

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pada era globalisasi dan pasar bebas ini hanya perusahaan yang mampu melakukan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) dalam pembentukan keunggulan kompetitif yang mampu untuk berkembang, sedangkan perusahaan atau organisasi yang merasa puas dengan kondisi yang ada dan mempertahankan *status quo* akan tenggelam dan selanjutnya tinggal menunggu saat-saat kematiannya. Organisasi sekarang harus dilandasi oleh budaya kerja yang kuat, keluwesan, team kerja yang baik, kepercayaan, dan peyebaran informasi yang memadai. Dalam hal ini peranan sumber daya manusia sangat dibutuhkan termasuk pengelolaannya. Pengelolaan sumber daya manusia menduduki peranan yang strategis dalam upaya memandu usaha kearah perbaikan yang terus menerus kearah depan. Oleh karena itu diperlukan usaha-usaha yang lebih bagi peningkatan dalam membina manusia sebagai tenaga kerja.

Suatu organisasi harus dapat mengatur dan memanfaatkan sedemikian rupa sehingga potensi sumber daya manusia yang ada di organisasi dapat dikembangkan. Pengaturan atau pengelolaan tersebut dimulai dari pengembangan pengintegrasian hingga pengaturan berkaitan dengan penggalian dan pelaksanaan budaya organisasi dalam setiap fungsi dan jabatan yang ada di perusahaan. Pengaturan juga berkait pemenuhan kebutuhan manusia (pemberian kompensasi) secara terus menerus dapat menghasilkan peningkatan kinerja.

Salah satu variabel yang berhubungan dengan peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi adalah “budaya organisasi”. Variabel ini sangat penting ketika dikaitkan dengan keberhasilan peningkatan kinerja perusahaan. Variabel ini biasanya diuraikan oleh para karyawan dalam bentuk-bentuk yang umum yang diyakini anggotanya. Setiap perusahaan atau organisasi mempunyai budaya masing-masing. Budaya tersebut digali, dimiliki dan seterusnya dianut oleh anggota perusahaan sebagai suatu strategi yang akan mempengaruhi jalannya kerja bisnis perusahaan. Sebagai contoh General Electric yang dikomandani Jack Welch menduduki peringkat

pertama daftar 1.000 perusahaan terbaik di dunia versi The Business Week. Dengan nilai pasar tertinggi di dunia, US \$328,11 milyar, GE meninggalkan saingan terdekatnya, Microsoft, US \$284,43 milyar. Total aset yang dikuasainya mencapai US \$647,84 milyar, dengan penjualan US \$134,18 milyar, maka GE tetap raksasa yang terkuat di dunia (Moeljono, 2005).

Joseph C. Wilson seorang eksekutif kepala perusahaan Xerox Corp. Memimpin perusahaan tersebut, dimana dia seorang yang agresif dan memiliki jiwa wirausaha, maka perusahaan tersebut mengalami kemajuan yang besar dengan produk mesin fotokopi jenis 914, sebagai salah satu produk yang berhasil di USA. Di bawah kepemimpinannya Xerox mendapatkan lingkungan usaha yang *memiliki budaya informal, bersahabat, inovatif, dan berani menanggung resiko* (Moeljono, 2005).

Di Indonesia, pada tahun 1998 dibentuk Kantor Menteri Negara Pendayagunaan BUMN. Misi dari pembentukan lembaga ini adalah melakukan transformasi BUMN dari pola yang birokratis ke real korporasi. Proses ini menjadi penting, karena transformasi BUMN menjadi korporasi yang sudah dimulai sejak tahun 1980an, ketika para manajer profesional warganegara Indonesia yang sebelumnya menjadi pemimpin di perusahaan-perusahaan multinasional, masuk ke BUMN dan melakukan transformasi besar-besaran. Jonathan Parakpak di Indosat dan Cacuk Sudariyanto di Telkom menjadi *simbol transformasi* tersebut. Dilanjutkan oleh proses privatisasi sejumlah BUMN ke pasar modal, seperti Semen Gresik, Telkom, Indosat dan seterusnya. Pada tahun 2000, proses transformasi tersebut menyurut oleh berbagai aspek-aspek politik dan bias kekuasaan. Paling tidak, transformasi BUMN dari perusahaan yang mirip (penyakit) birokrasi (besar, gemuk, lamban, congkak, acuh terhadap kustomer, dan seterusnya) dalam enam tahun terakhir ini menunjukkan persamaan dengan proses transformasi di GE. Telkom semakin peduli dengan pelanggannya, PLN membuka ruang bagi keluhan pelanggan, Garuda menjadi salah satu perusahaan penerbangan dengan pelayanan terbaik di dunia, BRI menjadi contoh dunia dari keberhasilan perbankan yang setia melayani usaha mikro di pedesaan dan perkotaan.

Berbagai kesuksesan perusahaan tersebut, pada dasarnya bermuara pada satu hal, terciptanya manajemen sebagai dampak dari restrukturisasi korporasi. Bahkan di Indonesia, ada satu ikon baru yang menjadi simbol telah dilaksanakannya transformasi korporasi, yaitu telah diterapkannya *good corporate governance*. Bahkan, UU No 19/2003 tentang BUMN pada penjelasan pasal 5 ayat (3) yang menyebutkan bahwa “Direksi selaku organ BUMN yang ditugasi melakukan pengurusan tunduk pada semua peraturan yang berlaku terhadap BUMN dan tetap berpegang pada penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang meliputi : 1) *transparansi*, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan *proses pengambilan keputusan* dan keterbukaan dalam mengungkapkan *informasi material* dan relevan mengenai perusahaan; 2) *kemandirian*, yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional, tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/ tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat; 3) *akuntabilitas*, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif; 4) *pertanggung jawaban*, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat dan kewajaran, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip prinsip korporasi yang sehat.”

Pengalaman COCD (*Center for Organizational Culture Development*) di dalam mendampingi sejumlah perusahaan BUMN, swasta nasional, dan perusahaan multinasional, membuktikan bahwa ternyata perusahaan-perusahaan yang unggul adalah perusahaan-perusahaan yang mempunyai *keunggulan manajemen* dan *kepemimpinan yang unggul* dan berhasil mempertahankan keunggulannya tersebut. Faktor “berhasil mempertahankan” ini ternyata merupakan faktor “nilai” tepatnya “nilai budaya organisasi”.

Budaya organisasi menurut Robbins (2007) merupakan sebuah sistem makna (persepsi) bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau

perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Bliss (1999) mengatakan bahwa didalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Sedangkan Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah "satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam".

Glaser et al. (1987) menjelaskan bahwa budaya organisasi (BO) seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading. perekat social yang mengingat anggota dari organisasi". Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

Kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan dimana budaya memmanifestasikan diri, yaitu mempengaruhi tak sekedar sikap karyawan namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Sebagaimana temuan penelitian Purnasari (2001) bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Kuat atau lemahnya budaya organisasi sangat penting karena punya beberapa manfaat bagi organisasi, antara lain menjadi perekat yang mempersatukan organisasi.

Molenaar (2002); Kotter dan Heskett (1992) menjelaskan : budaya mempunyai kekuatan yang penuh, berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerja. Sedangkan Buchanan dan Huczyski (1997) berpendapat

bahwa elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat, sikap-sikap dan norma-norma. Menurut Schein (dalam Winardi, 2009) budaya organisasi di beberapa organisasi bisa merupakan budaya yang kuat (unggul) maupun budaya yang lemah. Selanjutnya Schein mengungkapkan budaya yang kuat (unggul) adalah budaya yang mampu menjalankan dua fungsi utama, yaitu mampu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Budaya yang kuat juga mampu membuat karyawan mengidentifikasikan diri mereka dengan tujuan organisasi dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian Wibowo (2001) menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan di atas dapat kita simpulkan bahwa keberadaan budaya yang kuat (unggul) sangat penting bagi organisasi karena budaya semacam itu mampu menciptakan motivasi dan komitmen tinggi di kalangan anggotanya. Budaya yang kuat (unggul) merupakan alat kendali perilaku anggota yang efektif sekaligus efisien. Budaya yang unggul memberikan kepastian bagi anggota berkembang bersama perusahaan. Berkaitan dengan upaya membangun budaya organisasi atau perusahaan yang unggul tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti pada industri batik tradisional di Indonesia. Apalagi setelah produk batik Indonesia yang sudah diakui oleh UNESCO sebagai warisan budaya dunia non benda sejak tahun 2009, dimana produk ini diharapkan dapat mensejahterakan ekonomi masyarakat khususnya disektor UKM.

Peningkatan pasar batik terutama diluar negeri pun meningkat cukup tinggi setelah pengakuan dari UNESCO tersebut. Sebagaimana berdasarkan info surat keterangan asal (SKA) yang baru saja dirilis Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag), ekspor batik di bulan Agustus 2011 senilai 2.287.668,04 Dolar AS dengan volume 93.559,29 kg. Padahal bulan sebelumnya hanya senilai 758.902,73 Dolar AS dengan volume 33.904,04 kg (Kompas 21 September 2011). Menurut Menko Kesra, ada lebih dari 80.000 pengrajin dan pengusaha batik di seluruh Indonesia. Maka dari itu diperlukan kesadaran masyarakat untuk tetap melestarikan dan melindungi batik Indonesia dan meningkatkan daya saing (Suara Karya, 21

September 2011). Sehingga mengingat kondisi demikian perlu adanya penelitian budaya organisasi dibalik peningkatan pasar, sehingga dapat diidentifikasi budaya yang unggul yang dapat dijadikan model untuk peningkatan daya saing di pasar luar negeri.

B. PERMASALAHAN

Permasalahan dalam penelitian ini adalah :

- a. Bagaimanakah karakteristik budaya organisasi unggul di Industri Batik Surakarta Jawa Tengah.
- b. Bagaimanakah peran budaya organisasi unggul di Industri Batik Surakarta Jawa Tengah.
- c. Bagaimanakah nilai-nilai yang mendasari adanya budaya organisasi unggul di Industri Batik Surakarta Jawa Tengah.