



UNIVERSITAS INDONESIA

BUDAYA ORGANISASI
DAN KEPUASAN KERJA
(STUDI KASUS DI PT. KRAKATAU STEEL - CILEGON)

58634 / 52
15/95
7

ARIE INDRA CHANDRA

658. 814
CHA
b



PROGRAM ILMU SOSIAL
PASCA SARJANA
1994

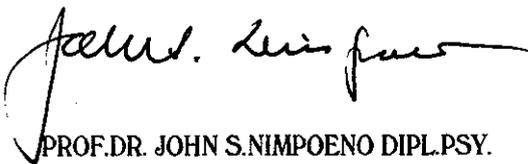
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

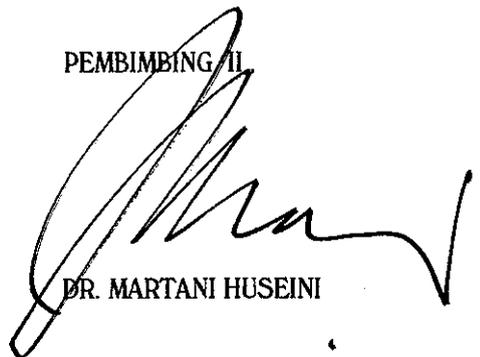
JUDUL TESIS : BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN
KERJA
(STUDI KASUS DI PT KRAKATAU STEEL -
CILEGON)

PENYUSUN : ARIE INDRA CHANDRA
NOMOR INDUK :
PROGRAM STUDI : ILMU ADMINISTRASI
PADA SEMESTER : GANJIL TAHUN AKADEMIK 1993/1994
BULAN : JUNI 1994

MENYETUJUI :
PEMBIMBING I.

PEMBIMBING II


PROF.DR. JOHN S.NIMPOENO DIPL.PSY.


DR. MARTANI HUSEINI



UNIVERSITAS INDONESIA
BIDANG ILMU SOSIAL
PROGRAM PASCASARJANA

PENGESAHAN

Nama : Arie Indra Chandra
Nomor Induk :
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja
(Studi kasus di PT Krakatau Steel -Cilegon)

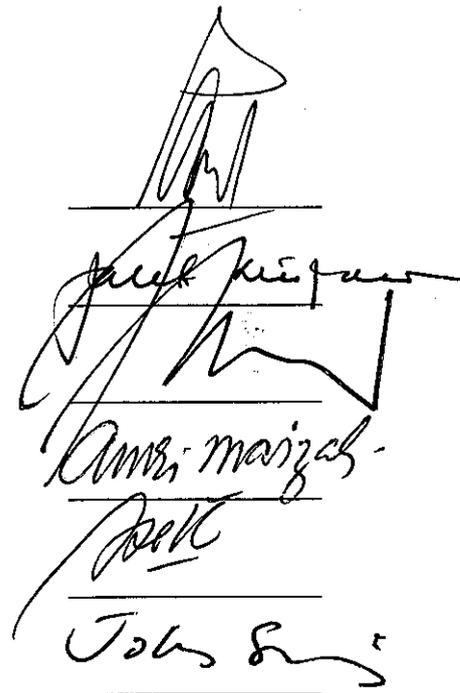
Telah Dipertahankan di Hadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Bidang Studi Ilmu Sosial Universitas Indonesia, Pada:

Hari : Kamis
Tanggal/Bln/Th : 14 Juli 1994
Pukul : 11.00 - 13.00

dan dinyatakan LULUS

Panitia Penguji Tesis

1. Ketua Sidang,
DR. Paulus Wirutomo, Msc.
2. Pembimbing Pertama,
Prof. DR. J. Nimpoeno, Dipl. Psy.
3. Pembimbing Kedua,
DR. Martani Huseini
4. Pembaca ahli,
DR. Amri Marzali, MA
5. Ketua Program Studi,
DR. Azhar Kasim, MPA
6. Sekretaris Bidang Studi,
Drs. Johannes Sutoyo, MA



Handwritten signatures of the thesis examination committee members, including the chair and members listed on the left.

Allah Maha Besar
Allahuakbar

ABSTRAK

Sejak tahun 1985 berbagai perubahan telah dilakukan untuk membenahi BUMN. Ini dilakukan karena ketidakefisienan BUMN dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah. Terutama dalam mencapai sasaran laba dalam terminologi ekonomi. BUMN sendiri mempunyai muatan misi yang bersifat dilematis sebab di satu sisi berkewajiban untuk menghasilkan laba dalam arti ekonomis, di sisi lain juga menghasilkan laba dalam arti sosial dan politis.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai budaya organisasi di PT. Krakatau Steel. Penggambaran budaya organisasi melalui penelusuran mendalam atas *shared assumptions* yang terjabarkan pula dalam *shared things, shared doings, shared sayings* dan *shared feelings*. Unsur-unsur budaya organisasi dipahami dalam hubungannya dengan sistem sosiokultural PT. Krakatau Steel yang terdiri dari tujuan dan sasaran formal, struktur dan proses-proses manajemen yang luas baik dalam menghadapi situasi-situasi intern maupun ekstern. Tujuan kedua adalah untuk memahami bagaimana kepuasan kerja karyawan tingkat manajer-bawah dalam situasi deregulasi yang menyebabkan munculnya perusahaan swasta dengan sistem imbalan yang lebih baik. Penelitian ini bertujuan pula untuk melihat apakah budaya organisasi mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja disana.

Informasi mengenai unsur-unsur budaya organisasi diperoleh dengan metode pengumpulan data observasi dan survai. Informasi mengenai kepuasan kerja diperoleh melalui survai. Informasi mengenai sistem sosiokultural diperoleh melalui metode observasi dan studi dokumen tidak terstruktur yang meliputi berbagai jenis dokumen perusahaan. Sedangkan informasi mengenai situasi makro diperoleh melalui penelusuran berbagai media cetak yang ada.

Dari pengolahan informasi secara interpretatif diperoleh pemahaman bahwa unsur-unsur budaya organisasi di PT. Krakatau Steel membentuk konfigurasi yang berasal dari unsur-unsur Budaya Rasional, Budaya Konsensus, Budaya Hirarkis dan Budaya Ideologis. Sejauh ini, budaya rasional dan ideologis sedikit lebih menonjol unsur-unsurnya dalam konfigurasi tersebut.

Diperoleh pemahaman juga bahwa tingkat kepuasan kerja disana termasuk rendah pada waktu penelitian dilakukan, hal ini kemungkinan besar berkaitan dengan pembentukan dua direktorat baru dan penggabungan PT. CRMI ke dalam perusahaan. Dari analisis statistik diperoleh kesimpulan terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hubungan kedua variabel itu berkaitan agak rendah dengan variabel umur dan pendidikan, sedangkan dengan bidang pekerjaan tidak berkaitan.

Dari pemahaman tersebut diperoleh catatan teoritis bahwa persepsi dan perilaku (dan hasilnya) dari para anggota perusahaan berkaitan dengan sistem sosiokultural dan sistem budaya perusahaan dalam konteks lingkungan eksternal perusahaan.

KATA PENGANTAR

Dalam bidang manajemen dan organisasi, sumber daya manusia merupakan bidang kajian utama meskipun bukan satu-satunya. Perhatian yang seksama terhadap perilaku manusia dalam konteks untuk memahami perilaku organisasi memang sudah sepatutnya diberikan. Suatu struktur dan strategi manajemen tidak akan jalan bila tidak disusun berdasarkan pengetahuan yang memadai mengenai perilaku manusia yang menjadi pelaku dan inti penggerak semua perangkat organisasinya.

Informasi mengenai apakah jiwa atau inti yang terdalam organisasi BUMN mengalami perubahan atau tidak, seperti juga pada struktur dan strategi. Atau 'perangkat luar' organisasi lain dalam menghadapi perkembangan lingkungan eksternal yang berubah secara dinamis, tidak jelas dan termasuk langka. Persaingan di dunia bisnis menuntut semua entitas di dalam lingkungan tersebut untuk mampu bukan hanya bereaksi akan tetapi proaktif. Dalam kondisi seperti ini semua pengkajian mengenai manajemen dipusatkan pada usaha untuk meningkatkan keefisienan dan keefektivitasan manajemen. Menjadi pertanyaan besar ketika ada usaha untuk mencoba memperhatikan hal tersebut dari sisi pelaku penggerak manajemen. Perlu paradigma humanistik untuk mengetahui jawaban atas pertanyaan semacam itu, sebab tanpa itu mungkin akan sulit untuk memahaminya.

Penelitian ini tidak hanya merupakan perwujudan dari upaya untuk meningkatkan keefektifan dan keefisiensian organisasi demi kebesaran dan kemakmuran organisasi itu saja. Akan tetapi juga merupakan cerminan dari keinginan untuk memperhatikan kebesaran dan kemakmuran para pelaku manajemennya. Mudah-mudahan pemikiran seperti ini juga menjadi bagian dari kehidupan para elit perusahaan dan para praktisi lainnya.

Lebih bermanfaat bila memandang penelitian ini sebagai semacam perangsang untuk lebih memahami budaya organisasi dan aspek kehidupan karyawannya seperti dalam penelitian ini, yaitu kepuasan kerjanya, daripada memandangnya sebagai hasil akhir dari eksplanasi realita. Akhir kata semua kesalahan yang ada di sini merupakan tanggung jawab semata penulis.

Bandung, Juni 1994

Arie I. Chandra

UCAPAN TERIMAKASIH

Terwujudnya tesis ini merupakan sumbangan nyata, baik langsung maupun tidak langsung, dari para Pembimbing, para Dosen baik dari Universitas Indonesia maupun Universitas Katolik Leuven, Belgia, para Pimpinan dan Karyawan di PT. Krakatau Steel, para Peneliti, rekan-rekan saya di Universitas Katolik Parahyangan maupun di Universitas Indonesia. Pada mereka inilah ucapan terimakasih ini saya tujukan. Adanya nama yang terlupa semata-mata merupakan ketidackermatan saya tanpa mengurangi arti kontribusi yang telah diberikan kepada saya.

Kepada *Prof. DR. John S. Nimpoeno, Dipl. Psy.* dan *DR. Martani Huseini*, yang telah bersabar, terus mendorong, memberikan kontribusi pemikiran maupun buku yang saya perlukan dan yang terus menerus menggelitik rasa keingintahuan saya dengan pertanyaan dan sanggahan terhadap topik yang saya teliti ini. Saya perlu menyampaikan rasa hormat dan terimakasih yang dalam kepada beliau berdua selama membimbing dalam penelitian dan penyusunan tesis ini.

Kepada *DR. L. Th. Schmit*, pembimbing pertama yang memperdalam pengetahuan saya mengenai metodologi penelitian kualitatif sebagai pilihan utama dalam eksplorasi ilmiah. Yang juga banyak andilnya atas literatur dalam penelitian ini maupun kritik-kritik konstruktifnya, awal dan dasar penelitian ini adalah atas jasa beliau, sayang musibah IGGI menyebabkan bimbingan atas penelitian ini putus ditengah jalan. Kepada beliau, saya menyatakan rasa berhutang dan hormat saya.

Kepada yang terhormat para penguji sidang ujian tesis saya, *DR. Paulus Wirutomo, MSc., DR. Martani Huseini, Prof. DR. John Nimpoeno, Dipl. Psy., DR. H. Amri Marzali, MA., DR. Azhar Kasim, MPA.* dan *Drs. Johannes Sutoyo, MA.*, saya mengucapkan terimakasih saya atas kritik dan saran-sarannya.

Kepada ibu *Siti*, ibu *Titi*, bapak *Tasim, Drs.* dan bapak *Taram* di Pascasarjana bidang ISIP Universitas Indonesia saya ucapkan terimakasih atas bantuan dan perhatiannya selama ini.

Pendidikan Strata 2 ini dapat saya jalani karena beasiswa dari Universitas Katolik Parahyangan dan Universitas Katolik Leuven, Belgia, oleh karenanya saya patut mengucapkan syukur atas bantuannya.

Selama penelitian di PT. Krakatau Steel saya sangat terbantu sekali oleh informasi maupun fasilitas lain yang telah diberikan oleh para responden-para karyawan/manajer di PT. Krakatau Steel. Saya mengucapkan terimakasih dan berhutang budi, semoga penelitian ini bermanfaat.

Saya juga mengucapkan rasa terima kasih saya atas bantuannya di PT. Krakatau Steel pada bapak *Ir. Murdianto*, ibu *dr. Renitha Tarbin* dan bapak *Tb. Imam Sri Bima S., SE.* serta para bapak dan ibu yang lain.

Patut juga dikenang kebersamaan dalam diskusi dan studi bersama *Marihot, M.Si., Sapta D., M.Si., Sisca, M.Si.* dan *Noni, M.Si.*

Bila penampilan dari laporan tesis ini indah dan enak untuk dibaca, maka dapat dipastikan itu tak terlepas dari kontribusi terbesar dan tunggal yang telah diberikan oleh mas *Andoko, BA.*, saya mengucapkan terimakasih untuk kesabaran dan ketekunannya selama ini. Juga kepada mas *Suhono* yang sibuk mengantar saya, terimakasih.

Analisis data kuantitatif dalam penelitian ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa bantuan *Ir. Sofyan* dan *Ayi Burhan, MA.*, untuk itu saya menyatakan terimakasih.

Terimakasih juga untuk mama *Kartika* serta adikku *Abubakar* dan *Lilis* yang banyak membantu selama studi.

Atas dorongan, perhatian dan bantuannya selama studi dan dalam hidup saya kepada kakakku tercinta *Ir. H. Danu Daenulhay* dan *H. Indira Daenulhay*, terimakasih untuk segalanya. Juga kakak dan adikku *Bambang Indrayono* dan *Lien B., Safriel Yusuf, SE.* dan *Rita Safriel, Indriyati S., Danurita Andi, Dra., Apt.* dan *Ir. Andi.* Kepada mereka, orang-orang yang saya cintai ini, saya mengucapkan terimakasih atas segala dorongan dan bantuannya. Dalam lembar ini juga saya mengenang almarhum yang terkasih *Bambang Indrapriyono, Drs.* dan *Kiki, Bapak dan Ibu Dick.*

Saya sadari pasti banyak nama yang terlewat, kepada mereka saya mengucapkan terimakasih dan permohonan maaf saya.

Terakhir, khusus pada empat orang tercinta yang selalu melingkupi hidup saya, yang telah memberikan yang terbaik darinya untuk kehidupan saya *Lili Nurlantika, Rani Sanilia, Iis Aisyah* dan *Olih.* Sulit untuk mengatakan betapa berartinya kontribusi mereka pada penulisan ini. Terimakasih untuk segalanya Mudah-mudahan Allah SWT. membalas budi baik semuanya. Amin.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	
UCAPAN TERIMA KASIH	
DAFTAR ISI	iv
TABEL	ii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Kerangka Teori	6
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	39
1.4 Metodologi Penelitian	40
1.5 Metoda Penelitian	41
1.6 Sistematika Penulisan	42
BAB II : KONTEKS MAKRO	50
2.1 Kebijakan Perindustrian Nasional	51
2.1.1 Tujuan Industrialisasi	
2.1.2 Lingkungan Strategis Yang Berpengaruh	
2.1.3 Perindustrian Nasional	
2.2 Badan Usaha Milik Negara	64
2.2.1 Sejarah Perkembangan BUMN	
2.2.2 Kontribusi BUMN Dalam Pembangunan	
2.2.3 Masalah Yang Dihadapi	
2.2.4 Pembinaan Sumber Daya Manusia di BUMN	
2.2.5 Badan Pengembangan Industri Strategis	
BAB III : SISTEM SOSIOBUDAYA PT. KRAKATAU STEEL	93
3.1 Sejarah PT Krakatau Steel	93
3.2 Tinjauan Umum : PT Krakatau Steel	112
3.2.1 Tinjauan Idiil	
3.2.2 Organisasi dan Sumber Daya Manusia	
- struktur organisasi	
- kondisi keuangan PT Krakatau Steel	
- anak perusahaan	
- kondisi pasar dan pemasaran produk PT Krakatau Steel	
- sumber daya manusia	
- misi sosial PT Krakatau Steel	

BAB IV : SISTEM BUDAYA PT. KRAKATAU STEEL	152
4.1 Manifestasi Budaya PT Krakatau Steel	152
4.2 Persepsi Karyawan Atas Budaya Perusahaan	161
4.3 Kepuasan Kerja Karyawan PT Krakatau Steel	174
4.4 Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kepuasan Kerja	184
4.5 Tipe Budaya PT Krakatau Steel	194
BAB V : REKAPITULASI DAN REKOMENDASI	202
5.1 Rekapitulasi	202
5.2 Rekomendasi	206
DAFTAR PUSTAKA	210
LAMPIRAN	213

DAFTAR TABEL

Tabel	01 : Empat sistem transaksi dan bentuk organisasi	24
	02 : Beberapa insentif untuk investor asing di RRC & RI	56
	03 : Ciri-ciri pokok usaha negara	70
	04 : Pembagian BUMN menurut sektor	73
	05 : Pajak penghasilan Badan Usaha	74
	06 : Penerimaan bukan pajak	74
	07 : Kontribusi BUMN terhadap pemanfaatan tenaga kerja	74
	08 : Kontribusi BUMN	75
	09 : Proses pembagunan 1962 -1966	100
	10 : Pembangunan pabrik dan infrastrukturnya	101
	11 : Berdirinya pabrik di KS	109
	12 : Kondisi keuangan KS	124
	13 : Konsumsi produk	133
	14 : Konsumsi nasional akan Long product	134
	15 : Pesaing PT. KS dan produknya	136
	16 : Pangsa pasar PT. KS 1991	137
	17 : Kebutuhan baja di Indonesia	138
	18 : Pendidikan karyawan PT. KS	141
	19 : Grafik : jumlah teknik dan non teknik	142
	20 : Grafik : asal daerah	143
	21 : Grafik : distribusi tempat tinggal karyawan	155
	22 : Grafik : kebebasan	162
	23 : Grafik : toleransi atas resiko	163
	24 : Grafik : bantuan atasan	164
	25 : Grafik : kejelasan sasaran	165
	26 : Grafik : koordinasi antar unit	166
	27 : Grafik : frekuensi pengawasan	166
	28 : Grafik : imbalan berdasar prestasi	167
	29 : Grafik : karir berdasar prestasi	168
	30 : Grafik : pentingnya hubungan informal	168
	31 : Grafik : orientasi pada kelompok sendiri	169
	32 : Grafik : peluang berbeda pendapat	170
	33 : Grafik : komunikasi hirarkis	171
	34 : Grafik : perusahaan pilar pembangunan	172
	35 : Grafik : kualitas dijalankan setiap hari	173
	36 : Grafik : karyawan sukses yang produktif dan loyal	173
	37 : Grafik : persepsi terhadap unsur budaya organisasi	174
	38 : Grafik : bekerja di PT. Krakatau Steel	175
	39 : Grafik : bangga jadi karyawan KS	176
	40 : Grafik : puas dengan gaji	177

41	: Grafik : kecewa karena sasaran tak tercapai	178
42	: Grafik : nilai penting pekerjaan	180
43	: Grafik : hubungan rekan sekerja	180
44	: Grafik : perasaan negatif	183

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.LATAR BELAKANG MASALAH

Dalam strategi pembangunan Indonesia, sektor industri berperan penting dalam mengubah struktur ekonomi dari yang bercorak agraris menjadi bercorak industri. Dalam perspektif ini, berbagai industri dasar seperti : kimia dasar, logam dasar, permesinan dan elektronika dikembangkan dan merupakan sasaran jangka panjang pembangunan.¹

Bahkan pada tahun 1989, dengan mengacu pada INI (Istituto Nazionale de Industria) Spanyol dan IRI (Istituto Per La Ricostruzione Industriale) Italia, pemerintah menetapkan sepuluh Badan Usaha Milik Negara kedalam satu kelompok yang disebut BPIS (Badan Pengembangan Industri Strategies) dengan tugas utamanya mengembangkan industri strategis untuk ketahanan nasional. Yang termasuk kedalam BPIS ini adalah : PT Krakatau Steel, PT Industri Pesawat Terbang Nusantara (PT IPTN), PT PAL, PT Perindustrian Angkatan Darat (PT PINDAD), PT Industri Kereta Api (PT INKA), PT INTI, PT Bosma Indonesia, PT Bharata Indonesia, Perum Dahana dan Unit Produksi Lembaga Elektronika Nasional Indonesia - Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LEN-LIPI).²

Pada umumnya negara-negara yang ingin mengembangkan perindustriannya, memperkuat basis atau infrastrukturnya yang meliputi antara lain jaringan jalan raya, listrik, peningkatan dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama dalam bidang pengembangan penelitian. Salah satu dari dasar masyarakat industri adalah penguasaan industri hulu antara lain adalah industri logam dengan tujuan menjadikannya

sebagai pendorong atau perangsang daya tumbuh industri dan sektor ekonomi lainnya melalui penyediaan bahan baku, komponen - komponen dan sebagainya. Strategi ini telah diterapkan sejak Repelita Pertama.³ Dari kelompok industri logam dasar, PT Krakatau Steel merupakan satu-satunya perusahaan yang kapasitas produksinya terbesar di antara lainnya. Dari konsumsi besi baja sebanyak 2,2 juta ton per tahunnya, terdapat sebanyak 1,5 juta ton per tahun yang merupakan pasokan dari PT Krakatau Steel sedangkan sisanya dipenuhi oleh perusahaan swasta yang lain.⁴ Produktivitas PT Krakatau Steel semakin lama semakin meningkat dan diproyeksikan akan mencapai 2,5 juta ton per tahun untuk tahun 1993 dan dari seluruh hasil produknya sebagian telah diperuntukkan bagi pasaran luar negeri. Dalam jangka panjang ekspor ke luar negeri ini merupakan satu sasaran yang ingin dicapai. Dimulai dari tahun 1986, nilai ekspor besi dan baja hanya 62,2 juta dollar AS yang meningkat pada tahun 1987 menjadi 190,2 juta dollar AS kemudian meningkat lagi pada tahun 1988 menjadi senilai 249 juta dollar AS. Dengan dimasukkannya sebagai salah satu unsur dari BPIS dan kenyataan bahwa kebutuhan akan besi baja pada periode pembangunan nasional ini tidak mungkin menurun. Maka nyatalah bahwa PT Krakatau Steel merupakan andalan utama pemerintah dalam mengembangkan industri khususnya dalam hal industri logam dasar. Meskipun dengan semakin kuatnya arus globalisasi maka semakin kuat pula tekanan-tekanan untuk deregulasi di bidang tata niaga khususnya industri baja. Suatu hal yang menyebabkan posisi PT Krakatau Steel yang dalam banyak hal diuntungkan oleh regulasi pemerintah sehingga selalu dapat memimpin di depan dalam industri baja, kini harus bekerja keras mengantisipasi persaingan dengan dunia luar yang kompetitif.

Sebagai suatu badan hukum, PT Krakatau Steel dapat dikatakan termasuk cukup / sedang usianya, tidak termasuk tua tapi juga sulit untuk dikategorikan sebagai suatu organisasi yang baru terbentuk. Sebagai suatu organisasi bisnis, PT Krakatau Steel mempunyai misi yang justru tidak seluruhnya diletakkan dalam upaya untuk mencapai profit keuangan semata. Diawali dengan perealisasiian cita-cita untuk menjadi suatu negara industri yang tidak tergantung pada negara Barat, maka Proyek Besi Baja Trikora didirikan tahun 1962 yang merupakan cikal bakal dari PT Krakatau Steel. PT Krakatau Steel dilegalisasi sebagai badan hukum berbentuk persero dengan pemilikan saham oleh pemerintah yaitu pada tahun 1970. Dengan rentang waktu selama 22 tahun bila dihitung dari mulai terbentuknya sebagai persero terbatas, atau terhitung 30 tahun bila dimulai dari Proyek Trikora, maka dapat dipastikan sulit untuk mengatakan belum terbentuk suatu budaya organisasi disana. Sebab seperti yang dikatakan oleh Edgar H. Schein, budaya organisasi dapat ditemukan pada satu kelompok yang memiliki sejarah cukup memadai, karena budaya organisasi merupakan satu hasil pengalaman kelompok yang dipelajari.⁵ Selama kurun waktu sekian lama (20 tahun sebagai PT dan 30 tahun bila dimulai dari Proyek Trikora), terdapat cukup waktu bagi anggota -anggota organisasi untuk berbagi asumsi yang sama mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan dunia kerja. Antara lain mengenai tujuan umum, informalitas, frekuensi kontak, komunikasi tatap muka dan lainnya.⁶ Di PT Krakatau Steel, sekurang-kurangnya telah terjadi pergantian satu generasi, sehingga dimungkinkan telah terjadinya peralihan atau sosialisasi yang cukup atas inti budaya pada para anggotanya, khususnya manajemen tingkat menengah ke atas. Dalam kaitan ini, semboyan dapat dikatakan merupakan manifestasi dari budaya organisasi sebab merumuskan orientasi tujuan yang akan dicapai. Di perusahaan ini

telah dikenal suatu semboyan *K S sama dengan Kualitas* , yang dapat dijadikan indikasi sudah terbentuknya budaya organisasi.⁷

Dengan menempatkan perspektif bahwa PT Krakatau Steel merupakan suatu perusahaan yang strategis dalam proses perindustrian di Indonesia khususnya dalam hal industri logam dasar, maka suatu pengamatan terhadap PT Krakatau Steel kiranya cukup menarik dan diperlukan. Apalagi dari evaluasi terhadap kondisi dan kinerja BUMN, PT Krakatau Steel termasuk ke dalam kualifikasi BUMN yang sehat.⁸

Seperti yang juga dikemukakan oleh Schein, budaya dalam suatu kelompok atau organisasi memberi suatu kerangka untuk menafsirkan segala sesuatu yang berkaitan dengan tujuan kelompok atau organisasi kepada para anggotanya ; memberi suatu falsafah yang memiliki nilai-nilai tertentu. Organisasi yang telah terbina dalam kurun waktu tertentu yang cukup untuk mensosialisasikan pada para anggotanya dan cukup waktu juga bagi para anggotanya untuk menginternalisasikan nilai-nilai .Atau sistem kerja yang memiliki makna-makna yang diterima secara umum dan kolektif bagi suatu kelompok tertentu pada suatu waktu tertentu pula akan menghasilkan identitas organisasi perusahaan .⁹ Oleh karena itu , dapat diperkirakan identitas kelompok ini juga akan mempengaruhi perilaku karyawan PT Krakatau Steel dan ini menarik untuk diamati.

Dari pengamatan terhadap evaluasi atas kinerja BUMN sampai dengan tahun 1992 ini tampaknya bahwa perihal sumber daya manusia selalu dikaitkan dengan pertumbuhan , perkembangan atau malahan kemunduran suatu BUMN. BUMN yang berorientasi menghasilkan profit seperti yang mengambil bentuk Persero, seringkali mengalami kendala dalam hal ini. Pada satu sisi, mereka harus bersaing dengan perusahaan swasta yang mengharuskan efektivitas dan efisiensi dalam berbagai hal termasuk juga

kinerja sumber daya manusianya. Di sisi lain, iklim birokratis yang biasa terdapat dalam birokrasi negara juga mengimbangi pada BUMN ini. Sistem gaji umpamanya, di BUMN sistem gaji yang begitu terikat dan rendah jarang dapat menarik orang-orang yang berjiwa entrepreneurship dan agresif. Berbeda dengan swasta yang selalu terbuka dan sistem gaji yang selalu mengikuti harga pasar¹⁰. Oleh karena itu menarik sekali bila penelitian ini juga dikaitkan dengan kepuasan kerja karyawan PT. Krakatau Steel khususnya tingkat manajemen menengah yang dari sudut pengalaman maupun pendidikan mempunyai peluang untuk tidak terikat hanya pada satu perusahaan. Dalam hampir segala kondisi, tingkat kepuasan kerja seseorang yang lebih tinggi dapat menimbulkan keikatan yang lebih tinggi atau lebih kuat pada perusahaannya. Meskipun tingkat kepuasan kerja tidak berhubungan dengan produktivitas¹¹, namun penelitian mengenai hal ini di lingkungan BUMN tetap menarik karena terdapat adanya peluang yang cukup besar bagi para karyawan untuk keluar mengingat banyak pula perusahaan sejenis yang sedang dibangun.

Atau sekurang-kurangnya ketidakpuasan kerja akan muncul dan menghambat produktivitas keseluruhan PT Krakatau Steel. Ketidakpuasan kerja dapat muncul dalam manifestasinya pada kategori positif, yaitu *bersuara*, suatu upaya untuk memperbaiki keadaan secara konstruktif melalui diskusi/dialog yang positif dengan atasan. Manifestasi positif lain adalah *kesetiaan* yaitu suatu sikap menunggu dengan penuh keyakinan bahwa suatu saat perusahaan akan memperbaiki hal ini. Sedangkan manifestasi yang ingin dihindari atau dicegah karena sifatnya yang merusak adalah manifestasi destruktif. Hal itu adalah *keluar* suatu upaya permanen untuk keluar dari situasi ketidakpuasan kerja yang tidak dapat ditoleransikan lagi. Atau yang lainnya adalah *pengabaian* yaitu suatu upaya secara pasif

yang bertujuan untuk *membalas* perusahaan dengan membiarkan keadaan bertambah buruk khususnya untuk perusahaan dengan cara *mangkir, terlambat, pelambanan kerja, atau mengurangi usaha kerja sampai pada titik yang terendah dan berusaha meningkatkan tingkat kesalahan sampai pada pencurian*.¹² Di PT Krakatau Steel, karyawan yang *keluar* adalah : pada tahun 1970 - 1973 sebanyak 163; tahun 1974 - 1979 sebanyak 412 ; tahun 1980 - 1985 sebanyak 472 dan tahun 1986 - 1991 sebanyak 371 atau sebanyak 5 % - 8 %,suatu tingkat yang termasuk kecil. Dari yang keluar itu tidak seorangpun berasal dari manajemen tingkat menengah ke atas. Sedangkan untuk tingkat *pengabaian* , secara umum dan kualitatif termasuk sedang ke bawah (kecil).¹³

Dikaitkan dengan fakta bahwa PT Krakatau Steel diinginkan keberadaannya sebagai suatu BUMN yang menghasilkan besi baja dan dengan demikian mengembangkan industri khususnya industri logam dasar, baik pada jaman Orde Lama maupun orde Baru . Kemudian, adanya pergantian generasi dan perubahan orientasi ke arah profesionalisme guna mempertahankan kriteria sehat (minimalnya) serta rendahnya manifestasi ketidakpuasan destruktif maka masalah penelitian yang akan dijelajahi adalah sebagai berikut.

1. Seperti apakah budaya organisasi pada PT Krakatau Steel ?
2. Apakah terdapat hubungan antara persepsi mengenai budaya organisasi dengan kepuasan kerja para karyawannya di PT Krakatau Steel ?

1.2. KERANGKA TEORI

Diskusi mengenai organisasi umumnya dapat dianalogikan pada perbedaan dalam makna-makna yang terkandung dalam istilah-istilah *biomorphic, anthromorphic* atau *sociomorphic*. Dalam hal *biomorphic*,

organisasi mempunyai keperluan dan sasaran - sasaran agar tetap hidup melalui lingkaran kehidupan yang berkaitan dengan masalah 'kesehatan' dan yang mau tak mau menjadi obyek dari proses seleksi alam. Sedangkan metafora *anthromorphic* menganggap organisasi sebagai personalitas dari kebutuhan-kebutuhan dan karakter atau sebagai proses kognitif manusia yang khas. Kemudian, analogi yang paling utama dan sering dikemukakan yaitu *sociomorphic* yang menganggap organisasi sebagai suatu masyarakat kecil, sebagai sistem - sistem sosial yang dilengkapi dengan proses-proses pensosialisasian, norma-norma dan struktur-struktur sosial.¹⁴

Dalam metafor yang sangat luas inilah konsep budaya dalam organisasi mendapatkan tempat dan arti pentingnya. Seandainya organisasi dianggap sebagai miniatur masyarakat, maka hal tersebut ditunjukkan dengan dasar bukti yang berada pada sifat dari budaya itu sendiri. Hal ini dapat dipahami dari analogi antara individu dengan organisasi yaitu ' bila keunikan individu diekspresikan dalam *personalitasnya* maka keindividualitasan organisasi diekspresikan dalam peristilahan *budaya* '. Artinya, miniatur masyarakat yang tergabung dalam organisasi tersebut mempunyai *jiwa atau roh* yang tentu berbeda dengan miniatur masyarakat lainnya, sebagaimana berbedanya karakter suatu individu dengan individu lainnya.

Kata atau istilah *budaya atau culture* mempunyai pengertian dan makna yang amat banyak. Apalagi bila kata ini dihubungkan dengan kata atau istilah organisasi, maka akan muncul kerancuan dan kebingungan semantik dan konseptual. Dalam khasanah kata atau istilah di dalam studi administrasi dan manajemen sering ditemukan sejumlah istilah yang mirip dengan pengertian budaya. Beberapa darinya adalah sebagai berikut,

- 'keteraturan perilaku yang dapat diobservasi' (karena berulang-ulang secara tetap), yaitu pada waktu orang saling berinteraksi, seperti halnya bahasa yang digunakan dan ritual - ritual yang mengitari perilaku manusia.
- 'norma - norma' yang berkembang secara bertahap dalam kelompok kerja, seperti yang telah berkembang secara khas norma "satu hari kerja bagi satu hari pembayaran yang adil" yang terdapat di Bank Wiring Room dalam studi Hawthorne
- 'nilai - nilai dominan yang diambil' oleh suatu organisasi, seperti " kualitas produksi" atau "kepemimpinan harga"
- 'filsafat' yang membimbing kebijaksanaan organisasi dalam menghadapi pekerja dan atau langganan mereka
- 'aturan - aturan' permainan yang lama digunakan di dalam organisasi, "pengikat" dalam halmana seorang pemula harus belajar dalam rangka dapat menjadi anggota yang dapat diterima
- 'perasaan atau iklim' yang disampaikan di dalam suatu organisasi melalui tata ruang fisik dan cara anggota - anggota berinteraksi dengan langganan mereka atau pihak luar lainnya.¹⁵

Semua makna atau pengertian tersebut di atas dan tentu saja yang lainnya yang serupa dengan istilah - istilah tersebut di atas menurut Schein *mencerminkan / merefleksikan* budaya organisasi, akan tetapi tidak satupun darinya yang dapat dikatakan merupakan atau dapat menjadi esensi atau hakikat dari pengertian budaya organisasi.¹⁶

Ada dugaan bahwa istilah *budaya* merupakan suatu 'tanda stenografi' bagi nilai - nilai, norma -norma, keyakinan - keyakinan, kebiasaan - kebiasaan atau yang lainnya. Pengertian tersebut berasal dari keyakinan, yang pada dasarnya berasal dari semacam identifikasi atas sejumlah besar definisi dan yang diambil secara acak dari teks-teks antropologi budaya. Definisi dan arti

budaya sendiri sangat beragam dan ini berlandaskan pada pengidentifikasian Kroeber dan Kluckhohn (1952) atas 164 definisi budaya.¹⁷

Untuk sampai pada definisi budaya yang akan digunakan dalam penelitian ini, perlu kiranya dikemukakan terlebih dahulu akar konsep budaya. Akar dari konsep budaya secara antropologis budaya terpisah dalam dua mazhab besar yaitu¹⁸

A. Budaya sebagai suatu *sistem sosio budaya* (socio cultural)

Budaya dalam hal ini merupakan *hanya suatu komponen / unsur dari sistem sosial, yang dimanifestasikan dalam perilaku (jalan hidup) dan hasil - hasil dari perilaku tersebut*. Studi mengenai sistem sosio budaya ini dipisahkan lagi ke dalam empat aliran, yaitu Fungsionalis dan Struktural - fungsionalis yang memusatkan studi budayanya secara khusus terbatas pada ruang dan waktu tertentu yang diberi istilah 'synchronic'.

Sebagai kebalikan dari pandangan budaya synchronic ini adalah aliran Difusionis-historis dan Adaptasionis-ekologis yang secara khas menembus dimensi waktu dan memusatkan perhatian pada proses - proses yang terlibat dalam perkembangan budaya - budaya khusus tertentu, atau yang diberi istilah 'diachronic'.

B. Budaya sebagai suatu *sistem ideational* :

Wilayah budaya dan wilayah sosial pada mazhab ini *dipandang sebagai terpisah akan tetapi antarakeduanya saling berhubungan (interrelated)*. Wilayah budaya *termanifestasikan dalam struktur - struktur, proses - proses atau produk - produk kognitif manusia*. Terdapat empat aliran yaitu Kognitif , Strukturalis dan Mutual equivalence (berpadanan secara timbal balik) yang memandang budaya ditempatkan (berada) di dalam ingatan / pikiran si pembawa budaya (mind of cultural bearer).

Sedangkan aliran keempat, yaitu Simbolik mengajukan pandangan interpretif budaya sebagai hasil / produk dari pikiran (pemaknaan - pemaknaan dan lambang - lambang yang tersebar). Jadi menurut aliran Simbolik atau Semiotik ini, budaya tidak akan dipandang hanya berada dalam kepala orang - orang akan tetapi berada dalam pemaknaan - pemaknaan dan pikiran - pikiran yang disebar oleh aktor-aktor sosial.

Kedua mazhab besar ini berpengaruh terhadap pengertian budaya dalam teori organisasi.¹⁹

1). Organisasi sebagai *sistem sosio budaya*

Sebagian besar literatur (termasuk kedalamnya banyak teori klasik organisasi), yang secara diam-diam berasumsi bahwa unsur-unsur struktural dan sosial adalah (harusnya) terintegrasi dan tersinkronisasi sepenuhnya pada dimensi-dimensi ideational dan simbolis organisasi. Dalam pandangan konsep budaya antropologi yang paling awal, organisasi diterima kurang lebih secara eksplisit sebagai sistem sosio budaya . Unsur - unsur ideational (yaitu pola pemaknaan dan nilai yang tersebar, sistem - sistem pengetahuan dan keyakinan) sudah terbaaur dengan unsur struktur sosial dalam satu konsep organisasi yang holistik.

2). Budaya Organisasi sebagai *sistem gagasan - gagasan*

Konsep - konsep budaya dari jenis ideational menggantikan (dengan penuh pertimbangan) hakekat dan tekanan atas penjelajahan terhadap budaya organisasi. Budaya pada mazhab ini dipahami sebagai dibuat oleh 'teori-teori dunia' dan hasil simboliknya para pembawa budaya. Budaya merupakan sesuatu yang dinamis, konteks yang bermuatan perlambang, seperangkat kognisi yang fungsional, atau sesuatu yang dalam, menyangkut struktur

pikiran yang tak disadari. Budaya, menurut Clifford Geertz, paling baik dipandang bukan sebagai pola perilaku kongkrit yang kompleks - kebiasaan - kebiasaan, tradisi - tradisi, usages yang telah secara meluas menjadi kasus seperti sekarang ini, akan tetapi sebagai seperangkat mekanisme pengendali : rencana - rencana, resep - resep, aturan - aturan, instruksi - instruksi (apa yang oleh para insinyur dikenal sebagai *program*) - guna mengendalikan perilaku.²⁰

Dalam penelitian ini diajukan suatu kerangka kerja konseptual mengenai budaya organisasi yang mendasarkan diri pada konsepsi Yvan Alleire.²¹ Dalam kerangka kerjanya suatu organisasi mempunyai tiga unsur yang saling mengait.

1).suatu sistem sosiobudaya,

terdiri dari kerja yang saling berkaitan dari struktur - struktur formal, strategi-strategi, kebijaksanaan - kebijaksanaan, proses - proses manajemen dan seluruh unsur-unsur tambahan khusus yang merupakan kenyataan organisasi serta yang memang berfungsi (sasaran dan tujuan formal; struktur kewenangan dan kekuasaan; mekanisme kendali; motivasi dan imbalan; proses rekrutmen; seleksi dan pendidikan dan proses manajemen seluruhnya).Butir pertama ini mewakili paradigma yang memandang budaya organisasi sebagai pola pemaknaan dan nilai yang tersebar, sistem-sistem pengetahuan dan keyakinan yang tersebar dan sudah terekspresikan ke dalam unsur-unsur struktur sosial dalam satu konsep organisasi yang holistik.

2).suatu sistem budaya,

sistem budaya ini tercakup dalam sistem simbol yang bermakna dan tersebar yang memberikan bentuk pada ekspresi organisasi serta dimensi-dimensi afektifnya. Sistem simbol ini termanifestasikan dalam mitos, ideologi dan nilai-

nilai serta dalam banyak segi dari artefak budaya [rites, ritual, kebiasaan, metafora, glosari, akronim, slogan, kata-kata khas (lexicon), cerita kepahlawanan (saga), legenda, hal ihwal organisasi , logo, disain dan arsitektur]. Butir kedua ini mewakili paradigma yang memandang budaya organisasi sebagai 'teori-teori dunia' dan hasil simboliknya para pembawa budaya. Budaya merupakan sesuatu yang dinamis, konteks yang bermuatan perlambang dan atau seperangkat kognisi yang fungsional.

Sistem budaya dibentuk oleh keseluruhan masyarakat, sejarah organisasi dan faktor - faktor kontingensi khas yang berpengaruh padanya. Hal tersebut berubah dan berkembang secara bertahap di bawah pengaruh aktor dominan sesaat dan hubungan timbal balik yang dinamis antara unsur-unsur budaya dengan struktur.

3).aktor individual :

yang merupakan unsur ketiga, dengan kualitasnya, dengan pengalaman dan personalitasnya bukanlah penerima yang pasif dari suatu kenyataan yang ada, tergantung dari status dan peran kepemimpinannya dalam organisasi tersebut.

Dalam penelitian ini budaya organisasi dipandang sebagai suatu alat yang baik dalam menafsirkan kehidupan serta perilaku organisasi dan dalam memahami proses keruntuhan, proses adaptasi dan perubahan radikal di dalam organisasi. Budaya organisasi sekaligus merupakan ciptaan sosial dan pencipta dari makna-makna sosial tersebut.

Di lain pihak ,Batelaan²² mempunyai asumsi bahwa organisasi terutama dipandang sebagai sistem produksi dan / atau sistem pertukaran. Organisasi oleh karenanya merupakan aspek fungsional yang rasional dari aktivitas manusia. Dari teori institusional, akan ditemukan bahwa perhatian lebih

banyak diberikan kepada aspek simbolik dari organisasi dan lingkungan. Disamping memperhatikan teknologi pada teori ini terdapat lebih banyak faktor yang 'berorientasi sosial' yang menentukan struktur organisasi (Scott,1987)²³. Akan tetapi teori institusionalisasi tidak hanya menawarkan satu alternatif - atau sekurangnya satu pelengkap - yaitu suatu pandangan mengenai struktur organisasi dan masyarakat, akan tetapi ia juga menawarkan satu cara untuk memahami bagaimana memandang dunia, bagaimana kita dapat memproses sejumlah besar data dan bagaimana kita mampu membuat keputusan - keputusan darinya. Teori ini memberikan kepada kita peluang untuk mengurangi kerumitan.

Untuk memahami lembaga sosial, harus juga dilihat dari dalam proses dalam halmana lembaga - lembaga tersebut diciptakan. Proses yang dimaksud tersebut dikenal sebagai pelebagaan atau institusionalisasi. Istilah pelebagaan ini sendiri mendapat sumbangan pemaknaan dari berbagai disiplin seperti sosiologi (contohnya Durkheim, Parsons dan Weber), antropologi budaya (contohnya Malinowski) dan psikologi sosial (contohnya Mead). Batelaan, bekerja berdasarkan pada pengertian bahwa institusionalisasi / pelebagaan merupakan :

- suatu proses penyerapan nilai - nilai (Selznick), pada saat yang sama merupakan
- suatu dimensi kenyataan / realitas yang diciptakan (Zijderveld). Dengan kata lain nilai-nilai yang diserap merupakan sebagian dari kenyataan sosial. Hal inilah yang memungkinkan untuk menerima institusi sebagai suatu subsistem. Pada saat yang sama institusi dapat juga dipandang sebagai suatu aspek sistem dan menekankan karakter normatif dalam hubungannya dengan aksi manusia.²⁴

Gagasan Batelaan mengenai institusionalisasi organisasi digunakan dalam penelitian ini khususnya untuk memandang institusi sebagai suatu subsistem. Serta atas dasar itulah budaya organisasi dipandang sebagai kenyataan sosial dari organisasi. Budaya organisasi terdiri dari lembaga-lembaga sosial yang diciptakan dalam proses institusionalisasi / pelebagaan.

Dalam konteks perihal tersebut di atas digunakan suatu asumsi bahwa organisasi merupakan 'struktur yang berkaitan dengan divisi pekerja dan tanggung jawab di antara anggota suatu organisasi'. Hal ini didasarkan pada konsep bahwa tugas - tugas yang kompleks dapat disubdivisikan kedalam unsur - unsur yang lebih sederhana. Struktur organisasi melayani tiga fungsi penting. Yang pertama, struktur - struktur harus mempunyai kontribusi untuk mencapai sasaran - sasaran organisasi dan menghasilkan keluaran. Kedua, struktur didisain atau diciptakan untuk menjamin produktivitas kerjasama di antara anggota organisasi yang berarti bahwa aktivitas individu yang akan dikoordinasikan dan bahwa individu yang harus menyesuaikan terhadap persyaratan organisasi dan tidak sebaliknya. Akhirnya, struktur dapat dimengerti sebagai arena dalam halmana aksi-aksi organisasi mengambil tempat. Hal ini dimungkinkan karena struktur ditentukan oleh distribusi kekuasaan dan aliran informasi yang dekat dengan keluaran yang merupakan hasil dari keputusan. Seperti yang dikemukakan oleh Hari Lubis dan Huseini Martani, struktur juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan, ukuran dan jenis teknologi yang digunakan²⁵, selain itu juga strategi, gaya, staf dan sasaran-sasaran superordinate.

Kedua konsep tersebut, yaitu organisasi dan institusionalisasi merupakan dua dimensi dari perilaku manusia. Masing-masing darinya menjelaskan satu bagian dari aktivitas sosial dengan memusatkan pada aspek tertentu dan mengabaikan yang lainnya. Organisasi pada dimensi pertama berkaitan

dengan aspek rasional fungsional dari aktivitas manusia. Institusionalisasi, pada dimensi kedua, terutama memusatkan perhatian pada aspek budaya dari perilaku manusia. Dalam kenyataan keduanya ini saling berhubungan. Organisasi dalam hal ini merujuk pada struktur, sedangkan institusionalisasi pada budaya.

Dari perspektif struktural - fungsional, organisasi dipandang sebagai sistem sosial. Unsur-unsur dari sistem di strukturkan dengan satu cara sedemikian sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja sistem. Setiap unsur mempunyai fungsi dalam kolektivitas tersebut. Sedangkan dari perspektif institusional perhatian lebih diberikan kepada konfigurasi organisasi dan tradisinya. Budaya organisasi dipahami sebagai suatu sumber perlawanan terhadap perubahan akan tetapi pada saat yang sama juga dipahami sebagai sumber dari perubahan.²⁶

Dalam pembentukan budaya organisasi ada empat aliran interaksi yang dapat dikenali :

- 1). institusionalisasi dan penyerapan langsung (inclusion) aspek-aspek 'bernilai' dari perilaku (misalnya pakaian, bahasa, cara-cara)
- 2). institusionalisasi dan penyerapan unsur-unsur struktural (misalnya, peran-peran yang diharapkan, struktur kekuasaan dari posisi dan lainnya)
- 3). institusionalisasi dan penyerapan bagian-bagian dari proses organisasi (misalnya, mode perencanaan, mode perumusan strategi, tapi juga upaya untuk mempengaruhi budaya organisasi dengan cara *mengorganisasikan* unsur - unsur)
- 4). pembatasan yang didesakkan oleh struktur organisasi yang memperluas pengembangan budaya (sebagai contoh pemisahan individu secara fisik, pelarangan atau pembatasan kelompok atau departemen atas pertukaran yang timbal balik dari karakteristik budaya).²⁷

Dikaitkan dengan kinerja organisasi, Wilkins dan Ouchi²⁸ meyakini sebagai berhubungan dengan efisiensi ekonomi. Landasan pemikirannya ini adalah perspektif atau teori transaksi biaya. Menurut pemikiran ini, ada tiga mode untuk mengorganisasikan pertukaran atau transaksi ini, yaitu *pasar (market)*, *birokrasi* dan *clan*. Dalam transaksi terdapat suatu tindakan bersama yang mestilah di dalamnya melibatkan pertukaran yang saling tergantung di antara individu individu yang memberikan sesuatu yang bernilai (misalnya tenaga) dan menerima sesuatu yang bernilai sebagai imbalannya (misalnya uang). Untuk itu haruslah ada suatu standar ketimbalbalikan (the standart of reciprocity) yang menjamin keadilan ini.

Namun demikian, terdapat kesulitan dalam menentukan nilai dari pelayanan atau barang yang telah diberikan dalam transaksi termaksud. Hal ini menurut mereka, bersumber dari :

- a).hakekat yang melandasi barang atau jasa tersebut (misalnya sangat unik atau khas sekali barangnya; atau karena sangat terkait hubungan jasanya)
- b).masing - masing pihak tidak saling mempercayai.

Masalah tersebut, dijawab oleh ketiga mode tersebut sebagai berikut :²⁹

- mekanisme pasar menjawab masalah sosial ini dengan mekanisme harga dalam situasi persaingan penuh. Kontrak dibuat dalam situasi persaingan penuh tersebut, yang oleh karenanya akan menawarkan suatu 'harga yang layak' yang disepakati oleh kedua belah pihak sehingga kontrak dapat dilaksanakan.
- mekanisme birokrasi menjawab masalah tersebut dengan menciptakan suatu kontrak yang tidak lengkap. Ini merupakan satu bentuk kontrak pekerjaan yang pada intinya si pekerja dengan menerima gaji atau upah harus tunduk pada supervisor atau atasannya.

- mekanisme clan menjawabnya dengan mensosialisasikan pada masing - masing pihak yang terlibat sedemikian rupa sehingga mereka melihat tujuan mereka dalam transaksi itu berkesesuaian (congruent) - tapi bukan berarti 'mutually exclusive' dan dengan melengkapi satu paradigma umum yang dapat membantu mengenai penentuan apa yang terbaik dalam hubungan tersebut. Dengan memakai istilah berkesesuaian adalah dimaksudkan untuk mengantarkan gagasan bahwa anggota clan cenderung percaya bahwa di dalam masa yang panjang / lama mereka akan diatur dengan seadil-adilnya. Keyakinan inilah yang menyebabkan anggota - anggota clan ini dapat menerima atau menanggung ketidakadilan jangka pendek , tanpa menghancurkan asosiasi clan tersebut dan mengizinkan tindakan - tindakan kooperatif meskipun itu sebetulnya merupakan ketidakmampuan mempertimbangkan keadilan tertentu. Pemakai paradigma ini menyatakan bahwa anggota clan harus mempunyai atau berbagi secara bersama suatu orientasi umum tapi tidaklah harus merupakan suatu pengetahuan yang khusus, yang hirau dengan kepentingan kolektif.

Jadi, anggapan berkesesuaian sasaran, akan membantu untuk memahami motivasi para anggota untuk bekerjasama dan bekerja di dalam clan (suatu keyakinan atas keadilan umum dalam asosiasi). Dari ketiga mekanisme tersebut bentuk mode clan yang paling menuntut pengembangan atas suatu pengetahuan sosial yang dibagi secara lokal (shared knowledge). Suatu pemahaman sosial yang tinggi tingkatannya pada organisasi.

Kondisi yang diperlukan untuk mengembangkan clan adalah sebagai berikut :³⁰

a). sejarah yang cukup panjang dan keanggotaan yang cukup stabil (Schein,1981).

Hal ini dipersyaratkan agar dapat menghasilkan suatu organisasi yang mempunyai peluang untuk mengembangkan kesalingmengertian yang kompleks.

b). ketidakhadiran alternatif - alternatif institusional

Hal tersebut akan menyebabkan suatu keadaan *harus diterima atau taken for granted*, karena memang betul - betul tidak ada lagi alternatif lainnya. Sehingga hanya kesalingmengertian sosial tertentulah yang tetap eksis dan menjaga agar tetap ada.

c). interaksi di antara anggota

Kontak sosial apalagi dengan memperhatikan dua faktor di atas akan mengembangkan dan memperkuat penyebaran pengetahuan mengenai dunia sosial. Dalam kondisi seperti inilah suatu budaya yang mengikat akan tumbuh sejalan dengan pertumbuhan clan tersebut.

Gagasan mengenai clan ini digunakan dalam penelitian ini sebagai alat bantu untuk melihat budaya organisasi dalam butir kedua pada kerangka kerja yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sistem budaya.

Masih berkaitan dengan budaya organisasi, terdapat asumsi bahwa organisasi merupakan suatu sistem sosial, suatu konglomerasi kelompok - kelompok fungsional dan terstratifikasi secara berbeda yang berjuang guna mencapai kekuasaan dan status. Kelompok - kelompok ini tawar menawar satu sama lainnya, mereka menciptakan koalisi - koalisi temporer dalam rangka dominasi mereka (Crozier). Jadi, kenyataan sosial dari organisasi adalah konflik - perjuangan kelompok untuk kekuasaan dan status, persetujuan pada sasaran tanpa dapat diduga apakah akan dicapai melalui koalisi atau perpecahan di antara mereka. Realitas kognitif adalah salah satu rasionalitas yang terbatas - seperangkat alternatif keputusan yang bijaksana harus dipilih dan tentunya diutamakan alternatif yang dapat

memuaskan. Proses kontrol yang menghadapi kenyataan ini (akan menuju koalisi atau perpecahkan). Dalam kaitan asumsi ini, Lebas dan Weigenstein³¹ mengusulkan satu pendekatan umum guna mengontrol hal tersebut yang diberi label *pasar (market)*, *peraturan atau budaya* yang merupakan modifikasi dari konsep pasar, birokrasi dan clannya Wilkins dan Ouchi. Pendekatan pasar, peraturan dan budaya ini membentuk suatu segitiga pilar yang beroperasi sebagai suatu sistem kontrol. Sekali lagi, faktor-faktor seperti strategi, staff, ukuran organisasi, derajat kepastian dalam lingkungan, teknologi yang digunakan dan lainnya mempengaruhi segitiga konsepsi ini.

Terdapat perbedaan antara peranan pasar, peraturan dan budaya dalam sistem kontrol seperti yang dimaksud tersebut di atas (Lebas dan Weigenstein)³².

Pendekatan pasar

Dalam pendekatan pasar, kekuatan - kekuatan pasar eksternal tampak menonjol mengontrol perilaku manajerial. Peraturan - peraturan persaingan, permintaan dan penawaran menjadi saluran perilaku. Secara khas, pendekatan pasar ditemukan dalam organisasi yang didesentralisasikan yang memakai suatu sistem transfer harga (transfer pricing) dalam menentukan hubungan antarunit. Masing - masing unit tetap otonom, bebas membeli atau menjual di dalam atau diluar perusahaan. Sejenis persaingan atomistik (gesekan - gesekan kecil tapi kearah positif) dalam rangka mencapai sumber-sumber daya diinstitusionalisasikan (oleh tangan-tangan yang tak tampak seperti yang dikemukakan oleh Adam Smith, 1812) mengantarai dan memecahkan konflik - konflik.

Unsur - unsur sistem kontrol yang paling penting bagi suatu pendekatan pasar adalah termasuk transfer harga (transfer pricing), hubungan lateral dan

tawar menawar serta manajemen kompensasi. Kebanyakan sistem pasar sebagai tambahannya, diperkuat oleh prinsip-prinsip pendekatan peraturan seperti anggaran/budgeting, pelaporan variance ex post dan lainnya. Dalam pendekatan pasar, transfer harga merupakan pusat sistem kontrol. Pada awalnya harga pertama diusulkan pada ujicoba dan para manajer membuat keputusan yang tentatif (belum final). Seandainya masukan dan keluaran barang-antara berkesesuaian maka harga tersebut dikukuhkan. Kalau tidak, maka putaran kedua/berikutnya akan segera berjalan. Akhirnya, seperangkat hubungan penghargaan / harga yang memuaskan secara ekonomi sebagai satu kesatuan dapat dicapai melalui keberhasilan perkiraan / upaya kira-kira. Dalam hal ini manajemen kompensasi dapat memperkuat sistem ini.

Pendekatan Peraturan

Pendekatan ini adalah yang paling mungkin bagi organisasi. Peraturan kontrol bekerja dengan sangat baik bila model kausalnya jelas (yaitu perilaku dapat diprediksikan dengan sangat baik), lingkungan relatif stabil dan jangka waktu dari aksi koreksi umpan balik relatif panjang. Setiap organisasi harus mampu bereaksi terhadap perubahan, oleh karenanya sistem kontrol tidak dapat 'menjerakan kecerdikan' individu dan kelompok. Pada dasarnya setiap organisasi mengalami tekanan untuk 'lari' dari kenyataan dan dengan sendirinya hal ini menuntut penyesuaian terhadap kenyataan. Sentralisasi dan perluasan (proliferasi) peraturan secara khas dapat dianalogikan sebagai 'mengkhianati' pelarian ini. Dalam kasus yang normal, penghindaran tidak dapat berlangsung lama sebab ada umpan balik informasi yang tetap, yang mengijinkan dan bahkan memaksa organisasi untuk memperhitungkan kesalahannya dan mengoreksi hal tersebut.

Organisasi yang berorientasi pada peraturan merupakan salah satu dari yang proses umpan balik dari kesalahan - informasi - perbaikan tidak

berfungsi secara baik dan oleh karenanya organisasi tidak dapat memperbaiki perilakunya dengan belajar dari kesalahan. Pendekatan peraturan terhadap kontrol harus selalu melawan kecenderungan ini dan berupaya untuk mempercepat jangka waktu reaksi.

Pendekatan Budaya

Budaya menawarkan satu cara untuk mempersingkat lingkaran aksi-koreksi, yaitu pada waktu tujuan-tujuan, aturan-aturan, prosedur-prosedur dan peranan-peranan telah *diinternalisasikan* oleh individu-individu anggota organisasi tersebut (sebagai ganti dari eksternalisasi seperti dalam pendekatan peraturan yang klasik). Disamping menafsirkan budaya sebagai kerangka kerja interpretive juga mengajukan suatu filsafat yang nilai-nilainya membentuk dan menyelaraskan pada lingkungan ekonomi dan bisnis dari organisasi. Keyakinan dan nilai ini disampaikan pada organisasi dalam segala lapisannya, diawali melalui proses rekrutmen dan sosialisasi, kemudian melalui pelatihan dan pengembangan (yaitu komunikasi aturan) dan saluran-saluran komunikasi baik yang formal maupun yang informal. Kata-kata khas organisasi, disain gedung, keyakinan akan penggunaan kekuasaan dan hak-hak istimewa serta mitos melegitimasi distribusi budaya. Akan tetapi hal itu juga mencerminkan adanya organisasi itu sendiri dan kemudian membentuknya menjadi bagian dari budaya. Dengan menggunakan/melalui seluruh cara, budaya menginternalisasikan sasaran bersama dan harapan yang tersebar mengenai peran-peran dan perilaku sehingga mengurangi perbedaan di antara sub-sub unit.

Budaya bagaimanapun memindahkan kebutuhan akan supervisi personal dan oleh karenanya kontrol terhadap masukan dapat berfungsi pada dasar yang luas dari organisasi. Hal ini memapankan suatu sistem norma dan aturan-aturan informal yang memberikan pedoman secara tak

langsung dalam banyak hal. Membimbing berdasarkan pengalaman dalam situasi - situasi baru dan bertindak cepat pada waktu itu, karena walaupun situasinya baru, nilai-nilainya sendiri jelas. Budaya oleh karenanya secara khusus menjadi pendekatan kontrol yang diinginkan dalam perihal model kausalnya tidak jelas, ketidakpastian tinggi, komunikasi dengan aktor lain sulit serta siklus aksi dan konsekuensinya dipadatkan.

Budaya tidak dibangun dalam seketika, namun sekali dia terbentuk dia hanya akan mengalami evolusi secara tetap. Perubahan budaya secara radikal membutuhkan banyak waktu. Perkembangan baru dalam lingkungan memang dapat membuat budaya yang pada awal konteks lingkungan baik, berubah menjadi usang. Budaya malahan menjadi kendala bagi penyesuaian terhadap lingkungan baru. Jadi dalam suatu lingkungan yang dinamis, budaya harus menginstitutionalisasi sejenis 'revolusi yang permanen' bila tetap mau dipandang sebagai pendekatan kontrol yang berguna dalam lingkungan yang tidak stabil atau kerap kali berganti. Hanya dengan cara seperti inilah suatu perusahaan yang mau menerapkan suatu rekayasa ulang (reengineering), tidak akan menemui kendala yang berasal dari budaya. Reengineering (rekayasa ulang), merupakan suatu konsepsi yang sebenarnya sudah diterapkan oleh beberapa perusahaan besar di Amerika Serikat seperti IBM Credit.³³ Namun sebagai suatu kerangka kerja konseptual, tampaknya baru.

Reengineering dipahami sebagai : pemikiran ulang yang mendasar dan pendisainan radikal atas proses-proses bisnis untuk mencapai kemajuan dramatis pada ukuran kinerja terakhir yang kritis seperti biaya, mutu/kualitas, pelayanan dan kecepatan. Jadi hirauan utamanya adalah proses dalam memenuhi permintaan konsumen secara cepat, bermutu, murah dan memang dikehendaki oleh mereka. Dengan demikian ada banyak perubahan penting

dan mendasar yang harus dilakukan. Yaitu, perubahan unit kerja dari departemen-departemen (yang menekankan pada) fungsional jadi team-team (yang menekankan pada) proses; perubahan pekerjaan dari tugas yang sederhana jadi yang multidimensional; perubahan peran orang dari yang dikontrol menjadi empowered/diberi wewenang; perubahan persiapan kerja dari pelatihan jadi pendidikan; perubahan ukuran dan imbalan kinerja dari aktivitas jadi hasil; perubahan kriteria kemajuan dari kinerja jadi kemampuan; perubahan nilai dari protektif jadi produktif; perubahan struktur organisasi dari hirarkis jadi flat dan perubahan eksekutif dari pencatat nilai jadi pemimpin.³⁴ Dengan budaya yang intinya mau menerima dan proaktif terhadap perubahan lingkungan maka budaya bukanlah merupakan kendala bagi perekayasa ulang terhadap organisasi tersebut. Konsep perubahan dan kesinambungan dalam hal ini tidak perlu dipertentangkan. Perubahan yang tidak terlepas dari konteks mungkin berpeluang untuk lebih berhasil daripada perubahan yang terjadi akibat lonjakan yang mendadak (disrupsi).

Menurut Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath³⁵ ada empat jenis budaya organisasi bila dikaitkan dengan proses informasi dan keduanya mendasarkan pada asumsi transaksi atau pertukaran yang menentukan identitas, kekuasaan dan kepuasan.

Yang pertama adalah *budaya rasional*, dalam budaya ini pemrosesan informasi individual (klarifikasi sasaran, pertimbangan logika, latar pengarahan/direction setting) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan/profit atau dampak).

Yang kedua adalah *budaya pembangunan /developmental culture*, dalam budaya ini pemrosesan informasi intuitif (dari dalam/insight, pendapat dan penemuan/inovasi) diasumsikan menjadi sarana bagi tujuan revitalisasi/

menjadikan vital kembali (dukungan dari luar, perolehan sumber-sumber daya dan pertumbuhan).

Yang ketiga adalah *budaya konsensus*, dalam budaya ini pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, morale dan kerjasama kelompok).

Yang keempat adalah *budaya hirarkis*, dalam budaya ini pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi).

tabel 1.

Empat sistem transaksi dan bentuk-bentuk organisasi³⁶

Harapan-harapan transaksional atau Aturan mengelola

	Budaya Rasional	Budaya Ideologis	Budaya Konsensus	Budaya Hirarkis
Keperluan / tujuan organisasi	mengejar tujuan 2	keperluan yang luas	memelihara kelompok	melaksanakan peraturan
kriteria kinerja/penampilan	produktivitas, efisiensi	dukungan eksternal, pertumbuhan & perolehan sumber daya	morale kohesi	kontrol stabilitas
lokasi otoritas	boss	karisma	keanggotaan	aturan
dasar kekuasaan	kompetensi	nilai-nilai	status informal	pengetahuan teknis
pengambilan keputusan	pernyataan formal atas keputusan	pandangan dari dalam yang intuitif	partisipasi	analisis faktual
gaya kepemimpinan	mengarahkan, berorientasi pada sasaran	mengusulkan, berorientasi pada resiko	hirau, mendukung	konservatif, waspada/hati-hati
pemberian pendapatan	perjanjian kontrak	komitmen pada nilai-nilai	komitmen berasal dari proses	pengawasan dan kontrol
evaluasi anggota	keluaran yang tampak	intensitas untuk berusaha	kualitas hubungan	kriteria formal
motif-motif kepemilikan	pemeliharaan	pertumbuhan	afiliasi	keamanan

Empat tipe Bentuk Organisasi

	Pasar	Adhocracy	Clan	Hirarki
Teknologi (Perrow,1967)	perekayasaan (engineering)	tidak rutin	kerajinan tangan /kria (craft)	rutin
Model efektif (Quinn& Rohrbaugh,1983)	sasaran rasional	sistem terbuka	hubungan manusia	proses internal
Orientasi strategis (Miles & Snow,1978)	penganalisis (analyzer)	melihat jauh ke depan (prospector)	pelaksana (implementor)	bertahan (defender)
Tipe (Oliver,1982)	tugas	profesional	kelompok	hirarkis
gambaran	teori A	tahap II	teori Z	birokrasi

Sumber : Quinn & McGrath

Dalam rangka untuk menelusuri lebih menyeluruh dan mendalam sehingga terungkap kecenderungan budaya organisasi di PT Krakatau Steel seperti apa, maka dalam penelitian ini digunakan pula kerangka kerja Quinn dan McGrath.

Bila dikaitkan dengan masalah yang dihadapi oleh organisasi, maka budaya dapat dikatakan sebagai suatu solusi bagi masalah eksternal maupun internal. Solusi ini kemudian menjadi asumsi mengenai hakekat kenyataan, mengenai kebenaran waktu, ruang, hakekat manusia, aktivitas manusia dan hubungan manusia. Kemudian hal tersebut menjadi hal yang dianggap sudah demikian adanya (taken for granted) dan pada akhirnya mengesampingkan kesadaran. Kekuatan budaya itu terletak atau bersumber dari kenyataan bahwa dia beroperasi sebagai seperangkat asumsi yang tidak disadari dan taken for granted.³⁷

Peringkat - peringkat budaya adalah sebagai berikut :

1. Artefak dan kreasi yang dapat terdiri dari :

teknologi, seni dan pola perilaku yang dapat dilihat dan didengar. Lapisan budaya ini merupakan perhatian dari paradigma sistem sosiobudaya. Lapisan ini juga disebut perilaku dan pola perilaku organisasi.

2.Nilai yaitu :

yang dapat diuji dalam lingkungan fisiknya dan yang dapat diuji hanya oleh konsensus sosial.Yaitu yang menunjukkan bagaimana cara orang berkomunikasi, menjelaskan, merasionalisasikan dan membenarkan apa yang mereka katakan dan lakukan sebagai suatu komunitas. Hal ini disebut sebagai komunikasi budaya dan pembenaran perilaku. Baik paradigma sistem sosiobudaya maupun sistem ideational hirau dengan hal ini.

3.Asumsi dasar yaitu :

hubungan dengan lingkungan; hakekat mengenai kenyataan, waktu dan ruang ; hakekat mengenai keadaan manusia ; hakekat aktivitas manusia dan hakekat mengenai hubungan manusia. Ini disebut sebagai 'budaya' dan hanya paradigma ideational yang hirau dengan hal ini.³⁸

Ada hubungan saling mempengaruhi pada dan dari ketiga peringkat ini. Asumsi dasar merupakan suatu hal yang taken for granted, yang tidak tampak, yang hampir tidak disadari. Nilai merupakan tingkat yang paling tinggi untuk kesadaran. Artefak dan kreasi tampak dan dapat segera dikenali oleh panca inderawi kita, akan tetapi seringkali tidak dapat dikenali maknanya.

Budaya organisasi bagaimanapun merujuk pada sistem pemaknaan yang tersebar. Dalam setiap organisasi ada pola kepercayaan, simbol, ritual, mitos dan praktek-praktek yang berkembang sepanjang waktu.Hal ini menciptakan pengertian yang sama di antara anggota mengenai apakah organisasi itu dan bagaimanakah anggotanya harus bertindak. Sekali suatu budaya terbentuk dalam suatu organisasi maka akan ada kekuatan-kekuatan di dalam organisasi tersebut yang memeliharanya dengan memberi seperangkat pengalaman yang serupa kepada pekerjanya. Ada tiga kekuatan yang

merupakan bagian yang amat penting dalam mempertahankan budaya , yaitu
.39

1.Seleksi

Sasaran eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan menyewa individu yang mempunyai pengetahuan, keahlian dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan di dalam organisasi secara baik. Dalam proses seleksi ini para pengambil keputusan memilih individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keahlian dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi secara baik. Proses seleksi ini juga merupakan pemberitahuan awal mengenai organisasi pada para pelamar. Kandidat mempunyai pilihan untuk meneruskan atau tidaknya, sejauh dia dapat memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan akan tetapi juga bilamana dia merasa tidak berkesesuaian dengan nilai-nilai organisasi tersebut.

2.Manajemen Puncak

Tindakan dari manajemen puncak mempunyai dampak terhadap budaya organisasi. Pekerja mempelajari perilaku manajemen dari individu-individu yang terjadi setiap hari dengan memperhatikan yang secara nyata diperbolehkan dan yang tidak diperbolehkan oleh para pimpinan. Misalnya seberapa jauh manajer memberi kebebasan kepada bawahannya, tindakan-tindakan apa yang menyebabkan seseorang mendapatkan kenaikan gaji atau jabatan dan sebagainya..

3.Sosialisasi

Sebaik apapun suatu organisasi dalam merekrut dan menyeleksi seseorang, pekerja baru tidak mungkin diindoktrinasi secara penuh pada awal masuk dalam organisasi tersebut. Organisasi akan membantu para pekerja baru ini agar dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Selain melalui

program-program orientasi dan pelatihan yang jelas, budaya dialihkan pada pekerja melalui bentuk-bentuk lain, seperti :⁴⁰

1).Cerita-cerita,

Cerita dapat terdiri dari suatu narasi peristiwa mengenai pimpinan organisasi, keputusan-keputusan penting yang berpengaruh terhadap masa depan dan manajemen puncak pada saat sekarang ini.

2).Ritual,

Ritual selain digunakan sebagai suatu teknik formalisasi , juga bertujuan untuk mentransmisikan budaya. Aktivitas-aktivitas seperti upacara-upacara pengakuan dan imbalan, pertemuan-pertemuan informal seperti piknik bersama adalah yang mengekspresikan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi. Sasaran apa yang penting, organisasi-organisasi mana yang penting dan siapa-siapa yang bisa digunakan.

3).Simbol-simbol kebendaan / material,

Disain dan tata letak fisik dari ruang dan bangunan , meubeul, tempat parkir dan pakaian seragam merupakan simbol-simbol material yang menghantarkan pada para pekerja mana yang penting , derajat egalitarianisme yang dikehendaki oleh manajemen puncak dan jenis perilaku (yaitu kemungkinan pengambilan resiko, konservatif, otoritarianisme, partisipatif , individualistik, sosial) yang dimiliki.

4).Bahasa

Banyak organisasi dan unit-unit dalam organisasi memakai bahasa sebagai suatu cara untuk mengidentifikasi anggota suatu budaya atau sub budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, anggota menyatakan penerimaan mereka terhadap budaya dan dengan melakukan hal ini akan menolong memeliharanya. Banyak organisasi mengembangkan istilah-istilah unik untuk menggambarkan perlengkapan, kantor, orang-orang penting, supplier,

pelanggan atau produk yang berkaitan dengan bisnisnya. Pekerja baru dijejali oleh akronim-akronim dan yargon-yargon yang membuat mereka menjadi terbiasa oleh hal tersebut pada akhirnya.

Ada sepuluh karakter kunci yang dapat dipakai untuk mengenali budaya organisasi seperti yang dikemukakan oleh Robbins,⁴¹ sebagai berikut :

1. Inisiatif individual :

derajat tanggungjawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki oleh individu

2. Toleransi terhadap resiko :

derajat toleransi terhadap konsekuensi atas tindakan pekerja yang mendorong mereka untuk agresif, inovatif dan tidak tabu terhadap resiko.

3. Pengarahan :

derajat kejelasan mengenai tujuan dan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

4. Integrasi :

derajat koordinasi unit - unit organisasi dalam beroperasi.

5. Dukungan manajemen :

derajat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan manajer kepada bawahannya.

6. Kontrol :

Jumlah aturan dan atasan langsung dalam mengawasi dan mengontrol perilaku bawahan.

7. Identitas:

derajat pengidentifikasian diri karyawan pada perusahaan sebagai satu kesatuan daripada kepada kelompok kerja khususnya atau keahlian profesionalnya.

8. Sistem imbalan:

derajat pengalokasian imbalan (peningkatan gaji atau promosi) didasarkan kepada kriteria kinerja pekerja kebalikan daripada senioritas, favoritisme dan seterusnya.

9. Toleransi konflik:

derajat keterbukaan yang memberanikan pekerja dalam berkonflik dan mengkritik.

10. Pola komunikasi:

derajat berkurangnya komunikasi organisasi yang mengikuti hirarki otoritas formal

Kesepuluh karakter ini termasuk juga di dalamnya dimensi-dimensi struktural dan perilaku. Sebagai misal, dukungan manajemen merupakan suatu ukuran bagi perilaku kepemimpinan.

Pembahasan budaya organisasi seperti yang telah dikemukakan terdahulu merupakan suatu penjelasan dimensi perilaku manusia, meskipun bukan berarti terpisah dari dimensi strukturalnya. Dalam budaya organisasi perilaku manusia dipandang dari perspektif makro. Penjelasan perilaku manusia hanya dari perspektif makro tidak akan menyentuh manusia itu dari sudut pandangnya sendiri. Hubungan individu dengan organisasinya dapat dan seharusnya berlangsung saling menguntungkan secara timbal balik. Kedua subyek ini bertemu dalam suatu aktivitas yang dikenal sebagai *pekerjaan*.

Pekerjaan merupakan suatu aktivitas yang menghasilkan nilai bagi orang lain. Disinilah orang melakukan pertukaran sesuatu yang mereka hargai tapi yang tidak dapat mereka penuhi sendiri. Pekerjaan juga dapat dipandang sebagai suatu transaksi yang hasilnya menguntungkan secara timbal balik baik untuk individu maupun untuk organisasi. Kerja manajerial mempengaruhi aktivitas individual dan dengan demikian berpengaruh juga

dalam melayani pencapaian sasaran-sasaran unit kerja dan organisasi . Sehingga dengan demikian individu sebagai sumber daya perlu 'dirawat' secara baik dan profesional agar sasaran-sasaran organisasi juga diinternalisasikan oleh individu. Inilah yang disebut sebagai *kontrak psikologis*, yaitu seperangkat harapan yang dimiliki oleh individu yang secara khusus meliputi mengenai apa yang harus diberikan oleh individu kepada organisasi dan apa yang diterima sebagai imbalan dari organisasi dalam hubungan pekerjaan.⁴²

Dalam memahami perilaku terdapat beberapa unit dasar yang perlu dikaji yaitu kognitif, motivasi, persepsi dan sikap yang terdapat dalam aktivitas.

Mekanisme perilaku oleh karenanya dimulai dari :⁴³

- *kognitif*, yaitu suatu 'map' atau citra mengenai dunia yang terbentuk dari hasil terpaannya dengan dunia luar dan yang berasal dari ciri khas fisik dan psikologis dirinya.

- *motivasi*, yaitu suatu 'alasan' untuk bertindak yang antara lain dijelaskan oleh teori keadilan yang dikembangkan oleh J.Stacy Adams dan teori harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom.

Menurut Adams ,orang mengukur keadilan (fairness) atas perolehan hasil pekerjaan mereka adalah dengan membandingkannya dengan orang lain. Ketidapatutan atau ketidakwajaran muncul bila orang merasa bahwa imbalan yang mereka terima atas apa yang telah mereka korbankan (tenaga) atau kontribusinya tidak seimbang / tidak sama dengan perbandingan kerja dan imbalan yang diterima orang lain.

Jadi pada dasarnya teori ini dapat dibagikan sebagai berikut :

imbalan yang diterima
input dari individu

dibandingkan
← dengan →

imbalan orang lain
input dari orang lain

Dalam hal keadilan, terdapat dua kondisi mengenai ketidakwajaran. Yang pertama adalah 'ketidakwajaran/ketidakadilan yang negatif' karena dia merasa telah menerima kurang dari apa yang telah diterima oleh orang lain untuk pekerjaan yang secara proporsional seimbang/sama. Yang kedua, 'ketidakwajaran/ketidakadilan yang positif' yaitu bila dia merasa telah menerima lebih dari apa yang telah diterima oleh orang lain untuk pekerjaan yang kurang lebih sama. Bila hal ini terjadi, maka individu akan melakukan salah satu dari daftar dibawah ini guna menyeimbangkan rasa ketidakwajarannya.

- 1.mengubah masukan-masukan bagi pekerjaan (misalnya mengurangi upaya kinerja/performansi),
- 2.mengubah imbalan yang telah dia terima (misalnya minta kenaikan),
- 3.meninggalkan situasi (misalnya keluar dari perusahaan itu)
- 4.mengubah butir-butir perbandingan (misalnya membandingkan dirinya dengan rekan sekerja lain yang berbeda)
- 5.mengubah atau menyimpangkan perbandingan tersebut (misalnya dengan merasionalisasikan ketidakwajaran/ketidakadilan sebagai sesuatu yang sementara sifatnya dan yang akan berubah nanti di masa yang akan datang).⁴⁴

Penelitian Adams yang berlatar pada/ dalam laboratorium, menyimpulkan bahwa rasa positif menyebabkan yang bersangkutan akan memperbaiki kuantitas atau kualitas kinerja pekerjaannya. Sedang yang negatif sebaliknya jadi berkecenderungan untuk menentang manajemen.⁴⁵ Imbalan yang diterima dengan perasaan (bahwa itu dilakukan secara) adil

dapat memelihara kepuasan kerja dan kinerja serta sebaliknya. Ada dua cara utama dalam mengendalikan dinamika keadilan/kewajaran dalam unit kerja :

- mengakui bahwa satu perbandingan keadilan / kewajaran perlu dibuat oleh setiap sub ordinat terutama imbalan yang tampak seperti gaji, promosi dan lainnya sewaktu akan dialokasikan.
- mengantisipasi perasaan ketidakadilan yang negatif.

Vroom mengusulkan teori harapan (expectancy theory) yang menyatakan bahwa motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu dengan memperhatikan hubungan usaha-kinerja dan keinginan akan berbagai jenis hasil kerja yang diasosiasikan dengan peringkat kinerja/performansi. *Orang akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan sewaktu mereka ingin melakukannya.*

Teori Vroom dapat disederhanakan dalam suatu model matematis :

$$M = E \times I \times V$$

M = Motivasi

E = Expectancy, peluang/probabilitas bagi individu bahwa usaha kerjanya akan diikuti oleh performansi/kinerja pada tingkatan tertentu.

I = Instrumentality, yaitu peluang bahwa performansi tertentu dari tugas yang telah diselesaikannya akan mengakibatkan hasil tertentu.

V = Valence, yaitu nilai yang dikaitkan dengan hasil yang diperoleh individu.

- *Persepsi* , yaitu suatu proses dalam halmana individu menafsirkan dan mengorganisasikan kesan-kesan indrawi⁴⁶ atau sebagai suatu proses menghubungkan perolehan data dengan struktur kognitifnya dan belajar sebagai suatu proses pengorganisasian kembali kognitif seseorang.⁴⁷

Piaget mengidentifikasi beberapa aspek dari persepsi dalam halmana seperangkat proses perseptual merupakan bagian dari berpikir yaitu :

- a.penerimaan suatu stimulus beragam tergantung pada pola kognisi yang dimilikinya
- b.persepsi merupakan variabel dari orang ke orang dan dari waktu ke waktu
- c.persepsi beragam dengan mengarah pada organ perasa
- d.persepsi cenderung berkembang dalam suatu arahan yang tidak dapat dibalikkan.

Krech dan Crutchfield mengemukakan dua variabel atau faktor penentu yaitu

- variabel struktur : segala sesuatu yang melekat pada stimulasi fisik dan peristiwa neural yang dihasilkan oleh sistem saraf (seperti refleks) dan
- variabel fungsional : segala sesuatu yang berada di dalam diri subyek seperti kebutuhan, suasana hati, pengalaman dan ciri lain dari individu. Lebih lanjut lagi Bruner menyatakan persepsi sebagai suatu proses pengkategorisasian. Subyek distimulasi oleh sejumlah masukan (obyek eksternal, peristiwa dan sebagainya) dan meresponsnya dengan mengaitkannya pada satu kategori obyek atau peristiwa.

Pengaitan masukan pada/dengan kategori merupakan suatu proses yang aktif dalam hal mana seseorang memilih kategori; orang akan memberikan identitas dan pemaknaan yang baru (penafsiran).⁴⁸ Lewin mengemukakan bahwa individu tidak dapat digambarkan sebagai subyek yang sendirian dalam suatu lingkungan yang impersonal, tapi harus dipandang sebagai bagian dari situasi total. Dalam hal ini proses persepsinya dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu aksinya yang dipengaruhi, harapannya yang dipengaruhi dan karakteristiknya yang dipengaruhi.

-*sikap* , yaitu sistem yang berunsurkan : kognisi, perasaan dan kecenderungan bertindaknya dalam menghadapi dunia nyata. Sikap ini dipengaruhi oleh valence.⁴⁹

Mengikuti Robbins, kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Individu yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi akan bersikap positif terhadap pekerjaannya dan sebaliknya.⁵⁰

Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif berbeda dengan dari pemikiran obyektif. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan cerminan bahwa organisasi dikelola dengan baik dan hal ini berkaitan erat dengan perubahan sasaran kelompok menjadi sasaran individual di dalam kelompok kerja. Seashore misalnya menemukan bahwa kelompok kerja yang menerima perusahaan sebagai mempunyai *suatu latar atau setting yang mendukung* akan cenderung untuk memiliki sasaran produksi yang tinggi dan yang sebaliknya, akan cenderung untuk membatasi produksinya.⁵¹

Variabel-variabel yang menentukan kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Secara mental, pekerjaan terasa menantang

Pekerja cenderung menyukai pekerjaan yang menantang pemakaian keahlian dan kemampuannya dan yang menawarkan : sejumlah tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai bagaimana mereka melakukan hal tersebut.

Pekerjaan yang terlalu sedikit tantangannya akan segera menjadi membosankan tapi sebaliknya bila terlalu berat akan menyebabkan frustrasi dan kegagalan. Bila tantangan ada di antara keduanya, kemungkinan kepuasan kerjanya tinggi.

2. Imbalan yang setara

Pekerja menginginkan kebijaksanaan sistem penggajian dan promosi kenaikan posisi yang mereka terima sebagai adil, jelas dan sejalan dengan harapannya. Tidak semua pekerja hanya berorientasi pada uang Oleh

karenanya suatu kebijaksanaan yang adil mengenai gaji belum tentu memuaskan bila tidak disertai oleh perencanaan karir yang baik. Kenaikan jenjang dalam posisi akan menyebabkan kenaikan status sosial, meskipun belum tentu berkaitan dengan peningkatan kinerja.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Pekerja hirau dengan lingkungan kerja mereka baik bagi kenyamanan kerjanya maupun bagi kelancaran untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

4. Kolega-kolega yang mendukung

Pekerja ada yang tidak hanya mencari uang saja. Bagi banyak pekerja, pekerjaan itu sendiri memenuhi kebutuhan akan interaksi sosial. Rekan sekerja yang bersahabat seringkali kerap kali dapat meningkatkan kepuasan kerja.

5. Kesesuaian antara kepribadian dengan jenis pekerjaan

Kesesuaian antara kepribadian dengan jenis pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja. Seorang yang cenderung introvert tentu akan merasa tersiksa sebagai sales promotion atau negotiator.

Hubungan kepuasan kerja dengan faktor lain, seperti :

a. Kepuasan kerja dan produktivitas

Dari banyak penelitian terbukti bahwa korelasi antara kepuasan kerja dengan kinerja atau performansi hanya kuat pada level pekerjaan menengah ke atas. Jadi hubungan ini tampaknya hanya relevan bagi individu-individu yang dalam posisi-posisi seperti : profesional, supervisor dan manajerial.

Penelitian juga menemukan bahwa bukan produktivitas yang dihasilkan oleh kepuasan kerja akan tetapi justru sebaliknya. Produktivitas yang tinggi akan menyebabkan orang secara intrinsik merasa senang dan ditambah lagi (dengan asumsi, organisasi melakukan hal ini) imbalan atas produktivitasnya.

Sehingga produktivitas yang tinggi juga akan meningkatkan pengakuan verbal, penghasilan dan kemungkinan promosi kenaikan jabatan. Hal inilah yang menyebabkan kepuasan kerja meningkat.

b.kepuasan kerja dan abseenteeism

Terdapat korelasi negatif antara kepuasan kerja dengan abseenteeism. Meskipun demikian, dari penelitian diketahui hubungannya tidak terlalu kuat, sebab ada variabel-variabel lain yang mempengaruhinya sehingga berkurang.

c.kepuasan kerja dan turn over

Terdapat korelasi negatif antara kepuasan kerja dengan turn over. Korelasi ini menurut penelitian lebih kuat daripada hubungan antara kepuasan kerja dengan abseenteeism.

Perilaku aktual mungkin berkesesuaian atau tidak dengan perilaku yang dipersyaratkan, atas dasar tiga alasan :

- 1.individu atau organisasi mungkin tidak mau melakukan dikarenakan oleh situasi (masalah motivasi)
- 2.mungkin tidak mengerti bagaimana untuk berperilaku agar menjadi efektif (masalah pengetahuan)
- 3.mungkin tidak mampu untuk berperilaku hal-hal tertentu (masalah keahlian).

Semakin dekat kesesuaian perilaku aktual dengan perilaku yang dipersyaratkan semakin efektif individu atau organisasi menyelesaikan tugasnya.

Demikian juga, semakin berkesesuaian perilaku aktual dengan karakteristik individu atau organisasi semakin berkurang stres dan semakin tinggi kepuasan yang diperoleh.Perspektif makro dan mikro dapat digunakan disini dalam memandang fenomena bekerja dalam organisasi. Bila pola perilaku organisasi aktual tidak memenuhi kepentingan organisasi maka efektivitas

organisasi berarti diperlemah/dirusak. Oleh karenanya, bila pola perilaku ini secara mendasar tidak konsisten dengan kebutuhan-kebutuhan, nilai-nilai dan keahlian-keahlian para anggota organisasi, maka konsekuensi-konsekuensi disfungsional akan berkembang dalam bentuk-bentuk stres, frustrasi dan turnover.⁵²

Uraian di atas menunjukkan mekanisme terjadinya perilaku dari sisi internal, jadi lebih pada perspektif mikronya. Dalam kaitannya dengan kehidupan kelompok sosial yang sama, maka keterpaan dengan individu lain dalam suatu interaksi sosial akan berpengaruh terhadap persepsi si individu. Bila kehidupan sosial yang sama itu terjadi dalam suatu organisasi, maka budaya organisasi merupakan pola perilaku atau program pikiran yang disosialisasikan dan diinternalisasikan, sehingga kemudian terbentuk dalam struktur kognisinya dan yang dapat diketahui dari persepsinya. Persepsi kemudian mempengaruhi sikap yang merupakan terminal akhir dari proses, sebelum akhirnya dicetuskan kedalam tindakan atau kemudian aktivitas. Sikap merupakan suatu sistem evaluasi negatif atau positif, perasaan emosional serta pro atau kontra atas kecenderungan bertindak dengan dikaitkan pada obyek sosial. Sikap berkembang dalam proses memenuhi kepuasan.⁵³

Pemahaman terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh usia, tingkat pendidikan dan posisi jabatan dalam organisasi. Diduga ketiganya mempunyai saling keterhubungan. Pemula pada mulanya berusia muda dan menduduki posisi yang juga rendah dalam perjalanan kariernya. Pemahaman atas budaya organisasi dapat diduga juga rendah mengingat usia keterpaannya dengan organisasi juga terbilang baru. Demikian juga dengan imbalan yang diperoleh kemungkinan tidak akan sebesar mereka yang menduduki posisi puncak dengan pengakuan verbal

yang lebih aktual. Pendidikan diduga menentukan posisi awal dalam kariernya di perusahaan, juga percepatan dalam menuju puncak kariernya. Sehingga hal-hal tersebut diperkirakan mempengaruhi kepuasan kerja.⁵⁴

1.3.TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

BUMN hingga kini tetap menjadi sokoguru dalam perekonomian nasional, karena secara konstitusionalpun tercantum dalam UUD 1945. Meskipun kini, perusahaan swasta besar sudah menampakkan sosoknya sebagai kontributor dalam perekonomian nasional yang tampaknya kecenderungannya makin meningkat. Namun demikian, usaha-usaha perintisan tetap tak tergantikan, sekurangnya sampai beberapa dekade ini.

Penelitian ini bertujuan :

1. untuk memperoleh gambaran mengenai budaya organisasi pada PT. Krakatau Steel
2. untuk memperoleh gambaran mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja di PT Krakatau Steel.

Penelitian ini juga diharapkan mempunyai kegunaan, Secara pragmatis diharapkan penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh pihak - pihak yang tertarik untuk mempelajari fenomena serupa dalam perusahaan industri berat, khususnya industri logam dasar dan lebih khas lagi dalam suatu BUMN yang strategis. Diharapkan dengan memahami budaya organisasi dan kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan dapat dimanfaatkan untuk bahan masukan untuk pengembangan perusahaan. Secara ilmiah diharapkan eksplorasi ini bermanfaat bagi peneliti yang hendak mendalami masalah budaya organisasi dan perusahaan BUMN.

1.4. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian mengenai budaya organisasi mempertemukan konsep budaya dari antropologi dengan konsep organisasi dari teori organisasi. Dengan dilandasi oleh keyakinan bahwa suatu pemahaman terhadap suatu gejala akan lebih diperkaya oleh perspektif yang paradoksial⁵⁵ sifatnya, maka suatu perspektif integratif dari paradigma antropologis mengenai budaya dan perspektif integratif dari teori organisasi digunakan dalam penelitian ini. Meskipun demikian, kecenderungan untuk lebih condong memakai beberapa mazhab tidak terhindarkan dan dalam hal ini adalah paradigma sistem sosio budaya khususnya struktural-fungsionalis (Radcliffe-Brown), adaptasi-ekologis dan diffusionis historis. Pendekatan sistem dan complex-man (yang dikembangkan oleh Schein) juga digunakan.

Karena penelitian ini bertemakan sumber daya manusia khususnya menyangkut perilaku, maka tak terhindarkan pemakaian konsep-konsep psikologis sebagai landasan untuk memahaminya. Dalam penelitian ini pendekatan / orientasi terhadap kognitif amat mendominasi meskipun pendekatan reinforcement dan learning juga dipergunakan. Unit analisis yang digunakan adalah individu khususnya yang menyangkut persepsi terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja serta unit analisis makro khususnya yang menyangkut penjelajahan historis perkembangan, struktur, strategi dan lingkungan eksternal PT Krakatau Steel.

Untuk mengungkapkan budaya organisasi di PT Krakatau Steel akan digunakan kerangka kerja sebagai berikut. Budaya organisasi dapat ditelusuri dari shared assumption yang penting. Shared assumption ini akan tersebar dalam shared things (yaitu obyek-obyek yang eksis disana); shared saying ; shared doing ; dan shared feelings.⁵⁶

1.5.METODA PENELITIAN

Untuk memperoleh data empiris yang diperlukan, maka digunakan metoda:

- observasi partisipasi dilakukan langsung di lokasi penelitian dalam hal mana aktivitas pekerjaan dilakukan oleh karyawan
- wawancara dilakukan untuk menjelajahi kedalaman informasi yang diperlukan dengan manajer .
- digunakan juga survey dengan kuesioner untuk mendapatkan data kuantifikasi mengenai budaya organisasi sebagaimana yang dipersepsikan oleh karyawan dan kaitannya dengan kepuasan kerja mereka.
- digunakan studi dokumen tidak terstruktur, sebagai eksplorasi mengenai data-data makro kualitatif seperti lingkungan eksternal PT.Krakatau Steel dan juga data-data tertulis yang berkenaan dengan kondisi lingkungan intern PT.Krakatau Steel.

Dalam kaitannya dengan penelusuran Budaya Organisasi penelitian ini bersifat deskriptif, bertujuan untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu keadaan, gejala atau kelompok tertentu atau menentukan frekuensi atau adanya hubungan antara suatu gejala dengan gejala lain.⁵⁷ Dalam kaitan dengan kemungkinan hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja , penelitian ini bersifat analitis- deskriptif.

Untuk menelusuri budaya organisasi digunakan metoda observasi partisipasi sedangkan untuk menelusuri kemungkinan ada atau tiadanya hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja digunakan metoda survai.

Kedua variabel penelitian, yaitu budaya organisasi sebagaimana dipersepsi oleh karyawan khususnya tingkat manajerial menengah bawah dan

menengah atas serta variabel kepuasan kerja, diukur dalam skala ordinal dan dalam skala Likert. Untuk mengukur hubungan tersebut digunakan analisis scaling setelah mengubah terlebih dahulu data-data mentah dari skala ordinal menjadi skala ratio. Dalam mendeskripsikan budaya organisasi sebagaimana dipersepsikan oleh responden digunakan analisis statistik deskripsi. Sedangkan untuk melihat ada atau tidak adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja digunakan analisis perhitungan koefisien korelasi. Untuk melihat apakah umur mempunyai kaitan dengan hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja digunakan pula analisis perhitungan koefisien korelasi.⁵⁸ Sedangkan untuk melihat apakah bidang pekerjaan produksi/non produksi mempunyai hubungan atau tidak dengan hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja digunakan analisis perhitungan korelasi eta.⁵⁹ Untuk melihat apakah ada/tidak kaitan antara pendidikan dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja digunakan analisis perhitungan Jaspén.⁶⁰

1.6. SISTEMATIKA PENULISAN

Penelitian ini dipaparkan keseluruhannya dalam lima bab. Pada **bab 1** diuraikan dasar dari penelitian ini, yaitu meliputi latarbelakang dan identifikasi masalah. Kemudian kerangka teori, tujuan dan kegunaan penelitian. Sesudah itu metodologi penelitian dan metoda penelitian serta sistematika penulisan. Dalam **bab 2** diuraikan mengenai konteks yang melingkupi PT Krakatau Steel sebagai entitas sosial yang merupakan tingkat analisis makro dalam topik penelitian ini. Konteks yang dimaksud disini adalah Kebijakan Perindustrian Nasional yang mempengaruhi eksistensi dan pertumbuhan BUMN terutama periode terakhir. Diuraikan juga dalam konteks makro ini

pasang surut pengendalian pemerintah terhadap BUMN, mulai dari jaman sebelum perang kemerdekaan sampai pemerintahan Orde Baru.

Dalam **bab 3** diuraikan deskripsi dan analisis mengenai sistem sosiobudaya PT Krakatau Steel . Pembahasan pada sejarah perusahaan, struktur dan aspek-aspek kehidupan perusahaan sebagai sistem sosio budaya mengikuti kerangka kerja Yvan Allaire dan Volkert J.Batelaan.

Dalam **bab 4** diuraikan mengenai sistem budaya atau institusionalisasi budaya dalam persepsi para manajer tingkat menengah dan bawah di PT Krakatau Steel. Di dalam bab ini juga dipaparkan kepuasan kerja para karyawannya dan dianalisis ada/tidaknya hubungan dengan budaya organisasi.

Pada **bab 5**, dilakukan rekapitulasi pembahasan dalam rangka merekonstruksi temuan dan uraian pokok antarbagian, sehingga dapat dilihat bangunan keseluruhannya.

CATATAN AKHIR BAB I

¹Bahan Penataran Aparatur , *Kebijaksanaan Pengembangan Industri Nasional* , Departemen Perindustrian, 1991, h.7-8

² Lihat *Swasembada* , majalah no. 4 tahun VI Juli 1990, hal.52 - 53

³ *Berita Industri* , Majalah Departemen Industri, tahun XVII/ 1985, hal.28

⁴ Terdapat sejumlah industri logam swasta antara lain PT Ispat Indo, Surabaya yang merupakan pabrik baja terbesar, itupun produksinya hanya 390.000 ton setahun. Lihat *Kompas* , 24 - 09 - 1990.

⁵ Lihat Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* , Jossey Bass Inc., USA, 1982,hal.24.

⁶ Lihat Vijay Sathe, *Culture and Related Corporate Realities* , Richard D. Irwin, Inc., USA 1985, hal.9

⁷ Secara resmi inisial KS merupakan singkatan dari Krakatau Steel. Meskipun dalam dokumen resmi tidak pernah dicantumkan, namun dalam berbagai pembicaraan resmi (dalam pidato misalnya) atau informal sering KS ini diartikan sebagai kualitas, yang merujuk pada orientasi resmi yaitu meningkatkan kualitas baik dalam segi produk maupun keahlian (Dari wawancara dengan karyawan PT Krakatau Steel).

⁸ Lihat Kategori BUMN yang sehat dan tidak sehat berdasarkan kriteria tingkat keuntungan, kemampuan membayar kewajiban jangka pendek dan Solvabilitas, dalam *Swasembada*, op cit hal. 12.

⁹ Lihat Schein, ibid hal.50

¹⁰ Seperti yang dinyatakan oleh Rudy J. Pesik, Chairman dari Pesik International Group, dalam *Manajemen dan Usahawan*, majalah no.7 tahun XXI Juli 1992, hal.31. Perlu juga dipertimbangkan hasil penelitian Sjawalman Agus dan kelompok dari Institut Pengembangan Manajemen Indonesia (IPMI). Diperoleh deskripsi perbandingan gaji per tahun dari berbagai jenis perusahaan sebagai berikut :

Jenis perusahaan	tertinggi (juta)	terendah (juta)	rata-rata (juta)
-multinasional	Rp.85,9	Rp.11,5	Rp.31,1
-patungan	Rp.23,1	Rp.2,2	Rp.11,7
-konglomerat/swasta nas.	Rp.23,3	Rp.3,1	Rp.11,6
-BUMN	Rp.7,4	Rp.5,9	Rp.6,2

Sementara itu, gaji kotor per tahun pimpinan divisi sumber daya manusia adalah :

Jenis Perusahaan	tertinggi (juta)	terendah (juta)
-multinasional	di atas Rp.150	Rp.60 - Rp.80
-patungan	Rp.100 - Rp.120	di bawah Rp.60
-konglomerat/swasta nas.	di atas Rp.150	di bawah Rp.60
-BUMN	Rp.120 - Rp.150	di bawah Rp.60

Lihat *Kompas*, surat kabar tgl 27 Mei 1994.

¹¹ Beberapa peneliti melihat tidak ada hubungan langsung di antara keduanya seperti yang dilakukan oleh Brayfield dan Crocket, 1955; Vroom, 1964 dan lainnya. Lihat : Patricia Cain Smith et al, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, USA, 1969, hal.4

Untuk hubungan yang rumit, yang menjelaskan secara teoritis bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi menumbuhkan keikatan yang kuat yang pada gilirannya mempengaruhi pula upayanya mencapai target pekerjaannya dan pada akhirnya tingkat produktivitas, lihat Keith Davis dan John W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, (terjemahan Agus Darma), Erlangga, Jakarta, 1990, hal.107. Bandingkan juga dengan penjelasan John R. Schermerhorn et al, *Managing Organizational Behavior*, John Willey & sons, Canada, 1985, hal.57, 63 - 67.

¹² Lihat Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, Prentice Hall, USA, hal. 136 - 137. Bandingkan juga dengan Schermerhorn et al, op cit., hal.56 dan Keith Davis dan John N.Newstrom, op cit., hal.108 - 109.

¹³ Beberapa kasus yang terjadi di anak perusahaan menunjukkan terdapatnya kriteria *peningkatan kesalahan* (melakukan kesalahan yang harusnya tidak perlu terjadi/ada unsur kesengajaan walau sulit dibuktikan. Hal ini terjadi di perusahaan catering yang melayani makan siang seluruh karyawan di kantin) tapi secara umum kecil. Sedangkan di perusahaan induknya sendiri menurut informasi dari responden - salah seorang manajer divisi- sampai saat wawancara termasuk kecil untuk tingkat pengabaian seperti yang dikemukakan dalam teks.

¹⁴ Yvan Allaire, Mihaela E. Firsirotu, Theories of Organizational Culture ,Organization Studies,5/3 ,tahun 1984, hal. 193 .

¹⁵ Seperti yang digambarkan oleh Schein dari hasil observasinya. Lihat Schein, *ibid.* , hal.6

¹⁶ *ibid.*

¹⁷ Lihat Yvan Allaire ,*ibid.*,hal 195 .

¹⁸ *ibid.*,hal 195 - 199 .

¹⁹ *ibid.*,hal 199 - 209

²⁰ Seperti yang dikutip dari Clifford Geertz dalam The Interpretation of Cultures oleh Yvan Allaire, *ibid.* hal.202

²¹ *ibid.*, hal 213 - 215 .

²² Volkert J. Batelaan , Institutionalization and Organizational Culture, Report 9104/0.. Tinbergen Institute, Erasmus University Rotterdam, tanpa tahun, hal.1

²³ Lihat W. Richard Scott, Organizations, rational, natural and open system , Prentice Hall International, Inc., New Jersey, USA, 1987, hal.114 dan 154 - 157.

²⁴ Dalam institusi disediakan, bagaimana orang menafsirkan pola-pola perilaku, sistem - sistem peran yang kompleks dan peran yang diharapkan, bagaimana orang merasakan hal tersebut. Tidak mungkin memandang suatu institusi sepertihalnya seseorang dimiliki oleh suatu kelompok sosial. Institusi adalah abstrak, dalam arti bahwa mereka bekerja hanya berkenaan dengan satu atau beberapa aspek dari pembuatan keputusan dan aktivitas sosial lainnya. Jadi institusi tidak berkaitan dengan aksi-aksi tertentu pada situasi-situasi tertentu. Ia lebih merupakan suatu karakter yang lebih umum dalam arti bahwa ia dapat mempengaruhi dan menentukan dimensi-dimensi dari banyak tindakan-tindakan yang berbeda dalam situasi-situasi yang berbeda. Lihat Batelaan, *ibid.*, hal.5, bandingkan juga dengan uraian Scott mengenai hal yang sama, Scott, *ibid.*

²⁵ Lihat uraian S.B.Hari Lubis dan Martani Huseini, Teori Organisasi, suatu pendekatan makro, Pusat Antar Universitas Ilmu Ilmu Sosial Universitas Indonesia, 1987, hal.120. Selain Lubis dan Huseini, yang menggarisbawahi pentingnya unsur lain di luar struktur adalah Waterman, Peters dan Philips, Structures is not Organization, Business Horizon, June 1980. Waterman et al, mengemukakan the 7-s Framework, gagasan utama darinya adalah perubahan pada organisasi yang produktif tidak semata-mata persoalan perubahan struktur, meskipun struktur memang penting juga bukan sesederhana seperti interaksi antara struktur dengan strategi meskipun perlu diakui aspek strategi bersifat critical. Usulan utama mereka bahwa perubahan organisasi yang efektif sesungguhnya adalah hubungan antara *structure, strategy, systems, style, skills, staffs dan superordinate goals*. Mereka menegaskan bahwa efektivitas organisasi berasal dari interaksi berbagai faktor - meskipun beberapa tidak nampak begitu jelas dan kurang dianalisis. Pembagian dari ketujuh unsur ini sendiri nampaknya seperti tumpang tindih meskipun demikian gagasan bahwa untuk memahami organisasi perlu memahami kompleksitasnya merupakan hal yang perlu menjadi perhatian, sebab hal ini paling berkesesuaian dengan kenyataannya.

²⁶ Lihat Volkert J. Batelaan, Culture in An Organizational Context, Tinbergen Institute Research Bulletin, vol.3, 1991, no.1, hal. 4

Disana dijelaskan lebih lanjut bahwa interaksi yang terjadi antara struktur dengan budaya secara umum dapat dibedakan sebagai berikut :

a.inclusion (penyerapan); yaitu penyerapan unsur-unsur kedalam struktur dan budaya

b.restriction (pembatasan) dan direction (pengarahan), yaitu pengaruh terhadap struktur dan budaya tanpa terjadi penyerapan atas faktor-faktor yang mempengaruhi itu.

Ada lima hal yang terkait dalam kerangka kerja organisasi, yaitu: organisasi, struktur organisasi (yaitu peran-peran sosial, posisi formal/kelas, kekuasaan, rasionalitas fungsional, fungsi-fungsi dan sistem), institusionalisasi, budaya organisasi (yaitu: identitas, kesinambungan, otoritas, rasionalitas substansial, tradisi dan konfigurasi) kemudian perilaku.

²⁷ ibid. ,hal.5

²⁸ Wilkins dan Ouchi mengartikan budaya organisasi sebagai tingkatan tertentu dalam pemahaman sosial khususnya pada organisasi mengenai tujuan umum, metoda dan nilai-nilai kolektif.

Allan L. Wilkins & William G. Ouchi, Efficient Cultures : Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance, Administrative Science Quarterly, USA, 28 (1983), hal. 468 - 475.

²⁹ ibid

³⁰ ibid.

³¹ Michel Lebas dan Jane Weigenstein , Management Control : the Roles of Rules, Markets and Culture, Journal of Management Studies 23:3 May, 1986, hal.260 - 261

³² *ibid.*,hal. 263 - 265

³³ Lihat Swasembada, majalah no.02/ X-Mei tahun 1994,hal.34

³⁴ Lihat Michael Hammer & James Champy, Reengineering the Corporation : a manifesto for business revolution, Harper Business, USA,1993, hal.32 dan 63-80.

³⁵ Robert E.Quinn dan Michael R. McGrath , The Transformation of Organizational Cultures (a competing values perspectives) ,dalam Peter J. Frost et al (Eds.), "Organizational Culture", Sage Publications Inc.,USA, 1985, hal. 325 - 327. Quinn dan McGrath memakai dasar penjelasannya dari paradigma Competing Values Approach, yaitu suatu pendekatan yang paradoksial atau menurut tradisi Roma adalah cara berpikir Janusian atau kalau menurut tradisi Cina adalah cara berpikir Im Yang.CVA ini merupakan proses berpikir yang mengakui dan menggunakan dua hal yang kontradiktif sifat dasarnya dalam operasionalisasinya. Sebagai suatu teori prosesing informasi manusia . CVA mengasumsikan bahwa seluruh pengetahuan abstrak diorganisasikan disekitar suatu kerangka kerja nilai-nilai perseptual yang konsisten dan bahwa artikulasi dari nilai-nilai ini dapat meningkatkan pemahaman manusia.

³⁶ Bagan diambil dari Quinn dan McGrath, *ibid.* hal.326 -327

³⁷ Lihat penjelasan Edgar H. Schein, How Culture Forms, Develops and Change, dalam Ralph H. Kilmann et al (Eds), Gaining Control of the Corporate Culture , Jossey - Bass Publisher, USA, 1988, hal.19-20

³⁸ Schein, *ibid.* hal. 22, lihat juga Vijay Sathe, *op.cit.* , hal.10

³⁹ Stephen P. Robbins, Organization Theory ,structure, design and applications , Prentice Hall International Inc.,USA, 1990, hal. 443 - 448.

⁴⁰ *ibid.* hal .449

⁴¹ *ibid.* hal.438

⁴² lihat Schermerhorn et al, *op.cit.*, hal.45 - 46

⁴³ Krech et al, Individual in Society , McGraw Hill, USA, 1963, hal.17 - 93

⁴⁴ Schermerhorn et al, *op.cit.*.hal. 140 - 141

Selain ini, pembagian lain diberikan pula oleh Robbins mengenai ketidakpuasan sebagai berikut :

1.keluar (aktif dan destruktif)

Pekerja dalam hal ini meninggalkan perusahaan dengan pemutusan hubungan kerja

2.mencari jalan keluar (aktif dan konstruktif)

Pekerja secara konstruktif mencoba memperbaiki kondisi dengan misalnya mendiskusikan permasalahan yang ada dengan atasannya.

3.kesetiaan (pasif dan konstruktif)

Pekerja secara pasif akan tetapi optimis menanti kondisi tersebut diperbaiki oleh atasannya. Dalam butir ini, termasuk juga membela organisasi dari kritik-kritik yang berasal dari eksternal dan mempercayai organisasi dengan manajemennya akan melakukan yang benar dan yang terbaik.

4.tidak peduli (pasif dan destruktif)

Pekerja secara pasif membiarkan kondisi menjadi bertambah buruk. Termasuk kedalamnya absen dan keterlambatan yang kronis, pengurangan usaha (diperlambat atau dipersedikit produktivitasnya) atau berupaya meningkatkan kesalahan yang diperbuatnya.

Lihat Stephen P.Robbins, Organizational Behaviour, Prentice Hall Inc.,USA,1989, hal.137.

⁴⁵ Schermerhorn et al, ibid.

⁴⁶ Robbins (1989), op.cit. hal.83 - 138.

⁴⁷ Marvin E.Shaw dan Philip R.Constanzo, Theories of Social Psychology, McGraw Hill, Japan, 1982,hal.197

⁴⁸ Ibid.,hal.186. Umumnya teori kognitif dipengaruhi oleh prinsip Gestalt (Lewin). Gestalt berarti : kecenderungan untuk menghindari ketidakteraturan informasi yang tidak terorganisasikan dengan menerima makna yang menyeluruh. Menerima suatu Gestalt atau bentuk tertentu dalam suatu kondisi yang ada .Jadi dalam hal melihat suatu bangunan yang dilihat bukan bata atau semennya akan tetapi rumahnya.

⁴⁹ Krech et al, op.cit.,hal.137 - 143

⁵⁰ Robbins (1989), op.cit. hal.83.

⁵¹ Krech et al, op.cit. hal.400

⁵² Vijay Sathe, op.cit., hal.32,33,40.Perlu juga dipertimbangkan bahwa seringkali muncul masalah dilematis dalam hal efektivitas dan kepuasan ini. Dalam jangka pendek mungkin saja diperoleh efektivitas dan kepuasan tersebut, akan tetapi justru menjadi beban bagi keuntungan dalam jangka panjang, setidaknya menurut Sathe hal ini terjadi pada beberapa perusahaan di Amerika Serikat.

⁵³ Lihat Krech et al , ibid.,hal.177

⁵⁴ Keith Davis dan John Newstrom, op.cit. hal.110.

⁵⁵ Penjelasan mengenai pendekatan paradoksial lihat Robert E.Quinn dan Michael R. McGraith, ibid. Yang menggunakan pendekatan paradok lainnya adalah Kim S.Cameron dalam Effectiveness as Paradox : Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness, Management Science Review, Vol.32 no.5,May,1986.

⁵⁶Kerangka kerja ini diadopsi dari Vijay Sathe, Culture and Related Corporate Realities, Richard D.Irwin Inc.,1985,hal.17

⁵⁷ Koentjaraningrat (Ed.), Metode-Metode Penelitian Masyarakat, Gramedia, Jakarta, 1977, hal.42. Dikemukakan oleh Mely G.Tan, dimungkinkan pula adanya hipotesis, tergantung dari sedikit banyaknya pengetahuan tentang masalah yang bersangkutan. Ini berarti pula bahwa hipotesis tidak perlu mutlak ada. Untuk penelitian kualitatif digunakan juga rujukan pada Michael Q. Patton, How to Use Qualitative Methods in Evaluation, Sage Publication, 1987.

⁵⁸Berdasarkan rujukan pada Frank J. Kohout, Statistics for Soccial Scientists, John Willey and Sons Inc., USA, 1985, hal.141-149.

⁵⁹Berdasarkan rujukan pada Dean J.Champion, Basic Statistics for Social Research, MacMillan Publishing Co.Inc.,New York,1981, hal.344-348

⁶⁰Berdasarkan rujukan pada Dean J.Champion, *ibid.*hal.348 - 355.