



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang merupakan salah satu BUMN yang selama enam puluh tahun melayani masyarakat hingga kini masih banyak dikeluhkan oleh pelanggannya. Berdasarkan data pengaduan-pengaduan dari konsumen ke Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) pengaduan mengenai layanan ke pelanggan listrik masih selalu dalam lima besar setelah perumahan, PDAM atau air minum, telepon, dan bank. Jadi listrik termasuk komoditas paling sering diadukan oleh konsumennya. Hal ini menandakan, layanan jajaran PLN kepada masyarakat konsumennya masih sering dikeluhkan, terutama mengenai ketidak akuratan hasil baca meter kWh, naik turun tegangan, seringnya listrik padam dan tidak adanya pemberitahuan mengenai rencana pemadaman listrik. (Majalah Fokus, Edisi Oktober 2005)

Sekarang ini penghasil listrik di Indonesia tidak lagi menjadi monopoli PT. PLN sebagai perusahaan penghasil energi listrik, namun sudah ada perusahaan swasta yang memproduksi listrik, seperti PT. Jawa Power dan PT. Paiton Energy Company. Walaupun masih tergolong kecil dalam hal produksi listrik, namun dengan adanya perusahaan yang memproduksi energi yang sama PT. PLN dihadapkan dengan persaingan, yang menuntut setiap karyawannya untuk dapat bekerja dengan profesional dan efisien. PT. Pembangkitan Jawa Bali (PT. PJB) sebagai anak perusahaan PT. PLN yang bergerak di bisnis pengadaan energi listrik melalui pembangkit-pembangkit listriknya merasa perlu untuk



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

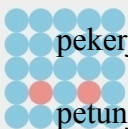


memperhatikan kinerjanya agar perusahaan dapat terus maju dan handal dalam pengadaan energi listrik dan juga dapat terus menang dalam persaingan.

Untuk meningkatkan efektivitas perusahaan diperlukan pengembangan sumber daya manusia yang terarah, terencana dengan baik dan menjadikan perusahaan yang pembelajar. Budaya perusahaan merupakan salah satu alat supaya perusahaan mampu mencapai apa yang menjadi tujuannya dan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Atmosoeprpto, 2001).

Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2005), sedangkan budaya perusahaan adalah aplikasi budaya organisasi terhadap badan usaha atau perusahaan. Nilai yang terkandung di dalam budaya tersebut merupakan pengertian-pengertian yang dihayati seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar (Ndraha, 2003).

Budaya perusahaan yang berupa nilai-nilai telah dimiliki oleh perusahaan sebagai penunjang bisnis. Tercapainya tujuan perusahaan dengan penerapan budaya perusahaan tersebut tergantung pada sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya, yaitu manusia yang profesional dan etis dalam menjalankan pekerjaannya. Budaya perusahaan yang dibuat bertujuan untuk memberikan petunjuk kepada semua lapisan karyawan dan memberikan perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan sehingga mereka dapat memberikan hasil pekerjaan yang terbaik untuk perusahaan (Pedoman Budaya Perusahaan PJB,



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

2002). Akan tetapi dalam penerapannya nilai-nilai yang terkandung dalam budaya perusahaan (selanjutnya disebut nilai-nilai budaya perusahaan) masih terdapat kendala dan hambatan. Perusahaan yang terdiri dari sekumpulan orang-orang yang berkerja sama untuk mencapai tujuan, di mana setiap individu memiliki perilaku dan sifat yang unik dan berbeda-beda harus menyesuaikan nilai-nilai yang dimiliki dari lingkungan sosialnya dan sifat aslinya dengan nilai-nilai yang harus diterapkan jika berada di perusahaan. Dengan budaya perusahaan yang ada diharapkan karyawan dapat bekerja secara mandiri dan dapat memikirkan apa yang terbaik buat perusahaan sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan perusahaan (Schein, 1992).

Dalam dunia yang penuh persaingan sekarang ini, PT. PJB tidak hanya memperhatikan masalah produksi dan penguasaan teknologi semata, namun juga permasalahan non teknis, yaitu masalah yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia, di mana salah satunya adalah bagaimana mengimplementasikan budaya perusahaan. Diharapkan nilai-nilai dari budaya perusahaan tersebut dapat diadaptasi secara utuh oleh semua karyawan. Adaptasi di sini dapat diartikan bahwa karyawan dapat menyerap dan menyesuaikan diri dengan nilai-nilai yang dibuat oleh pemimpin perusahaan. Bagaimana nilai-nilai yang dibuat oleh pemimpin perusahaan dapat menyatukan nilai-nilai yang berbeda di setiap diri karyawan, yang membuat nilai-nilai itu diterima dan dijalankan tanpa ada unsur paksaan (Ikhwan, 2005). Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap salah seorang direksi didapat bahwa sikap kepemimpinan dan kemandirian di dalam diri sebagian karyawan masih dianggap kurang, hal ini ditunjukkan oleh hasil survei yang dilakukan secara internal perusahaan sehingga



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

**MIB-IPB**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



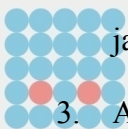
perlu ditingkatkannya jiwa kewirausahaan (*entrepreneur*) para karyawan agar karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dengan motivasi yang tinggi dan tahu apa yang akan mereka kerjakan tanpa harus tergantung pada orang lain.

Dengan penjelasan tersebut membuat peneliti merasa tertarik untuk menganalisis tingkat pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai budaya perusahaan. Bagaimana nilai-nilai budaya perusahaan itu berdampak pada motivasi kerja karyawan yang menghasilkan *output* (kinerja) yang diharapkan sesuai dengan misi dan visi perusahaan. Setelah menganalisis hal tersebut, penulis mencoba untuk memberikan saran kepada pihak perusahaan, yaitu PT. PJB bagaimana supaya budaya perusahaan yang telah dijalankan dapat lebih dimengerti manfaatnya dan diimplementasikan secara sungguh-sungguh oleh karyawan.

### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat disimpulkan pokok permasalahan yang menjadi obyek penelitian adalah:

1. Apakah nilai-nilai budaya perusahaan dapat dipahami dan diterapkan oleh karyawan PT. PJB, jika belum dipahami mengapa demikian?
2. Bagaimana pandangan karyawan terhadap sikap-sikap tertentu yang mewakili unsur nilai-nilai budaya perusahaan yang telah ditetapkan berdasarkan tingkat jabatan yang berbeda?
3. Adakah hubungan antara pemahaman nilai-nilai budaya perusahaan dengan motivasi kerja karyawan di PT. PJB?





### 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis tingkat pemahaman dan penerapan nilai-nilai budaya perusahaan pada karyawan PT. PJB.
2. Menganalisis pandangan karyawan terhadap sikap-sikap tertentu yang mewakili unsur nilai-nilai budaya perusahaan yang telah ditetapkan berdasarkan tingkat jabatan yang berbeda.
3. Menganalisis hubungan pemahaman nilai-nilai budaya perusahaan dengan motivasi kerja karyawan PT. PJB.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan didapat manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan informasi kepada perusahaan tentang pemahaman nilai-nilai budaya perusahaan, dan bagaimana nilai-nilai budaya perusahaan tersebut dapat membantu perusahaan sebagai salah satu alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan agar dapat bersaing secara kompetitif.
2. Dapat memberikan pemahaman dan memperdalam wawasan mengenai budaya perusahaan khususnya dalam hal nilai-nilai (*values*) di suatu organisasi.
3. Dapat dijadikan sebagai literatur atau acuan penelitian yang lain yang berhubungan dengan budaya perusahaan.

