

BAB I

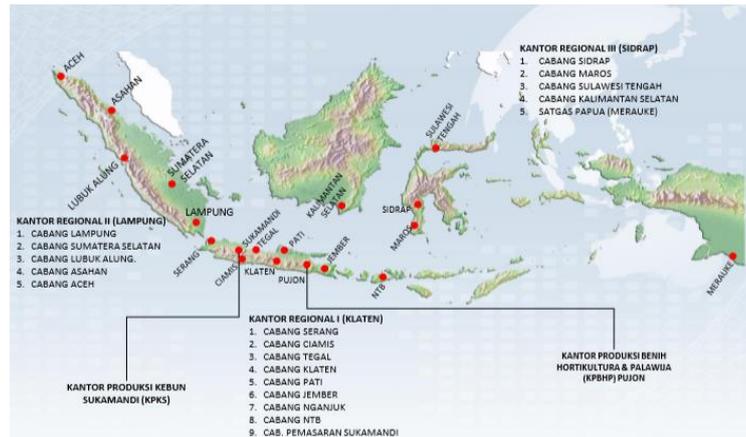
PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan PT. Sang Hyang Seri (Persero)

PT. Sang Hyang Seri didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 22 Tahun 1971 tentang Pendirian Perusahaan Umum (Perum) PT. Sang Hyang Seri, serta Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 1995 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) dengan bisnis inti benih pertanian (PP 18/1995). PT. Sang Hyang Seri menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), sebagaimana tertuang di dalam Akta No. 2, tanggal 1 Februari 1996, yang dibuat di hadapan Imas Fatimah, SH, Notaris di Jakarta, yang telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman No. 02-0932.GT.01.01.TH.96, tanggal 28 Oktober 1996. Sejak tahun 1997 sampai dengan sekarang, PT. Sang Hyang Seri (Persero) terus melakukan perluasan ke bisnis benih hortikultura, agroinput, agrooutput, benih tanaman perkebunan/kehutanan, peternakan, dan perikanan. Anggaran Dasar PT. Sang Hyang Seri terakhir kali diubah berdasarkan Akta Pernyataan Keputusan Menteri BUMN selaku RUPS No. 36, tanggal 19 Maret 2019, dibuat di hadapan Sri Juwariyati, SH, MKn, Notaris di Jakarta, yang telah mendapat persetujuan dari Menkumham berdasarkan Surat Keputusan No. AHU-0015655.AH.01.02.TAHUN 2019 tanggal 21 Maret 2019, serta telah didaftarkan dalam Daftar Perseroan No. AHU0047534.AH.01.11.TAHUN 2019 tanggal 21 Maret 2019 (Akta 36/2019), yang mengubah Pasal 3 mengenai Maksud dan Tujuan.Divisi produksi dan pemasaran.

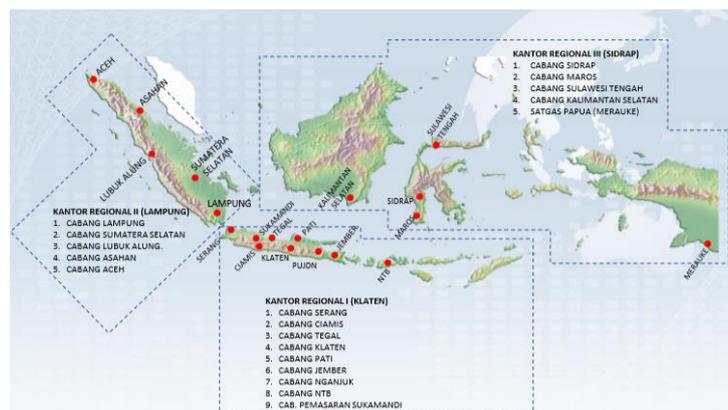
PT. Sang Hyang Seri (Persero) terbagi menjadi 3 kantor regional yang tersebar di Indonesia. Berikut peta lokasi wilayah kerja produksi PT. Sang Hyang Seri (Persero):



Gambar 1.1 Peta Lokasi Kerja Produksi PT. Sang Hyang Seri (Persero)

Sumber: (Company Profile, 2021)

Sementara untuk wilayah pemasaran PT. Sang Hyang Seri (Persero) adalah sebagai berikut:



Gambar 1.2 Peta Lokasi Kerja Pemasaran PT. Sang Hyang Seri (Persero)

Sumber: (Company Profile, 2021)

Perbedaan wilayah kerja produksi dan pemasaran seperti yang terlihat pada gambar 1.1 dan gambar 1.2 hanya pada kantor produksi yang dimiliki oleh divisi produksi bertambah ada 2 kantor yaitu, Kantor Produksi Kebun Sukamandi (KPKS) dan Kantor Produksi Benih Hortikultura & Palawija (KPBHP) Pujon. Penyebaran wilayah kerja produksi ditujukan agar *stock* produk memadai dan lebih dekat dengan pelanggan, sehingga tidak berpusat pada 1 titik wilayah tertentu saja. Begitu juga dengan wilayah pemasaran yang tersebar ditujukan agar dapat mencakup seluruh konsumen yang ada di Indonesia secara merata.

1.1.2 Visi & Misi Perusahaan

PT. Sang Hyang Seri (Persero) memiliki visi dan misi perusahaan sebagai berikut:

1. Visi Perusahaan

Menjadi Perusahaan Agroindustri Benih Nasional Kelas Dunia. Mengandung arti:

- a. Perusahaan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan global.
- b. Perusahaan mampu memproduksi dan menyalurkan produk yang memenuhi standar nasional maupun internasional.
- c. Perusahaan agroindustri benih nasional yang berbasis teknologi.
- d. Operasi produksi dan pemasaran yang efektif dan efisien dengan memperkuat jaringan bisnis pada level global.
- e. Memiliki kemandirian usaha.

2. Misi Perusahaan

Menghasilkan produk agroindustri bermutu melalui pemanfaatan sumber daya perusahaan secara efisien dan efektif untuk memberikan manfaat optimal bagi *stakeholder*. Dilaksanakannya dengan cara sebagai berikut:

- a. Menyediakan produk agroindustri bermutu untuk memenuhi kebutuhan nasional dan internasional, serta mendukung ketahanan pangan.
- b. Pengembangan usaha lain yang langsung menunjang kinerja perusahaan dan menjamin kelangsungan usaha.

Untuk menjalankan visi dan misi perusahaan, maka dalam perjalanan bisnis akan ada sistem merger atau pun akuisisi dalam rangka pengembangan perusahaan agar lebih tumbuh besar lagi. Begitu juga dengan PT. Sang Hyang Seri (Persero) yang secara resmi melakukan penggabungan PT Pertani (Persero) ke dalam PT Sang Hyang Seri (Persero). Penggabungan perusahaan itu tercatat dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 98 Tahun 2021 yang ditandatangani Jokowi pada 15

September 2021. Keputusan tersebut diambil setelah menimbang aspek efisiensi, efektivitas, penetrasi bisnis, serta mendukung ketersediaan, keterjangkauan, inklusivitas, serta mutu untuk benih dan bahan pangan. Penggabungan tersebut menyebabkan PT Pertani dinyatakan bubar tanpa likuidasi dengan ketentuan segala hak dan kewajiban serta kekayaan PT Pertani beralih karena hukum kepada PT Sang Hyang Seri. PT Pertani merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pertanian. Dengan total karyawan PT. Sang Hyang Seri saat ini adalah 103 orang. Perusahaan ini memproduksi, mengadakan, serta memasarkan sarana produksi dan komoditi pertanian. Sedangkan PT Sang Hyang Seri merupakan perusahaan yang memproduksi serta memasarkan benih pertanian. Selain itu melakukan penelitian, sertifikasi pendidikan dan penyuluhan serta jasa lainnya dalam bidang perbenihan (www.idxchannel.com).

1.1.3 Logo Perusahaan

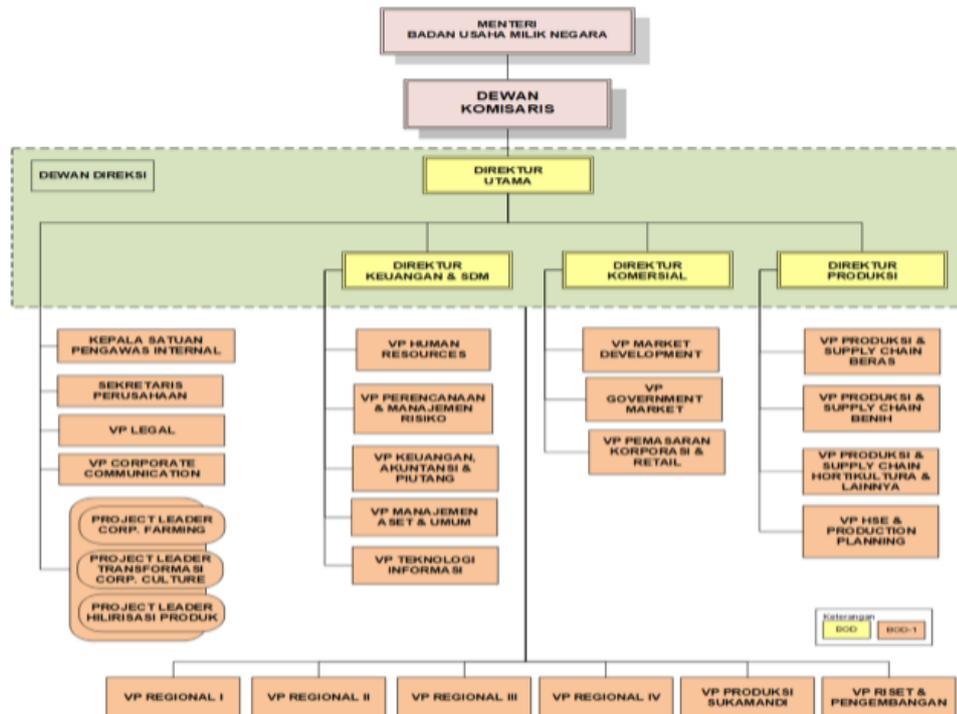


Gambar 1.3 Logo Perusahaan PT. Sang Hyang Seri (Persero)

Sumber: (Company Profile, 2021)

1.1.4 Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi pada masa transisi pasca merger soft landing saat ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1.4 Struktur Organisasi Pasca Merger PT. Sang Hyang Seri (Persero) dan PT. Pertani (Persero)

Sumber: (Company Profile, 2021)

Gambar 1.4 di atas merupakan struktur organisasi pada masa transisi pasca merger soft landing untuk mengakomodir proses konsolidasi dan harmonisasi penggabungan 2 perusahaan namun tetap lebih efisien. Struktur organisasi tersebut juga mendorong penguatan efisiensi keuangan, meliputi: 1) jumlah struktur jabatan lebih sedikit (contoh pada level BOD dan BOD-1 dari 32 menjadi 24); dan 2) fokus dan konsentrasi fungsi pengadaan. Selain itu, struktur organisasi selama masa transisi mendorong penguatan pengelolaan sektor hilir yaitu pemasaran, penjualan, dan komersialisasi, serta mendorong penguatan pengelolaan sektor hulu yaitu produksi, *supply chain*, dan pengadaan. Adanya aktivitas merger yang dilakukan oleh PT. Sang Hyang Seri (Persero) menyebabkan munculnya perubahan organisasi secara manajemen dan PT. Sang Hyang Seri (Persero) juga melakukan perubahan budaya organisasi dari yang sebelumnya berorientasi KCC-FAST menjadi mengacu pada *core value* BUMN, yaitu AKHLAK (Company Profile, 2021). Baik perubahan organisasi maupun budaya organisasi tentu akan mempengaruhi kinerja karyawan karena harus beradaptasi dengan aturan baru. Oleh karena itu, peneliti tertarik menggunakan PT. Sang Hyang Seri (Persero) sebagai objek penelitian ini. Dengan

banyaknya lokasi kerja PT. Sang Hyang Seri (Persero) yang tersebar di Indonesia, peneliti memilih untuk melakukan penelitian di kantor pusat PT. Sang Hyang Seri (Persero) yang beralamat di Jl. Sang hyang seri no. 1, Sukamandi, Subang. Kantor pusat sebagai pengambilan kebijakan atas seluruh aktivitas perusahaan dirasa cukup mewakili kinerja dari seluruh karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero).

1.1.4.1 Deskripsi Pekerjaan Masing-Masing Bagian

1. Dewan Komisaris

Menurut Undang-Undang Perseroan Terbatas Nomor 40 Tahun 2007 ayat 6 dewan komisaris adalah : “Dewan komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada direksi”.

2. Direktur Utama

Secara umum, tugas Direktur Utama sering disebut CEO adalah memimpin sebuah perusahaan (perubahan peraturan pada industri bisnis,). Memimpin dalam hal ini memiliki banyak sekali arti. Seorang Direktur Utama harus membuat rencana, menetapkan, monitoring dan melaporkan target perusahaan dan menerbitkan beragam kebijakan perusahaan sekaligus mengawasi jalannya kebijakan tersebut dan mempertanggung jawabkan kinerja kepada Pemegang Saham. Dalam pelaksanaan fungsi – fungsi Direktur utama di bantu oleh :

a. Kepala Satuan Pengawas Internal:

Mengorganisasikan Biro Satuan Pengawasan Intern untuk memeriksa efektifitas dan efisiensi kegiatan dan dokumen Keuangan, Umum dan Operasional Perusahaan secara keseluruhan dan juga memberikan rekomendasi langkah disiplin atas Penemuan Fraud ke Vice President (VP) atau VP Regional Terkait dengan mengatur sumber daya manusia, finansial, menggunakan alat kerja dengan metoda dan strategi yang disepakati Manajemen sesuai Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) di Biro Satuan Pengawasan Intern di Kantor Pusat.

b. Sekretaris Perusahaan

Mengorganisasikan Bidang Sekretaris Perusahaan untuk menyediakan Laporan Manajemen Bulanan yang tepat waktu, kelancaran kegiatan

administrasi dan Tata kelola Perusahaan yang baik dengan mengatur sumber daya manusia, finansial, menggunakan alat kerja dengan metoda dan strategi yang disepakati Manajemen sesuai Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) di Bidang Sekretaris Perusahaan di Kantor Pusat.

c. Legal dan Kepatuhan

Mengarahkan tim legal dan Kepatuhan untuk kelancaran kegiatan Legal, hukum dan Kepatuhan GCG (Good Corporate Governance) Perusahaan secara keseluruhan dengan mengatur sumber daya manusia, finansial, menggunakan alat kerja dengan metoda dan strategi yang disepakati Manajemen sesuai Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) di Bagian legal.

d. Corporate Communication

Mengarahkan tim Corporate Communication untuk kelancaran kegiatan komunikasi perusahaan antara lain Mengumpulkan informasi perusahaan yang akan disebarluaskan sebagai kegiatan corporate communication, melaksanakan kegiatan untuk press release Perusahaan, public relation, hubungan internal dan eksternal perusahaan, mengelola pemberitaan secara keseluruhan dengan mengatur sumber daya manusia, finansial, menggunakan alat kerja dengan metoda dan strategi yang disepakati Manajemen sesuai Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) di Bagian Corporate Communication.

e. Project Leader Corporate Culture

Mengarahkan tim Corporate Culture untuk kelancaran kegiatan budaya perusahaan antara lain informasi visi dan misi perusahaan, core value AKHLAK, serta penyelenggaraan webinar, pelatihan, seminar, dan kebijakan – kebijakan perusahaan yang akan disebarluaskan sebagai kegiatan corporate Culture, melaksanakan kegiatan dengan mengatur sumber daya manusia, finansial, menggunakan alat kerja dengan metoda dan strategi yang disepakati Manajemen sesuai Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) di Bagian Corporate Culture.

f. Project Leader Corporate Farming

Mengarahkan tim Corporate Farming untuk pelaksanaan kegiatan budidaya padi, jagung di luar lahan baku perusahaan untuk pemenuhan kebutuhan perusahaan dan pembinaan petani penggarap serta pembiayaan kegiatan budidaya petani melalui bekerjasama instansi, penyelenggara pembiayaan dan Bank sebagai kegiatan Corporate Farming, melaksanakan kegiatan dengan mengatur sumber daya manusia, finansial, menggunakan alat kerja dengan metoda dan strategi yang disepakati Manajemen sesuai Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) di Bagian Corporate Farming.

g. Project Leader Hilirisasi

Mengarahkan tim Corporate Hilirisasi untuk pelaksanaan kegiatan paska panen budidaya padi, jagung di luar lahan baku perusahaan dan bekerjasama dengan pihak lain baik instansi atau swasta untuk penyerapan hasil panen dari para petani penangkar sebagai kegiatan Project Leader Hilirisasi, melaksanakan kegiatan dengan mengatur sumber daya manusia, finansial, menggunakan alat kerja dengan metoda dan strategi yang disepakati Manajemen sesuai Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) di Bagian Projrct Leader Hilirisasi.

3. Direktur keuangan & SDM

Merupakan pimpinan yang menjalankan proses pemantauan dan pengambilan keputusan mengenai perihal yang berhubungan dengan keuangan serta memegang tanggung jawab dalam pengelolaan keuangan dan Sumber Daya Manusia pada perusahaan, yang pelaksanaannya di bantu oleh:

a. VP Human Resource

VP Human Resource bertanggung jawab atas peneglolaan dan operasi yang efektif dari departemen sumber daya manusia dalam organisasi. serta mendorong terciptanya talenta – talenta di dalam Departemen/Divisi, dalam perencanaan gambaran besar untuk sebuah organisasi.

b. VP Perencanaan & Manajemen Risiko

Mengumpulkan, menganalisis, memonitor, dan mendistribusikan informasi yang berkaitan dengan risiko pasar dari posisi perusahaan agar

para pelaksana operasional dan keuangan serta para manajer, dan personel lain dalam organisasi dan terutama resiko memahami dan membuat keputusan berdasarkan informasi (*informed decisions*) mengenai manajemen dan pengendalian risiko yang diambil.

c. VP Keuangan Akuntansi & Piutang

VP Keuangan Akuntansi & Piutang tugasnya untuk merencanakan, mengoordinasikan, dan memberikan kepemimpinan menyeluruh untuk akuntansi keuangan sehari-hari Perusahaan, pelaporan keuangan, dan operasi perbendaharaan.

d. VP Manajemen Aset & Umum

VP Manajemen Aset & Umum mengatur, mengelola dan mengoptimalkan seluruh aset yang dimiliki oleh perusahaan.

e. VP Teknologi Informasi

VP Teknologi Informasi posisi tingkat eksekutif yang mengawasi inisiatif teknologi serta penerapan fungsi – fungsi Informasi Teknologi dalam kegiatan operasional pada suatu organisasi.

4. Direktur Komersial

Merencanakan, mengarahkan dan mengawasi aspek-aspek komersial, termasuk pengembangan produk, mengidentifikasi peluang pasar baru (*Market Development*) menentukan harga dan memimpin pemasaran agar dapat memuhi tugas Direktur Komersial dibantu oleh :

a. VP Market Development

Posisi yang memiliki tanggung jawab untuk menetapkan target penjualan diluar core business perusahaan , pengembangan pasar dan produk perusahaan dan tujuan pemasaran.

b. VP Government Market

Memiliki tanggung jawab untuk keseluruhan komunikasi, pemasaran, dan aktivitas branding untuk pasar pemerintahan.

c. VP Pemasaran Korporasi & Ritel

Bertanggung jawab atas kinerja layanan dan penjualan divisi penjualan ritel dan pasar umum yang menawarkan produk dan layanan konsumen, bisnis.

5. Direktur Produksi

Merencanakan dan memproduksi Benih (Padi, Jagung, kedelai, hortikultura), Beras, dan Pupuk organik serta mutu dan kualitas sesuai dengan RKAP (rencana kerja anggaran perusahaan). Dalam pelaksanaannya direktur Produksi dibantu oleh :

d. VP Produksi & Supplychain Beras

Merencanakan budidaya dan produksi serta monitoring kegiatan budidaya produksi Beras dan pasokan bahan baku sesuai rencana yang sudah ditetapkan

e. VP Produksi & Supplychain Benih

Merencanakan budidaya, produksi dan monitoring produksi Benih dan pasokan bahan baku sesuai rencana yang sudah ditetapkan.

f. VP Produksi & Supplychain Hortikultura & Lainnya

Merencanakan budidaya, produksi dan monitoring kegiatan produksi Hortikultura dan pupuk organik sesuai rencana yang sudah ditetapkan.

g. VP HSE & Production Planning

Mengawasi dan memonitoring kegiatan produksi dalam mutu benih, beras, horti, pupuk organik, sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan.

1.1.5 Permasalahan yang Dihadapi Perusahaan

a) Aspek Operasional

Permasalahan aspek operasional, yaitu:

- Aktivitas operasional SHS dalam memproduksi benih belum stabil terlihat dari fluktuatifnya volume produksi tiap tahun akibat alat produksi perusahaan yang sudah melewati umur teknis.

- Belum optimalnya penyediaan benih dan saprotan akibat keterbatasan modal kerja dan kapasitas RMU.

b) Aspek komersial

- Tingginya persaingan harga benih dengan kompetitor produk sejenis.
- Belum optimalnya brand name dan brand image perusahaan.
- Terbatasnya penjualan GKP akibat terbatasnya kapasitas mitra
- Belum optimalnya pengembangan jalur distribusi.

c) Aspek Manajemen dan Sumber Daya Manusia

- SDM masih memerlukan peningkatan kapabilitas diantaranya pada fungsi *audit, asset management, procurement, sales marketing* dan *corporate strategy*.
- SDM perlu meningkatkan budaya *competitiveness*.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perubahan menjadi hal yang wajar terjadi dalam hidup. Perubahan lingkungan, perkembangan saat ini, dan munculnya kebutuhan baru, menuntut manusia dan organisasi untuk dapat melakukan perubahan untuk menjawab tantangan tersebut dan dapat mempertahankan keberadaannya. Organisasi yang cepat beradaptasi dengan perubahan akan terus berkembang dan akan mampu menghadapi persaingan dan keluar dari situasi krisis. Oleh karena itu, organisasi yang mampu bertahan dan berumur panjang bukanlah yang terkuat melainkan yang paling adaptif, yaitu yang selalu dapat menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan yang ada di lingkungannya (Indriastuti dan Fachrunnisa, 2021). Begitu juga dengan PT. Sang Hyang Seri (Persero) yang merupakan perusahaan milik Pemerintah Indonesia berfokus pada bidang usaha perbenihan, sarana produksi pertanian, hasil pertanian, pengelolaan lahan pertanian, penelitian dan pengembangan. Tren global di bidang pertanian, khususnya di sektor pangan, menghadapi enam megatren utama yang membuat ketahanan pangan semakin penting bagi semua negara. Dampak agribisnis pada rantai nilai, yaitu peningkatan permintaan dan perubahan perilaku konsumsi, perubahan iklim, peningkatan fokus pada food loss reduction, konsolidasi industri, agriculture 4.0 dirasakan berdampak pada rantai nilai agribisnis yakni ketersediaan, keterjangkauan, kelengkapan, dan kualitas. Untuk menjawab tantangan tersebut. BUMN klaster pangan perlu direstrukturisasi untuk mendukung pencapaian tiga

tujuan ketahanan pangan, inklusi, dan perusahaan kelas dunia. Seperti yang diperintahkan oleh Presiden Republik Indonesia Jokowi dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024 (RPJMN). Salah satu cara untuk mengembangkan perusahaan agar tumbuh lebih besar lagi dan dapat bertahan dalam adalah dengan melakukan merger, yaitu penggabungan antara dua perusahaan menjadi satu.

Anggota klaster pangan yang memiliki lini bisnis pertanian adalah PT. Sang Hyang Seri (Persero) dan PT. Pertani (Persero). Kedua perusahaan tersebut saat ini memiliki bidang usaha yang sejenis yaitu produsen benih, beras, jagung dan hortikultura. Untuk memperbaiki kinerja baik operasional maupun keuangan, perlu dilakukan penggabungan kedua perusahaan tersebut dalam rangka mendukung agenda Pemerintah RI, perbaikan kinerja perusahaan PT. Sang Hyang Seri (Persero) dan PT. Pertani, memberikan manfaat kepada ekosistem petani & UMKM dan menciptakan value creation. PT. Sang Hyang Seri (Persero) secara resmi melakukan penggabungan dengan PT Pertani (Persero) yang tercatat dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 98 Tahun 2021 yang ditandatangani oleh president Indonesia Jokowi pada 15 September 2021(www.idxchannel.com). Penggabungan PT. Pertani (Persero) dengan PT. Sang Hyang Seri (Persero) diharapkan dapat Menjaga ketersediaan beras, jagung dan perkebunan, meningkatkan kualitas produk pangan, meningkatkan ketahanan pangan, meningkatkan pangsa pasar pertanian, meningkatkan kinerja BUMN pertanian, kemitraan, produktivitas, penyerapan pasar, pertukaran Meningkatkan akses petani untuk mempromosikan tarif dan pembiayaan. Diyakini bahwa pelatihan dan penyediaan produk berkualitas tinggi diperlukan untuk memulai petani di PT. Sang Hyang Seri (persero) berdasarkan Fusion Peraturan Pemerintah. Penggabungan PT. Pertani dan PT. Sang Hyang Seri juga dilakukan untuk mendukung salah satu program pemerintah mewujudkan kedaulatan pangan dengan mendirikan Holding BUMN Industri Pangan dan Perkebunan di Indonesia. Dengan adanya penggabungan ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, maka membutuhkan seseorang yang dapat mengimplementasikan tujuan organisasi sedemikian rupa sehingga kinerja karyawan yang dihasilkan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Perusahaan yang memiliki kinerja karyawan yang baik akan menjadi peran penting dalam proses mencapai tujuan suatu perusahaan.

Kinerja secara umum diartikan sebagai keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja seseorang karyawan untuk melakukan tugas-tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan pekerjaannya. Kinerja adalah hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan oleh pegawai untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara 2017:67). Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2002:231) penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh manajemen untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai, biasanya setiap akhir tahun, dengan cara membandingkan uraian tugas/*job description* dengan kinerja dalam suatu periode tertentu. Kegiatan ini bertujuan untuk mengukur kinerja setiap pekerja dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas kerja, pembinaan lebih lanjut, pekerjaan perbaikan yang tidak sesuai dengan uraian tugas, dan tujuan lain yang berhubungan dengan pekerjaan. Penilaian kinerja tenaga kerja biasanya dilakukan oleh manajemen yang hirarkinya manajemen berada langsung di atas tenaga kerja yang relevan atau manajemen yang ditugaskan untuk suatu tujuan itu.

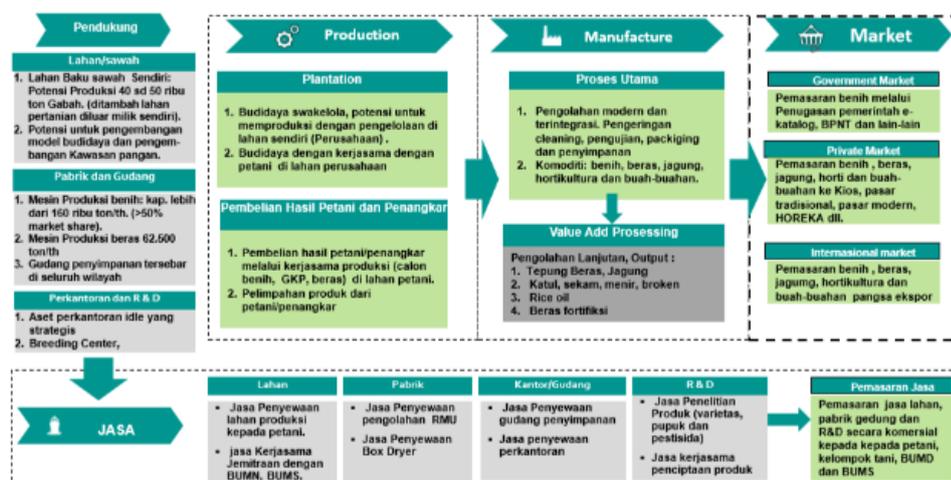
Tabel 1.1 Kinerja Karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) 2021

Unit	Skor Kompetensi	Kategori
Sekretaris Perusahaan	137,5	CUKUP
Satuan Pengawasn Intern	144	BAIK
Produksi	123	CUKUP
Gooverment Market	82,5	CUKUP
Trading & Perdagangan Umum	106,1	CUKUP
Perencanaan, pengembangan & Manajemen Aset	91,5	CUKUP
Keuangan & PKBL	52	CUKUP
Akuntansi & Teknologi Informasi	59	CUKUP
SDM & Umum	75	CUKUP
Peneliti	90	CUKUP

Sumber : Hasil olahan penulis, 2022

Dari hasil tabel diatas dapat menunjukkan bahwa sejak sebelum adanya perubahan organisasi dan budaya organisasi, kinerja karyawan kantor pusat PT. Sang Hyang Seri (Persero) rata-rata setiap unit berada di kategori cukup dan unit satuan pengawasan intern berada di kategori baik.

Dengan adanya penerapan budaya kerja baru seperti penggabungan perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan menggabungkan kekuatan masing-masing perusahaan, merger ini akan meningkatkan posisi pasar dan meningkatkan potensi pertumbuhan industri pertanian dan perkebunan Indonesia, di mana persaingan semakin ketat. Adanya aktivitas penggabungan perusahaan yang dilakukan oleh PT. Sang Hyang Seri (Persero) dengan PT. Pertani (Persero) menyebabkan munculnya perubahan organisasi secara manajemen. Retrukturisasi organisasi yang akan dilakukan PT. Sang Hyang Seri (Persero) meliputi *retrenchment* (perampangan) organisasi dan SDM, integrasi dan digitalisasi proses kerja bisnis perusahaan (penerapan system IT terintegrasi), dan implementasi *risk management* dan *good corporate governance* (Company Profile, 2021). Salah satu kunci sukses perubahan organisasi adalah sumber daya manusia yang dimilikinya. Sikap karyawan dalam menghadapi perubahan didalam organisasi merupakan sebuah emosional karyawan untuk memandang perubahan sebagai sesuatu yang positif atau negatif. Karenanya, jika sebuah perusahaan atau organisasi memiliki sumber daya manusia yang bisa memandang positif sebuah perubahan, maka bisa dipastikan proses perubahan organisasi tersebut akan berjalan lancar. Sebaliknya, jika sumber daya manusia organisasi resisten dalam menghadapi perubahan, maka proses untuk melakukan perubahan akan lama (Putro, 2018). Proses bisnis *management change* PT. Sang Hyang Seri (Persero) adalah sebagai berikut:



Gambar 1.5 Proses Bisnis Management Change PT. Sang Hyang Seri (Persero)

Sumber: (Company Profile, 2021)

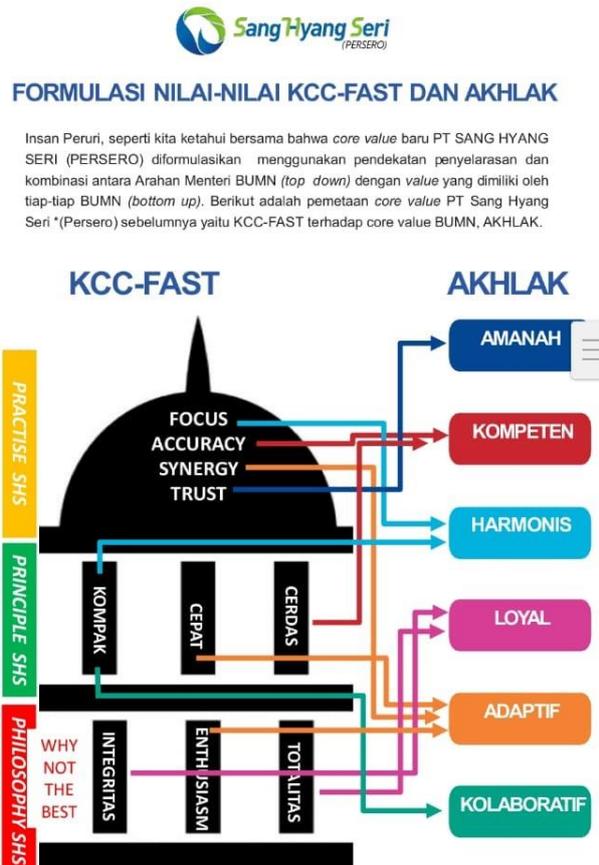
Dengan ada perubahan proses bisnis sebagaimana yang terlihat pada gambar 1.5, karyawan sangat berperan penting dalam menyukseskan perubahan organisasi pada suatu perusahaan, Perubahan organisasi yang memungkinkan karyawan merasakan nilai, dan mendapatkan momentum akan membuat pelanggan dan orang lain senang, bersemangat, dan berdampak positif pada kinerja karyawan. Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara perubahan organisasi dengan kinerja karyawan. Seperti yang ditemukan oleh Sunaryo (2017) menyatakan bahwa perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, (Putro 2018) menyatakan bahwa sikap pada perubahan organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Terdapat tiga tipe perubahan organisasi yaitu *developmental change*, *transitional change* dan *transformational change*. *Development change* mencerminkan perubahan melalui perubahan keterampilan, metode, standar kinerja atau kondisi yang telah ada. Dalam *developmental change* terdapat dua asumsi yaitu, pertama bahwa sumber daya manusia mampu memperbaiki, kedua, sumber daya manusia tersebut akan menjadi lebih baik bila diberi pengertian tentang perlunya perubahan, sumber daya, motivasi dan pelatihan yang tepat. *Transitional change* merupakan respon pada pergeseran signifikan pada kekuatan lingkungan atau kebutuhan pasar untuk sukses. *Transitional change* dimulai ketika pemimpin mengetahui bahwa suatu masalah telah terjadi dan diperlukan perubahan dalam operasi atau penciptaan layanan yang lebih baik terhadap permintaan (konsumen) saat ini dan yang akan datang. *Transformational change* merupakan pergeseran yang radikal dari satu keadaan ke keadaan lainnya sehingga signifikan apabila memerlukan pergeseran budaya, perilaku dan pola pikir untuk melaksanakan dengan sukses dan berlangsung sepanjang waktu (Triatmanto, 2017:19).

PT. Sang Hyang Seri (Persero) sedang berada di *Transitional change* yang dimana perusahaan sedang di pasca menggabungkan perusahaan yang sebelumnya pada masa *developmental change* sudah dilakukan dan disahkan oleh Jokowi menurut PP nomor 98 tahun 2021.

PT. Sang Hyang Seri (Persero) juga melakukan perubahan budaya organisasi dari yang sebelumnya berorientasi KCC-FAST yang berprinsip pada sikap Kompak, Cepat, dan Cerdas untuk dapat mencapai tingkat Fokus, Akurasi, Sinergi, dan *Trust*

dalam menjalankan perusahaan menjadi mengacu pada *core value* BUMN, yaitu AKHLAK yang meliputi sikap Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (Company Profile, 2021). Perubahan ini dilakukan demi meningkatkan kinerja karyawan agar lebih baik ke depannya dan dapat bersinergi dengan perusahaan BUMN lainnya untuk Indonesia yang lebih baik. Berikut skema perubahannya:



Gambar 1. 6 Skema Perubahan Budaya Organisasi PT. Sang Hyang Seri (Persero)

Sumber: (Company Profile, 2021)

Berdasarkan gambar 1.6, sesuai dengan Surat Edaran Nomor: SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, bahwa *core value* Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kompeten (AKHLAK) ditetapkan sebagai *core value* seluruh BUMN, termasuk PT. Sang Hyang Seri (Persero) karena *core value* tersebut telah diformulasikan menggunakan pendekatan penyelarasan dan kombinasi antara Arahan

Menteri BUMN (*top down*) dengan *value* yang dimiliki oleh tiap-tiap BUMN (*bottom up*). Oleh karena itu, PT. Sang Hyang Seri (Persero) perlu meninggalkan budaya organisasi sebelumnya yaitu, KCC-FAST. Meskipun nilai-nilai di dalam budaya organisasi KCC-FAST tidak sepenuhnya berbeda dengan *core value* AKHLAK, namun tetap diperlukan adaptasi dengan perubahan budaya organisasi tersebut, terutama karyawan perusahaan yang lebih banyak menjalankan budaya organisasi tersebut. Adapun makna dari *core value* AKHLAK adalah sebagai berikut:



Gambar 1. 7 Makna dan Arti Ikon AKHLAK

Sumber: (Buku Panduan Perilaku Core Value, 2021)

Gambar 1.7 menjelaskan bagaimana karyawan harus memaknai budaya organisasi tersebut dengan baik agar dapat meningkatkan kinerjanya. PT. Sang Hyang Seri (Persero) membuat surat pernyataan yang harus diisi oleh seluruh karyawannya yang berjanji untuk menjalankan dan menerapkan *core value* AKHLAK dengan sebaik-baiknya dalam pekerjaan sehari-hari. Budaya organisasi atau budaya perusahaan pada dasarnya adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan cara melakukan sesuatu dalam sebuah organisasi. Hal ini mendefinisikan suasana di mana seorang karyawan bekerja dan bagaimana dia harus berperilaku untuk mencapai tugasnya dan kesadarannya tentang apa yang terjadi di lingkungan organisasi. Oleh

karena itu, aspek budaya organisasi ini menjadi sangat penting dan menarik untuk mengukur kemampuannya untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan budaya dan bagaimana hal itu mempengaruhi kinerjanya (Maamari dan Saheb, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, karyawan menerima akan perubahan budaya organisasi yang sebelumnya KCC-Fast menjadi AKHLAK karena nilai-nilai tidak sepenuhnya berbeda hanya saja diperlukan adaptasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah melakukan analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Sunaryo (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sinaga, et al. (2018) menyatakan bahwa ada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Maamari dan Saheb (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat yang dicirikan oleh gaya kepemimpinan tertentu akan mempengaruhi kinerja karyawan. Raharjo, et al. (2018) menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia juga signifikan. Polychroniou dan Trivellas (2018) menunjukkan hubungan positif yang kuat antara kekuatan budaya dan kinerja internal (kompetensi inovasi dan hubungan manusia). Sedangkan, Pawirosumarto, Sarjana, dan Gunawan (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan Nugroho (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh lemah terhadap kinerja karyawan.

Urgensi atau alasan peneliti memilih topik penelitian ini adalah karena peneliti ingin mengetahui sejauh mana perubahan organisasi akibat dari *merger* PT. Sang Hyang Seri (Persero) dengan PT. Pertani (Persero) dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan dampaknya justru meningkatkan kinerja karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) atau tidak. Menurut peneliti, penelitian ini perlu dan penting untuk menilai perubahan dari sisi *developmental change*, *transitional change* dan *transformational change*. Selain itu, budaya organisasi PT. Sang Hyang Seri (Persero) yang berubah dari berorientasi KCC-FAST menjadi berorientasi *core value* BUMN, yaitu AKHLAK tentu berdampak pada perubahan sikap karyawan. Oleh karena itu, peneliti tertarik melihat penerapan budaya organisasi AKHLAK yang meliputi sikap Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif dapat

mempengaruhi kinerja karyawan atau tidak. Dengan didukung adanya fenomena seperti yang dijelaskan di atas dan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu (*research gap*), hasil penelitian nantinya bisa menyimpulkan secara ilmiah pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero). Berdasarkan latar belakang yang telah disusun, akhirnya peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero)”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti merumuskan masalah mengenai perubahan organisasi yang dilakukan oleh PT. Sang Hyang Seri (Persero) akibat dari penggabungan perusahaan dengan PT. Pertani (Persero) yang tercatat dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 98 Tahun 2021 ditandatangani Jokowi pada 15 September 2021 (www.idxchannel.com). Penggabungan PT. Pertani (Persero) dan PT. Sang Hyang Seri (Persero) diharapkan dapat memperkuat perkembangan pada sektor pertanian nasional. Sehingga harapannya, hal ini dapat mendorong pelaku industri pertanian untuk turut maju dan berkembang serta kesejahteraan petani menjadi naik kelas. PT. Sang Hyang Seri (Persero) juga melakukan perubahan budaya organisasi dari yang sebelumnya berorientasi KCC-FAST menjadi mengacu pada *core value* BUMN, yaitu AKHLAK (Company Profile, 2021).

Baik perubahan organisasi maupun budaya organisasi tentu akan mempengaruhi kinerja karyawan karena harus beradaptasi dengan peraturan adanya baru. Karyawan sangat berperan penting dalam menyukseskan perubahan organisasi suatu perusahaan, Perubahan organisasi yang memungkinkan karyawan merasakan nilai, dan mendapatkan momentum untuk membuat pelanggan dan orang lain senang, bersemangat, dan berdampak positif pada kinerja karyawan. Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara perubahan organisasi dengan kinerja karyawan. Sikap karyawan dalam menghadapi perubahan didalam organisasi merupakan sebuah emosional karyawan untuk memandang perubahan sebagai sesuatu yang positif atau negatif. Karenanya, jika sebuah perusahaan atau organisasi memiliki sumber daya manusia yang bisa memandang positif sebuah perubahan, maka bisa dipastikan proses perubahan organisasi tersebut akan berjalan lancar. Sebaliknya, jika sumber daya manusia organisasi resisten dalam menghadapi

perubahan, maka proses untuk melakukan perubahan akan lama (Putro, 2018). Berdasarkan pernyataan sebelumnya oleh karena itu permasalahan yang didapatkan pada penelitian ini adalah apakah perubahan organisasi dan budaya organisasi yang di terapkan PT. Sang Hyang Seri (Persero) berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga pada penelitian ini terdapat beberapa pertanyaan penelitian yang mendasari, antara lain sebagai beriku :

1. Bagaimana kinerja karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero)?
2. Apakah perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero)?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero)?
4. Apakah perubahan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja PT. Sang Hyang Seri (Persero)?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan berikut adalah pertanyaan masalahnya:

1. Untuk mengetahui kinerja karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero)
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero).
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero).
4. Untuk mengetahui pengaruh perubahan organsasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero).

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Praktis

Secara aspek praktis, penelitian ini bermanfaat sebagai landasan PT. Sang Hyang Seri (Persero) untuk mengevaluasi kinerja karyawannya setelah adanya perubahan organisasi dan budaya organisasi yang diterapkan sudah dapat meningkatkan kinerja karyawan atau tidak. Selain itu, juga sebagai landasan

pengetahuan mengenai aspek perubahan organisasi dan budaya organisasi agar dapat tepat sasaran. Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi PT. Sang Hyang Seri (Persero) agar dapat lebih mengembangkan kinerja karyawannya.

1.5.2 Aspek Akademis

Dari aspek akademis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam menyumbangkan pengetahuan dalam bidang administrasi bisnis, khususnya dalam proses perubahan organisasi dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini juga dapat berkontribusi sebagai literatur untuk penelitian selanjutnya mengenai analisis pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari pendahuluan, tinjauan pustaka, metode penelitian, hasil penelitian dan pembahasan, dan kesimpulan dan saran. Secara lengkapnya disajikan sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memaparkan pernyataan umum, singkat dan padat yang secara akurat menggambarkan isi dari penelitian yang dilakukan, meliputi gambaran umum tentang objek penelitian, latar belakang penelitian, masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi mengenai teori-teori mulai dari yang umum hingga ke yang khusus, dan disertai dengan penelitian sebelumnya dan dilanjutkan dengan kerangka penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai pendekatan, metode, dan teknik yang akan digunakan dalam mengumpulkan dan menganalisis hasil yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini berisi uraian mengenai jenis penelitian yang akan digunakan, operasional variabel, populasi, dan sampel (jika penelitian kuantitatif)/situasi sosial (jika penelitian kualitatif), pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

4. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini memaparkan hasil penyelidikan dan pembahasannya diuraikan secara sistematis sesuai dengan masalah dan tujuan penyelidikan, disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini terdiri dari dua bagian yaitu bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis hasil dari penelitian. Setiap aspek diskusi harus dibangun berdasarkan hasil analisis data, kemudian menafsirkannya, lalu menarik kesimpulan. Dalam pembahasan, sebaiknya dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu atau landasan teori yang relevan.

5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban atas pertanyaan penelitian dan kemudian menjadi saran mengenai kegunaan penelitian tersebut.