

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai usaha yang telah ditentukan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang terus menerus dibicarakan. Oleh karena itu diperlukan usaha-usaha yang lebih bagi peningkatan dalam membina manusia sebagai tenaga kerja.

Setelah menyadari arti penting manusia, maka 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 kerja dalam setiap fungsi dan jabatan yang ada di dalam perusahaan. Pengaturan juga berkait pemenuhan kebutuhan manusia (pemberian kompensasi) secara terus menerus dapat menghasilkan peningkatan kepuasan kerja. Dari peningkatan kepuasan kerja pada akhirnya menghasilkan kinerja yang baik. Namun bila karyawan dalam suatu perusahaan tidak mendapatkan pengaturan yang baik maka berpengaruh terhadap kepuasan, sehingga akibat tidak puasan maka mereka cenderung berperilaku *negatif action* dalam kerja seperti aksi demonstrasi, aksi mogok, dan aksi mangkir kerja dan sebagainya.

Salah satu variabel yang berhubungan dengan peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi adalah “budaya perusahaan”. Variabel ini sukar diuntuk ditentukan atau diuraikan tetapi variabel ini ada bahkan variabel ini yang 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 menduduki peringkat pertama daftar 1.000 perusahaan terbaik di dunia versi The Business Week. Dengan nilai pasar tertinggi di dunia, US \$328,11 milyar (lebih dari dua kali APBN Indonesia 2003/2004), 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. Dalam dua puluh tahun terakhir ini GE menjadi langganan peringkat pertama dari publikasi ekonomi dan manajemen di dunia. Paling tidak, ia menjadi langganan peringkat pertama di Fortune 500 dan Business Week 1.000. Noel M. Tichy dan Starford Sherman menulis proses keberhasilan GE dalam bukunya *Control Your Destiny or Someone Else Will* (1995) dikarenakan restrukturisasi yang berhasil, kepemimpinan yang baik, dan budaya manajemen yang unggul yang dijalankan Jack Welch sebagai CEO GE. (Moeljono, 2005). Program dalam Revolusi GE dimulai tahun 1981, ketika ia menegaskan bahwa produktivitas adalah kunci, dan itu diperlukan karena membangun fleksibilitas. Selama empat tahun pertama, ia menjual 125 perusahaan yang dinilai tidak mungkin menjadi bagian dari GE, tidak menjadi *main concern* dari GE. Ia membongkar kebiasaan dari para manajer GE yang lebih banyak menghabiskan enerjinya mengurus hal-hal internal daripada mengurus kustomer. Singkatnya, GE

ditransformasikan dari organisasi bisnis yang membirokrasi menjadi organisasi bisnis yang mengkorporasi.

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 asis 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 Sudaryanto 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 transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan; 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; akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif; 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.”

Restrukturisasi manajemen dan terbentuknya *good corporate governance* sebagai prinsip dasar tata kelola usaha adalah sisi terluar dari keberhasilan transformasi tersebut. Jack Welch pada prinsipnya tidak menuju kepada upaya membangun sebuah manajemen yang unggul, melainkan kepada sisi yang terdalam dari suatu perusahaan, yaitu membangun budaya yang unggul. Welch tidak sekedar membangun keunggulan manajemen dan kepemimpinan yang unggul, melainkan sebuah software yang mampu menjaga (sustain) keunggulan-keunggulan tersebut. Bahkan, editor majalah Fortune menjuluki GE sebagai perusahaan yang mempunyai “Culture of Integrity” (Fortune, September 2002). 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”.

Berkaitan dengan upaya membangun budaya organisasi atau perusahaan yang unggul, maka peneliti tertarik untuk meneliti disebuah perusahaan air minum daerah Surakarta yaitu PDAM Kota Surakarta yang merupakan badan usaha milik daerah.

B. TUJUAN PENELITIAN

- a. Menganalisis variabel budaya organisasi dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta.
- b. Menganalisis variabel budaya organisasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta.

C. URGENSI PENELITIAN

Budaya organisasi atau perusahaan sangat penting untuk ditelusuri mengingat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan perusahaan. Budaya organisasi atau perusahaan yang muncul bersifat sangat persuasif dan mempengaruhi hampir keseluruhan aspek kehidupan organisasi. Demikian juga budaya organisasi mampu memberikan motivasi karyawan untuk melakukan pengembangan dan perubahan organisasi yang sudah direncanakan. Pada dasarnya, budaya organisasi atau perusahaan menjelma dalam berbagai wujudnya dan karena bisa mendukung perubahan kearah kemajuan perusahaan.

Esensi dibalik penelusuran budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan di PDAM Kota Surakarta Jawa Tengah, maka penelusuran budaya organisasi menjadi sesuatu yang tidak bisa dielakan, terutama dikaitkan dengan manfaat ganda yang ditimbulkannya. Hal ini secara tidak langsung menunjukkan analisis budaya orgaisasi memberikan dampak makro, tidak saja dari peningkatan kinerja karyawan atau mikro.

Adanya nilai manfaat ganda dibalik analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan PDAM Kota Surakarta. Oleh karena itu, manfaat penelitian ini :

- a. Memberikan analisis budaya organisasi yang spesifik tentang karakteristik di PDAM Kota Surakarta, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.
- b. Bagi para pelaku usaha disektor industri baik pemerintah maupun swasta, manfaatnya dapat memacu untuk mengetahui berbagai karakteristik dan

pengaruh budaya organisasi sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan perusahaan di PDAM Kota Surakarta.

- c. Bagi Pemkot Kota Surakarta khususnya dan Pemprov Jawa tengah yaitu dapat mengetahui berbagai karakteristik budaya organisasi positif sehingga dalam menentukan regulasi dan kebijakan di era otonomi daerah dapat lebih mempengaruhi kinerja karyawan di Industri baik swasta maupun pemerintah.
- d.** Bagi dunia pendidikan khususnya di perguruan tinggi dapat menjadi sumber untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan juga acuan penelitian kelanjutan pada bidang yang sama.