penerapan GCG, dan sebagai dasar untuk Grand Strategy yaitu RJPP Vision 2030. Setelah menjadi satu grup, Semen Indonesia menjadi "the Center of Champs". Jadi seluruh teknologi, inovasi, SDM, SDA, dan Engineering dari masing-masing perusahaan yaitu SP, ST, SG di kelola oleh Semen Indonesia. Dengan tersentralisasi maka temuan-temuan tentang persemenan dan urusan pabrik akan lebih mudah untuk diteliti dan nantinya di aplikasikan ke seluruh grup. Dengan begitu tidak ada lagi perusahaan yang inovasi atau idenya digunakan sendiri untuk kepentingan perusahaan itu saja. Kinerja SMIG dari sebelum transformasi sampai sekarang mengalami peningkatan (Soetjipto 2014) salah satunya yaitu rasio beban pokok penjualan terhadap pendapat yang sebelum transformasi 65,3% menjadi 52,9% setelah penyatuan, dengan tetap mempertahankan keunikan product dan brand masing-masing perusahaan. Perubahan lainnya terletak dari keunggulan SMIG yang sekarang dapat memposisikan diri di daerah posisi

geografis dimana sebelumnya belum dapat menjangkau daerah yang berpotensi. Dengan bergabungnya SG, SP, dan ST sekarang dapat mencakup daerah dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi secara ekonomis. Dari sisi produksi, dulu yang terjadi adalah saling bersaing sehingga jika terjadi kerusakan alat mesin maka yang lain tidak bersedia meminjamkan alat karena akan menghambat proses produksinya sendiri. Yang terjadi setelah penyatuan yaitu sinkronisasi, semua peralatan di samakan jika ada perubahan atau pengembangan maka alat yang sama diganti sehingga spare-part yang digunakan sama sehingga jika ada pabrik yang mengalami kerusakan jadi lebih mudah penanganannya. Yang pada akhirnya membuat produksi di semua lini dan pabrik tidak terganggu.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Tuliskan Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan berikut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pengelolaan budaya organisasi di SMIG diperlukan proses penyatuan budaya untuk mengnyinergikan budaya organisasi setiap operating company yang berbeda-beda. SMIG memiliki keunikan dibandingkan perusahaan lain. Keunikannya terletak pada budaya organisasi yang dari berbeda-beda meliputi praktik bisnisnya, budaya lokal, management bisa menjadi satu. Tidak hanya sekedar menjadi satu tetapi bersinergi dengan baik sehingga menciptakan sebuah visi dan misi yang baru untuk mewadahi visi dan misi dari ketiga perusahaan tersebut. Penyatuan Budaya organisasi yang berbeda-beda dilakukan dengan cara Mission & strategy, dan Correction. SMIG sangat menekankan kepada penguatan nilai-nilai perusahaan dan budaya organisasi. Karena dengan adanya nilai perusahaan yang kuat dan pengelolaan yang baik, memungkinkan untuk penyatuan 3 perusahaan menjadi satu kesatuan yang kuat menjadi SMIG. Lalu dengan melakukan Correction yaitu mengevaluasi strategi yang lama untuk diganti menjadi strategi yang baru untuk mencapai tujuan yang belum tercapai sebelumnya dengan menggunakan visi dan misi yang baru di bentuk sebagai dasar. Setelah diperoleh budaya yang telah disinergikan lalu dijaga dengan cara measuring and rewarding performance, reinforcing stories and folklore. Dalam penerapannya SMIG menggunakan metode tersebut. Untuk memotivasi dan menghargai orang yang berprestasi tidak memandang siapa, dan dari organisasi mana asalnya. Hal ini mencegah adanya rasa iri hati antar perusahaan sehingga bagi semua orang keadilan tetap terjaga. Dengan begitu SMIG berhasil menyatukan Tonasa, Padang, Gresik. Terlihat sekali SMIG menekankan pada visi dan misi perusahaan. Soetjipto menampung aspirasi dari karyawan level bawah hingga atas sehingga menciptakan sinergi satu kesatuan perusahaan yang baik. Sehingga menciptakan SMIG yang sekarang menjadi salah satu perusahaan semen terbesar di Indonesia dan tidak menutup kemungkinan akan melebarkan sayapnya ke internasional. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, peneliti ingin memberikan masukan kepada SMIG untuk dapat terus menjadi grup perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang unik dan menjadi perusahaan semen terbesar

di Indonesia bahkan di kancah internasional. Beberapa saran tersebut yaitu. Untuk pengelolaan budaya sudah bagus namun pergantian pemimpin dari yang lama ke pemimpin yang baru perlu diberi perhatian khusus. Karena dengan adanya pergantian pemimpin maka akan terjadi perubahan baik dari segi leadership maupun dari segi sosial. Tidak hanya itu karena SMIG merupakan grup dengan budaya etnik dan bisnis yang berbeda-beda maka perlu pengetahuan yang mendalam mengenai karakteristik tiap-tiap operating company-nya. Karena itu perlu di buat aturan khusus mengenai pemimpin baru yang akan menggantikan pemimpin yang lama tetapi tetap tidak melenceng dari visi dan misi yang telah di tetapkan pemimpin terdahulunya. Hal ini untuk memastikan budaya organisasi SMIG tetap bertahan. Karena isu mengenai budaya ini masih sensitif dalam grup perusahaan, maka harus terus diperkuat sinergi antar perusahaan harus ada tahapan seleksi bagi karyawan atau orang baru yang ingin bergabung ke dalam perusahaan. Sehingga orang tersebut benar-benar mengetahui betul karakteristik tempat dia bekerja karena dalam SMIG bekerja dalam satu tim dengan orang yang berbeda-beda membawa budaya organisasinya sendiri. Harus di berikan training mengenai pekerjaan yang akan mereka ambil dari segi lingkungan pekerjaan mereka dan orang-orang yang bekerja sama dengan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Boniface C.Madu (2006). Organizational as driver. *Journal of Academic and Business Ethics* 1-9. Grand Canyon University.
- Bryan A.Garner (2009). *Black's Law Dictionary*. West Group.
- Connie Rae Bateman (2013). *Journal of organization culture and communications*
- Dwi Soetjipto (2014). *Road to Semen Indonesia Transformasi Korporasi Mengubah Konflik Menjadi Kekuatan*. PT. Kompas Media Nusantara.
- M. Eisenhardt Kathleen, E.Graebner Melissa (2007). *Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges*. *Journal Academy of Management*. 50 (1). 25-32.
- Fred Luthans (2002). *Organizational Behavior* (9th Edition). McGraw-Hill Companies, Inc.
- Geert Hofstede, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv, & Geert Sanders(1990). *Measuring Organizational Cultures*. *International Journal*. 35 (2). 286- 316. Retrieved from Jstor 21-04-2016.
- Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith and Richard Beckhard. *The Organization of the Future*.1996.
- Ivanvevich, Gibson, Donnelly, Konopaske (2012) *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th Edition). McGraw-Hill Companies, Inc.
- Jason Martin (2013). *Organizational Culture and Organizational Change: How Shared Values, Rituals, and Sagas can Facilitate Change in an Academic Library*. Indianapolis Inc.
- Jos H et al (2012) *Organizational Change Management Professional discourses and resistance to change*. 25 (6) . 798 – 818 Retrieved September 4 2016, From Emerald.
- Mindy Hall, Ph.D. (2013). *Shaping organizational Culture: A Practitioner's Perspective*. 2 (1) Peak Development Consulting LLC.
- Martin N Marshal (1996). *Sampling for qualitative research* 13: 522-525. Oxford University Press.
- Moeljono Djokosanto (2003). *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Elex Media Komputindo.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakary.
- M,Sakil Ahmad. *Impact Organizational Culture on Performance Management Practices in Pakistan*. *Business Intelligence Journal*. January, 2012 5 (1).
- Robbins, Stephen P (2003). *Organizational Behavior* (10th Edition) International Edition. Pearson Education Inc.
- Sigelkow, N. (2007). *Persuasion with case studies*. *Academy of Management Journal*, 50 (1) p. 20–24.
- Silalahi, Ulber. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama
- Strauss, Anselm, & Corbin, J. (2003). *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2014). *Metodologi Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto A. B., Sujanto, F. X., et al. (2009). *A Strategic Management Approach: Corporate Culture Organization Culture*. The Jakarta Consulting Group.
- Wael H. Ramadan, B.Eng., MBA, PhD, PMP (2010). *The Influence of Organizational Culture on Sustainable Competitive Advantage of Small and Medium Sized Establishments*. E-Leader Budapest.