

## BAB V

### REKAPITULASI DAN REKOMENDASI

---

#### 5.1. REKAPITULASI

Dalam kehidupan ekonomi Indonesia, pemerintah tetap mempunyai kewenangan untuk ikut campur. Konstitusi memang mengharuskan demikian. Salah satu campur tangan pemerintah adalah dari kebijaksanaan industrialisasi yang dicanangkannya sebagai bagian dari pembangunan nasional. Tujuan industrialisasi yang ditetapkan adalah membangun masyarakat industri dalam arti seluas-luasnya, sehingga bukan hanya berarti membangun pabrik sebanyak-banyaknya. Pengertian seluas-luasnya ini bermuatan dua dimensi. Yaitu, dimensi struktural, intinya adalah menggerakkan masyarakat dari pola kehidupan agraris menjadi pola kehidupan industri. Dimensi budaya, intinya adalah mengembangkan nilai-nilai baru yang cocok dan mendukung adanya masyarakat industri. Nilai-nilai itu adalah sikap rasional, etos kerja tinggi, penghargaan terhadap waktu, produktif, menerima persaingan dan lainnya. Dalam menghadapi lingkungan strategis luar yang terus berubah, pemerintah menghendaki agar kemampuan yang ada dikoordinasikan sehingga menghasilkan sinergi yang menyebabkan Indonesia mampu menghadapinya.

Dalam hal ini BUMN, selain dukungan konstitusi, secara sosiologis-politis digunakan oleh pemerintah sebagai instrumen dalam mengamankan kebijaksanaannya di bidang ekonomi politik. Oleh karena BUMN sendiri pada hakekatnya merupakan entitas bisnis, maka imbasan keadaan ekonomi domestik dan internasional juga mempengaruhi penanganan pemerintah terhadapnya. Sejarah perkembangan BUMN membuktikan hal ini. Dimulai

dari nasionalisasi atau membentuk perusahaan jawatan yang baru sama sekali tentunya dengan manajemen yang sangat didominasi oleh pemerintah melalui departemen yang terkait. Sampai kepada bentuk Persero yang relatif lebih longgar dominasinya. Meskipun demikian dibandingkan dengan perusahaan swasta jauh sekali perbedaannya dalam soal otonominya. Sehingga muncul banyak kasus BUMN yang tidak sehat secara keuangan dan malahan menjadi beban bagi keuangan negara. Disaat-saat boom minyak telah berlalu lama, hal ini tentu menjadi kendala bagi pembangunan nasional. Di sisi lain keinginan untuk menggunakan BUMN sebagai instrumen tetap kuat, salah satu indikatornya adalah dibentuknya BUMNIS. Ada sepuluh BUMN yang dinaungi oleh Badan Pengembangan Industri Strategis ini, diantaranya adalah PT. Krakatau Steel.

PT Krakatau Steel , lahir dari suatu kebijaksanaan yang ambisius dan prestisius di jaman Orde Lama. Pembangunan fisik pabrik-pabrik terkatung-katung bertahun-tahun karena kemelut politik dan ekonomi yang melanda Indonesia sekitar tahun-tahun 1965an. Pergantian pemerintah tidak dengan sendirinya berarti segera mendorong pembangunan, meskipun disaat-saat demikian secara spontan dan parsial pembangunan pabrik tetap dilanjutkan dengan cara swadana atas inisiatif para karyawannya. Dari sisi ini tampak bahwa inisiatif dan kreativitas di PT Krakatau Steel bukan sesuatu yang asing. Akan tetapi pengalaman berhubungan dengan Departemen teknis dan Keuangan dalam posisi sub ordinat kemungkinan mempengaruhi pola pengambilan keputusan di PT Krakatau Steel. Sekurang-kurangnya komunikasi yang dilakukan di PT Krakatau Steel berkecenderungan untuk berjenjang. Dalam kondisi lingkungan normal yang tidak memerlukan antisipasi atau malahan sikap proaktif, mungkin pola komunikasi seperti itu akan efektif. Akan tetapi dalam kondisi lingkungan yang terus berubah dan yang menuntut

perubahan orientasi untuk lebih hirau dan melayani kepentingan pasar pola seperti itu tidak efektif.

Tampaknya ada antisipasi dari perusahaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Indikasinya adalah perubahan struktur di PT Krakatau Steel dari semula lima Direktorat kini menjadi tujuh Direktorat. Dengan struktur baru ini diharapkan PT Krakatau Steel mampu mengantisipasi ketinggalan dalam teknologi dan menangani kesulitan dalam penyediaan bahan baku bagi keperluan produksi. Penambahan dua direktorat yang semula merupakan sub direktorat dengan nama sama yaitu Teknologi dan Logistik dimaksudkan untuk memecahkan kesulitan di bidang ini. Meskipun demikian tampaknya tidak didukung oleh perubahan pengelolaan atas sumber daya manusia. Prestasi kerja nyatanya bukan merupakan tolok ukur bagi keberhasilan seseorang disini. Yang penting justru hubungan-hubungan informal yang dalam terminologi masyarakat industri sebetulnya tidak rasional bila itu dikaitkan dengan karier di bidang pekerjaan.

Dengan mendasarkan pada kriteria Quinn dan McGrath maka dapat dideskripsikan bahwa budaya organisasi di PT Krakatau Steel tidak memenuhi hanya salah satu jenis budaya organisasi. Dalam perusahaan yang sama manifest unsur-unsur dari tipe budaya rasional, ideologis, konsensus dan hirarkis. Jadi tampaknya memang sesuai dengan asumsi Quinn dan McGrath mengenai paradigma paradoksial yang digunakan dalam kerangka kerjanya. Demikian juga dengan pengklasifikasian bentuk organisasi. Unsur-unsur yang dijadikan kriteria untuk mendefinisikan perusahaan tampaknya manifest dalam perusahaan yang sama, yaitu unsur dari tipe pasar, adhocracy, clan dan hirarki.

Rata-rata para manajer tingkat menengah-bawah di PT Krakatau Steel mempunyai persepsi bahwa para atasan di perusahaan cukup memberikan

kebebasan pada bawahannya untuk mengambil keputusan. Memberikan toleransi bila keputusannya ternyata salah dan memberikan dukungan kepada anak buah dalam melaksanakan tugas/pekerjaan. Namun demikian kebebasan yang diberikan kepada bawahan di perusahaan bukan berarti tidak tanpa batas. Pengawasan oleh atasan termasuk kerap dan ini didukung oleh banyaknya peraturan yang mengatur perihal pengawasan ini. Media untuk pengawasan dilakukan salah satunya melalui rapat-rapat koordinasi temuan yang dilakukan periodik minimal per bulan.

Pernyataan sehari-hari mengenai KS sama dengan kualitas, perusahaan merupakan salah satu pilar pembangunan nasional serta karyawan yang sukses itu adalah yang produktif dan yang loyal ternyata dirasakan hanya baru pada tingkatan semboyan yang tidak dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari.

Rata-rata para manajer menengah-bawah di PT. Krakatau Steel termasuk orang yang tidak puas dengan perusahaan. Rata merasakan pekerjaannya justru sebagai beban yang negatif. Kecuali perasaan cukup positif menyangkut imbalan gaji, semua unsur dari pekerjaan dirasakan sebagai negatif. Mulai dari jenis pekerjaan, beban tugas, kebanggaan dan hubungan antarrekan, keseluruhannya negatif. Dari perhitungan ditemukan bahwa seperti yang dinyatakan oleh Stephen P. Robbins budaya organisasi mempunyai hubungan dengan kondisi kepuasan kerja, paling tidak untuk kasus PT Krakatau Steel.

Ternyata pula bidang pekerjaan (non produksi dan non produksi misalnya) tidak dapat disebut sebagai faktor pencetus bagi hubungan kepuasan kerja dengan budaya organisasi. Sedangkan faktor umur dan pendidikan menjadi faktor pencetus atau akselator terjadinya hubungan kepuasan kerja dengan budaya organisasi.

Budaya organisasi di PT Krakatau Steel dapat dikatakan menjadi suatu budaya yang tidak terlalu berorientasi pada pasar, sehingga relatif kurang proaktif dalam menghadapi lingkungan yang dinamis. Bantuan pemerintah dalam proteksi pada akhirnya selalu menjadi andalan. Budaya organisasi yang tidak proaktif ini didorong oleh hubungan antara PT Krakatau Steel dengan BPIS yang merupakan koordinator dalam strategi umum perusahaan.

Dengan demikian, budaya organisasi dan kepuasan kerja di PT Krakatau Steel telah berhasil dideskripsikan dengan memanfaatkan unit eksplanasi :

- a).persepsi dari aktor-aktor
- b).konteks dalam halmana aktor-aktor berinteraksi dan mengalami inclusion, restriction dan direction dari dan terhadap sistem sosiokultural serta sistem budayanya.
- c).lingkungan eksternal yang merupakan konteks dari PT Krakatau Steel.

## 5.2.REKOMENDASI

Eksplorasi budaya organisasi di PT.Krakatau Steel menunjukkan beberapa hal positif dan negatif berkenaan dengan persepsi para manajer terhadap perusahaannya.Meskipun demikian, usaha untuk merealisasikan PT Krakatau Steel menjadi suatu perusahaan real bisnis yang mampu bukan hanya menanggapi lingkungan akan tetapi juga bersikap proaktif terhadap lingkungan perlu mendapat dukungan dalam perubahan sistem sosiobudaya dan sistem budaya.

Berikut ini adalah rekomendasi pada aspek-aspek kritikal.

### a.segi manajemen

Manajemen informasi perlu diubah paradigmanya, bukan lagi hanya supaya tidak terjadi bentrokan dengan bagian atau sub sistem yang lain dan berorientasi pada pemecahan jangka pendek. Tetapi lebih berorientasi pada

pemecahan masalah jangka panjang dengan segera tanpa menghilangkan konteks makronya. Sehingga rapat koordinasi rutin tetap dapat diteruskan akan tetapi dengan paradigma baru yang lebih bersifat proaktif terhadap lingkungan. Dengan demikian kebebasan dan dukungan yang diberikan oleh atasan akan lebih bersifat sinergis terhadap tujuan tersebut. Manajemen PT Krakatau Steel sebaiknya menetapkan kepuasan konsumen, para pemegang saham dalam hal ini Departemen Keuangan dan karyawannya dalam kondisi setingkat sebab ketiga faktor ini saling berkaitan. Orientasi pada kepuasan konsumen atas dasar pertimbangan bahwa perusahaan bisnis haruslah berorientasi pro-market. Orientasi pada pemegang saham, karena perusahaan diciptakan oleh mereka, sehingga eksistensinya jelas tergantung pada mereka. Orientasi pada karyawan, karena para manajer di PT Krakatau adalah karyawan juga. Dengan demikian, keterikatan para karyawan terhadap perusahaan dapat diharapkan. Dengan merasa bangga terhadap perusahaan diharapkan kondusif bagi kemajuan perusahaan khususnya bila dihadapkan pada pesaing di dunia. Hal ini juga untuk mencegah eksodus keluar dari perusahaan. Dengan mensosialisasikan nilai-nilai ini kepada karyawan, kemungkinan akan terbentuk budaya organisasi yang bertipe rasional seperti yang diutarakan dalam kerangka kerja Quinn dan McGrath.

#### b.segi regulasi-pemerintah

Dari deskripsi dapat dilihat meskipun tidak langsung pengaruh budaya birokratis dalam pengambilan keputusan di PT Krakatau Steel. Agar budaya organisasi di PT Krakatau Steel terbentuk menjadi lebih berkecenderungan bertipe rasional seperti kerangka kerja Quinn dan McGrath sehingga relatif lebih proaktif dalam menghadapi lingkungannya. Maka sudah saatnya pemerintah membenahi :

-struktur hubungan pemerintah dengan PT Krakatau Steel .Ini dilakukan dengan memberikan otonomi yang seluas-luasnya kepada manajemen PT Krakatau Steel, sistem penghargaan dan sistem sanksi yang adil terhadap manajemen.

Pola pengawasan melalui proses seperti yang selama ini dilakukan mungkin sudah saatnya dialihkan menjadi pengawasan atas hasil. Sehingga misalnya yang dirundingkan itu adalah return of investment akhir pembukuan yang mampu dan akan dicapai oleh PT Krakatau Steel. Departemen Keuangan dalam hal ini bertindak sebagai pemegang saham yang tidak ikut campur di dalam pencapaiannya. Dalam hal ini BPIS menjadi semacam pengelola konsorsium yang mengakselerasikan pencapaian return of investment yang telah disepakati dan ditetapkan pada awal tahun pembukuan misalnya.

-struktur hubungan PT Krakatau Steel dengan pasar.PT.Krakatau Steel harus lebih dibebaskan menentukan sendiri pola hubungannya dengan pasar dan antisipasinya terhadap pasar. Demikian juga dengan misi-misi sosial lainnya. Sudah saatnya PT Krakatau Steel memutuskan sendiri akan membantu atau tidak para perajin dengan mendasarkan pada prinsip cost-benefit analysis.

#### c.praktisi manajer

BUMN sekalipun , tetap merupakan suatu entitas bisnis yang terkena oleh hukum-hukumnya sendiri yaitu hukum yang berlaku di dunia bisnis. Siapa yang kompetitif dia akan bertahan demikian sebaliknya.Oleh karenanya, di BUMNpun perlu suatu budaya yang *revolutioner* terus menerus dalam menghadapi lingkungannya. Suatu budaya yang pro-market sekaligus juga tidak mengabaikan karyawannya. Dengan kata lain budaya organisasi di BUMN tidak perlu harus berbeda dengan perusahaan swasta

#### d.Peneliti dan Pemerhati masalah organisasi

Kajian yang menelusuri langsung aktor yang terlibat dalam proses besar organisasi dalam hal ini adalah budaya organisasi akan memperkaya pemahaman kita terhadap bukan hanya manajemen personel akan tetapi juga pemahaman terhadap perilaku organisasi. Perhatian yang berlebihan terhadap ekonomi makro atau manajemen makro organisasi hanya menggeser masalah utama dari kehidupan organisasi itu sendiri yaitu para karyawannya. Organisasi harus tetap hidup dan berkembang tanpa harus mengabaikan karyawannya. Pemahaman yang multidisipliner terhadap organisasi kiranya akan memperluas dan mempertajam peningkatan potensi sumber daya manusia. Insya Allah.

## DAFTAR PUSTAKA

---

### Buku-Buku :

- Batelaan,Volkert J., *Institutionalization and Organizational Culture*, Report 9104/0, Tinbergen Institute-Erasmus University, Rotterdam, Tanpa Tahun.
- Champion,Dean J., *Basic Statistics for Social Research*, Macmilian Publishing Co,Inc, USA, 1981.
- Davies,Keith dan Newstrom,John W.,*Perilaku Dalam Organisasi*, (Terjemahan Agus Darma), Erlangga, Jakarta, 1990.
- Frost,Peter J.et al., *Organizational Culture*, Sage-Publications,Inc, USA 1985.
- Hammer,Michael & Champy,James, *Reengineering The Corporation*, Harper Collins Publishers, Inc, USA, 1993.
- Killman,Ralph H.et al.,*Gaining Control of The Corporate Culture*, Jossey-Bass Publisher, USA, 1988.
- Kohout,Frank J., *Statistics for Social Scientists*, John Wiley Sons,Inc, USA, 1974.
- Krech,et al., *Individual in Society*, Mc.Graw Hill, USA, 1963.
- Koentjaraningrat (Ed), *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Gramedia, Jakarta, 1977.
- Kasim,Azhar, *Efektivitas Organisasi*, Pusat Antar Universitas - Ilmu-Ilmu Sosial , Universitas Indonesia, 1989.
- Lubis, SB Hari dan Huseini Martani,*Teori Organisasi Suatu Pendekatan Makro*, Pusat Antar Universitas Ilmu Sosial - Universitas Indonesia, 1987.
- Muhaimain,Yahya A., *Bisnis dan Politik, Kebijakan Ekonomi Indonesia 1950 - 1980*, L.P.3 ES, Jakarta, 1990.

- Patton, Michael Q., *How To Use Qualitative Methods in Evaluation*, Sage Publication, USA, 1987.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, Prentice, Hall, Inc, USA, 1989.
- , *Organization Theory Structure, Design, and Applications*, Prentice Hall, International, Inc, USA, 1990.
- Shaw, Marvin E. dan Constanzo, Philip R., *Theories of Social Psychology*, Mc.Graw Hall, Japan, 1982.
- Scott, W. Richard, *Organizations, Rational, Natural and Open System*, Prentice Hall International, Inc. New Jersey, USA, 1987.
- Schermerhorn, John R. et al., *Managing Organization Behavior*, John Willey & Sons, Canada, 1985.
- Smith, Patricia Cain, et al., *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand Mc.Nally, USA, 1964.
- Sathe, Vijay, *Culture and Related Corporate Realities*, Richard D. Erwin, Inc, USA, 1994.
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, Inc, USA, 1982.

**Jurnal/Majalah/Koran :**

1. Administratif Science Quarterly, USA, 28, 1993.
2. Berita Industri, Majalah Departemen Perindustrian, Edisi Khusus, Tahun, XVII / 1985.
3. Journal of Management Studies, 23-3 May 1986.
4. Kebijakan Pengembangan Industri Nasional, Departemen Perindustrian, 1991.
5. Kompas, 24-09-1990.
6. Manajemen dan Usahawan, Majalah No. 5, Tahun XX Mei 1991.
7. Manajemen dan Usahawan, Majalah No. 7, Tahun XXI Juli 1992.

8. Manajemen dan Usahawan, Majalah No. 6, Tahun XXII Juni 1993.
9. Manajemen, Majalah No. 27, Tahun V Maret - April 1985.
10. Organization Studies, 5/3, Tahun 1984.
11. Swa Sembada, Majalah No. 4, Tahun VI Juli 1990.
12. Tempo, Majalah No. 46, Tahun XXIII, 15 Januari 1994.