

**PENERAPAN STANDAR AKUNTANSI KEUANGAN No.45 PADA
YAYASAN TANIMBAR CAHAYA ABADI DAN IRAMA TIMUR DI MERAUKE**

Oleh ; Eka Setiawati & Yohanes Ngamal

**PENDEKATAN MANAJEMEN PENGENDALIAN EKOSISTEM LAUT
DAN PENDEKATANN SOSIOLOGI
KELAUTAN DALAM PEMANFAATAN SUMBER DAYA KELAUTAN**

Oleh; Yohanes Ngamal & Maximus Ali Perajaka

**MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN - PERUSAHAAN
PERIKANAN INDONESIA**

Oleh; Eka Setiawati

**PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN
DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN**

Oleh; Henricus Raba & Maximus Ali Perajaka

**FAKTOR DETERMINAN AUDIT DELAY DI PERUSAHAAN MANUFAKTOR
YANG TERDAFTAR DI BEI**

Oleh ; Desy Faulina Pakpahan

**MANAJEMEN PENGELOLAAN PERPUSTAKAAN SEKOLAH
(Studi Analisis Pengelolaan Perpustakaan Sekolah)**

Oleh; Yohanes Nong Loar & Eka Setiawati

JURNAL

ISSN 2303-0313

MANAJEMEN & BISNIS

Jurnal Manajemen dan Bisnis merupakan jurnal ilmiah bagi para ahli manajemen bisnis dan akuntansi. Isi dan konten jurnal ini berdasarkan hasil penelitian, kajian pustaka dan analisa yang menggunakan metode ilmiah yang terukur.

Jurnal Manajemen dan Bisnis ini diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Saint Theresa Merauke dengan Jadwal penerbitan dua kali dalam setahun yakni pada bulan Juli dan Desember

Pelindung : Badan Pengurus Yayasan LPK Saint Theresa

Penanggung Jawab : Yohanes Ngamal, SE.,M.Si

Dewan Redaksi :

Ketua : Hendrik Pandiangan, S.Kom.,MM

Wakil ketua : Inez Cara Alexander Phoek, B.Com.,MM

Anggota : Ir. Arief NoerJahjo, MM.,.M.H

Fransiscus Saverinus Ngamel, S.Sos

Alamat Redaksi :

JL : Nusabarong No.01 Merauke Papua Selatan Telp.(0971)3333501

Email: stie@sainttheresa.ac.id

Sumbangan artikel berbahasa Indonesia dan Inggris karya asli (bukan jiplakan) dan belum pernah dipublikasikan. Dapat dikirim melalui email ke alamat. stie@sainttheresa.ac.id Dewan redaksi mengedit dan menyunting tanpa mengubah substansi setiap artikel ilmiah yang dikirim penulis.

	4	Daftar Isi
Penerapan Standar Akuntansi keuangan No.45 Pada Hotel Yayasan Tanimbar Cahaya Abadi dan Irama Timur Di Merauke Oleh; Eka Setiawati & Yohanes Ngamal	5	
	16	Pendekatan Manajemen Pengendalian Ekosistem Laut Dan Pendekatan Sosiologi Kelautan Dalam Pemanfaatan Sumber Daya Kelautan Oleh: Yohanes Ngamal & Maximus Ali Peraiaka
Manfaat Budaya Organisasi Bagi Perusahaan- Perusahaan Perikanan Indonesia Oleh:Eka Setiawati	29	
	46	Peran Manajemen Komunikasi Lintas Budaya Dalam Kaitan Dengan Multuralisme Di Lingkungan Perusahaan Oleh: Henricus Raba & Maxi Peraiaka
Faktor Derteminan Audit Delay Di Perusahaan Manufaktor Yang Terdaftar Di BEI Oleh: Desy Faulina Pakpahan	61	
	71	Manajemen Pengelolaan Perpustakaan Sekolah (Studi Analisis Pengelolaan Perpustakaan Sekolah) Oleh: Yohanes Nong Loar & Eka Setiawati

MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PERIKANAN INDONESIA

Oleh; Eka Setiawati

eka@sainttheresa.ac.id

ABSTRACTION

Organizational culture is an important part of the survival of an organization. Organizational culture plays a role in synergizing its internal environment to be able to adapt to an external environment that tends to change. In addition, organizational culture can develop an effective and efficient work culture through patterns of cooperation from all members of the organization. Organizational culture forms good values, which are shared as a basis for guiding the behavior of each member of a fishing organization/company, so that everyone can know what is appropriate and inappropriate to do. Organizational culture helps shape the attitude of everyone in maintaining harmonious relationships in carrying out their duties and responsibilities. Thus, the main function of organizational culture is to help understand the environment in order to be able to formulate the necessary steps in responding to environmental changes, so that the organization can take advantage of existing opportunities and minimize uncertainty and confusion in achieving goals.

Keywords: *Organizational Culture, Fisherman Behavior, Performance, Work Motivation, Commitment*

Abstract

Budaya organisasi merupakan bagian penting bagi kelangsungan hidup sebuah organisasi. Budaya organisasi berperan mensinergikan lingkungan internalnya untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang cenderung mengalami perubahan. Selain itu budaya organisasi dapat mengembangkan budaya kerja efektif dan efisien melalui pola kerjasama dari seluruh anggota organisasi.

Budaya organisasi membentuk nilai-nilai baik, yang diyakini bersama sebagai dasar untuk memandu perilaku setiap anggota organisasi/perusahaan perikanan, sehingga setiap orang dapat mengetahui apa yang pantas dan tidak pantas dilakukan. Budaya organisasi juga membentuk sikap setiap orang dalam mempertahankan hubungan yang harmonis dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

Dengan demikian, fungsi utama budaya organisasi adalah membantu memahami lingkungan untuk dapat merumuskan langkah langkah yang diperlukan dalam merespon perubahan lingkungan, sehingga organisasi dapat memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalisasi ketidakpastian dan kebingungan dalam pencapaian tujuan.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Perilaku Nelayan, Kinerja, Motivasi Kerja, Komitmen*

Latar Belakang

Indonesia merupakan negara kelautan. Sebagian besar penduduk pesisir di

Indonesia menggantungkan hidupnya dari bidang perikanan. Mereka bermatapen-

MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PERIKANAN INDONESIA

carian sebagai nelayan dan berurusan dengan kegiatan pembudidayaan ikan atau industri perikanan.

Selama 10 tahun terakhir, pertumbuhan industri perikanan di Indonesia tidak terlalu menggembirakan. Hal ini disebabkan antara lain karena para nelayan Indo-nesia lambat mengadopsi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang perikanan. Kedua, pemerintah pusat dan daerah menerapkan kebijakan yang tidak efektif dalam hal perijinan pendirian perusahaan dan ijin bagi masuknya investasi asing di industri perikanan. Alasan lainnya, yakni perusahaan perikanan, terutama yang berskala menengah dan kecil belum menerapkan budaya organisasi secara baik dan benar sehingga sebagian besar perusahaan tersebut memiliki kinerja yang rendah.

Tujuan Dan Manfaat Studi

Studi ini dilakukan dengan tujuan untuk menunjukkan pentingnya tatakelola dan budaya organisasi bagi peningkatan kinerja perusahaan berskala menengah dan kecil yang bergerak di sektor perikanan.

Selanjutnya, diharapkan hasil studi dapat bermanfaat untuk para pihak sebagai berikut:

1). Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan membuat penulis memiliki wawasan dan pemahaman yang lebih besar mengenai budaya organisasi dan penerapannya di perusahaan perikanan di Indonesia.

2). Bagi Usaha Mikro dan Menengahdi Sektor Perikanan

Hasil penelitian ini diharapkan membantu perusahaan perikanan, terutama yang berskala menengah-kecil untuk

mengembangkan budaya organisasi yang sehat sesuai dengan tata kelola perusahaan yang baik dan benar. Dengan demikian mereka dapat meningkatkan produksi dan pendapatan usahanya.

3).Bagi pemerintah (Steakholder)

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan tambahan informasi untuk pemerintah terkait penataan budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan perikanan, baik berstatus BUMN dan BUMD, maupun perusahaan swasta.

Metode Studi Dan Penulisan

Metode penelitian yang digunakan di sini ialah metode deskriptif. Menurut Travers, metode deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu. Sedangkan menurut Gay, metode ini menjawab pertanyaan yang menyangkut sesuatu pada waktu sedang berlangsungnya proses riset. Metode riset ini dapat memberikan banyak informasi yang mutakhir sehingga bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan serta lebih banyak dapat diterapkan pada berbagai macam masalah. Metode pengumpulan data menggunakan data sekunder melalui observasi dan studi kepustakaan atas sejumlah referensi yang berkaitan dengan industri perikanan di Indonesia. Karya ilmiah ini ditulis dalam skema sebagai berikut: Pengantar, yang menggambarkan alasan mengapa studi ini dibuat; Metode Studi dan Penulisan; Skema Pemicuan dan Pembahasan; Penutup: Kesimpulan dan Saran.

Kerangka Pemikiran

MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PERIKANAN INDONESIA

Studi ini dilakukan dengan menggunakan skema pemikiran sebagai berikut:

Berdasarkan skema pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam studi ini yaitu sebagai berikut : H1 : Kebijakan pemerintah dalam perijinan pendirian usaha dan investasi berpengaruh terhadap pertumbuhan usaha perikanan di Indonesia. H2 :Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi memengaruhi pertumbuhan usaha perikanan di Indonesia. H3 :Penerapan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan perikanan di Indonesia.

Pembahasan

Sejauh ini industri perikanan budidaya telah muncul sebagai alternatif utama usaha masyarakat, hal data tahun 2022 menunjukkan Jumlah produksi ikan telah mencapai 17,76 juta ton sejak kuartal I-III/2022. Angkanya sudah mencapai 68,07% dari target produksi ikan sepanjang tahun ini yang sebesar 27,09 ton.

Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) melaporkan, jumlah produksi ikan telah mencapai 17,76 juta ton sejak kuartal I-III/2022. Angkanya sudah mencapai 68,07% dari target produksi ikan sepanjang tahun ini yang sebesar 27,09 ton. Berdasarkan jenis usahanya, produksi rumput laut menjadi penyumbang produksi perikanan terbesar di Indonesia, yakni 6,9 juta ton hingga kuartal III/2022. Jumlah tersebut didorong oleh adanya peningkatan produksi di Sulawesi Selatan, Maluku, dan Jawa Timur. Meningkatnya produksi rumput laut salah satunya disebabkan oleh kondisi iklim yang baik serta pembaruan bibit rumput laut hasil kultur jaringan. Ini didukung pula oleh peningkatan harga rumput laut pada akhir semester I/2022. Lebih lanjut, produksi ikan dari hasil perairan budi daya sebesar 5,57 juta ton. Kemudian, produksi ikan dari

hasil tangkap laut sebanyak 5,54 juta ton. Sedangkan, jumlah produksi ikan dari penangkapan di perairan umum daratan sebanyak 0,43 juta ton. Adapun, peningkatan produksi perikanan tangkap dialami oleh komoditas cumi-cumi dan ikan tongkol. Sementara, kenaikan produksi ikan tawar didominasi oleh lele dan nila.

5.1 (H1): Kebijakan Pemerintah berkenaan dengan Industri Perikanan

Meski belakangan ini mengalami kemajuan, tetapi pembangunan di sektor perikanan di Indonesia masih berada dalam situasi diametrikal. Di satu sisi potensi kelautan dan perikanan Indonesia dikatakan amat melimpah. Tetapi, pada sisi lain, warga bangsa sebagai pelaku industri perikanan hidup dalam kemiskinan.

Kondisi diametrikal itu juga tampaknya pada masih minimnya minatnya para investor dalam negeri dan asing untuk berinvestasi di sektor perikanan. Data Biro Pusat Statistik menunjukkan bahwa selama periode 2013 -2020 pertumbuhan jumlah perusahaan perusahaan penangkapan ikan dan jumlah perusahaan budidaya perikanan tidak cukup signifikan. (Lihat Tabel 1).

Tabel 1. Jumlah Investasi

Status Pemodal	Jumlah Perusahaan Penangkapan Ikan		
	2013	2019	2020
Penanaman Modal Asing	11,00	3,00	2,00
Penanaman Modal Dalam Negeri	40,00	59,00	60,00
Lainnya	33,00	42,00	39,00
Total	84,00	104,00	101,00

Sumber : Subdit Statistik Perikanan, BPS

Tabel 2. Ekspor Ikan Segar/Dingin Hasil Tangkap menurut Negara Tujuan Utama, 2012-2021

MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PERIKANAN INDONESIA

Negara tujuan	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Jepang	12 716,3	11 921,1	11 050,0	6 191,5	6 166,9	4 335,2	2 862,8	2 265,4	3 025,9
Malaysia	26 174,2	27 756,2	25 538,0	30 721,2	25 110,9	23 354,7	26 619,4	28 359,8	30 225,9
Singapura	20 044,5	24 181,6	22 081,6	22 924,4	19 760,3	18 143,6	17 539,1	15 452,2	15 591,1
Amerika Serikat	640,0	316,8	383,2	641,6	701,1	287,8	241,5	171,0	101,6
Taiwan	3 844,6	3 057,7	2 721,2	2 669,8	2 361,7	2 041,0	1 906,9	2 311,3	2 448,9
Arab Saudi	1,1	58,2	99,0	503,2	1 131,9	886,3	809,4	697,8	262,1
Hongkong	936,1	1 002,5	1 298,6	1 425,3	1 917,4	2 333,2	2 341,2	2 124,3	2 519,9
Tiongkok	13 919,7	8 740,4	3 202,6	461,0	1 121,3	897,9	1 725,7	1 874,1	2 617,4
Australia	571,2	710,8	457,4	552,3	432,5	378,8	367,4	320,8	271,7
Uni Emirat Arab Lainnya	139,6	54,6	47,9	150,3	462,0	722,6	298,9	144,5	58,6
Jumlah	743,8	279,1	1 099,3	977,9	818,0	571,1	260,1	185,5	571,2
	91	98	67	59	53	54	53	57	694,3
	701,1	679,0	978,8	218,5	984,0	982,2	961,4	906,7	
Jepang	89	69	59	34	32	24	16	12	15 173,8
Malaysia	547,1	251,6	478,0	344,1	978,6	978,5	364,1	148,8	
Singapura	34	35	34	65	31	30	35	50	47 183,7
Amerika Serikat	121,2	821,0	968,3	104,4	851,0	745,6	631,9	970,4	
Taiwan	29	33	32	47	29	26	27	32	34 762,9
Hongkong	318,5	407,4	224,3	354,7	569,6	291,4	862,6	241,4	
Tiongkok	6 200,0	3 196,5	3 355,7	5 088,2	6 567,4	2 926,4	2 520,7	1 641,5	703,0
Australia	8 702,7	8 587,1	7 775,3	6 737,4	6 293,6	5 759,8	5 614,8	8 983,1	7 674,0
Uni Emirat Arab Lainnya	12,7	136,4	352,7	2 086,7	4 796,5	3 277,9	2 820,0	2 506,0	944,2
Jumlah	4 422,9	4 339,9	3 450,0	3 203,7	4 401,0	6 234,1	7 342,2	7 071,8	7 539,6
	7 612,6	4 975,4	2 421,3	1 148,6	3 802,7	2 741,0	4 235,4	6 590,3	7 908,0
	2 200,6	4 008,3	2 550,5	3 213,0	3 451,5	3 300,4	2 236,9	2 064,8	2 241,6
Uni Emirat Arab Lainnya	847,1	320,8	485,0	1 076,0	2 371,9	4 056,8	1 035,5	471,2	349,8
Jumlah	22	16	2 545,3	2 591,9	2 003,5	1 593,3	732,0	388,8	1 588,1
	928,0	877,0	1 86	171	127	111	406	125	125 782,7
	713,4	923,2	816,4	748,7	957,8	883,2	799,1	686,1	

Selain itu, realisasi kinerja program peningkatan produksi perikanan budidaya selama 2013-2020 belum cukup optimal. Sebagai misal, volume ekspor produk perikanan Indonesia sepanjang 2019 mencapai 125 ton dan pada tahun 2020 sebesar 125.782,7. Jumlah tersebut mengalami kenaikan ;0.005% dibandingkan dengan volume tahun 2019 sebesar 125.782,1 ton.

Lemahnya permodalan dan rendahnya investasi di sektor industri perikanan disebabkan karena pemerintah pusat maupun daerah tidak memberlakukan kebijakan mengenai ijin usaha perikanan yang mudah dan cepat, dan kebijakan investasi yang jelas di sektor perikanan. Memang berdasarkan Undang-Undang Republik Indo- nesia No.21/ tahun 1968 tentang Kredit Investasi Kecil/ Kredit Modal Kerja Permanen (KIK/KMKP), selama tahun 1968-2000 pemerintah melalui BRI telah menyalur- kan dana kredit sbesar Rp 22 milyar di 22 propinsi, namun tidak diketahui secara jelas berapa jumlah

maupun proporsi kredit itu untuk industri perikanan.

Diharapkan investasi di sektor perikanan dapat mengalami pertumbuhan dengan diterbitkannya Peraturan Menteri No.56 tahun 2014 tentang Moratorium Perizinan Usaha Perikanan Tangkap. Meneteri Kelautan dan Perikanan Susi Pudjiastuti bertekad segera menyusun sejumlah peraturan di di bidang penanaman modal industri perikanan nasional. Salah satunya ialah mengenai skema penanaman modal asing (PMA) dan nasional (PMDN) di kegiatan usaha penangkapan dan pengelolaan ikan Indonesia. Menurut Susi, kebijakan tersebut merupakan bagian dari upaya pemerintah menggairahkan industri perikanan di Indonesia sehingga dapat meningkatkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) sektor perikanan.

5.2 (H2): Kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang Memengaruhi Pertum- buhan Industri Perikanan

Salah satu permasalahan yang mengungkung industri perikanan yakni rendahnya kemampuan mengadopsi perusahaan dan komunitas nelayan Indonesia tidak memiliki kemampuan untuk mengadopsi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi bagi pengembangan industri perikanan. Padahal, Departemen Pemanfaatan Sumber- daya Perikanan (PSP), Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan (FPIK), Departemen Pemanfaatan Sumberdaya Perikanan (PSP), Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan (FPIK), Institut Pertanian Bogor (IPB) merupakan institusi yang mengemban tugas untuk mengemban tugas untuk mengembangkan ilmu dan teknologi perikanan (fishing science and fishing technology). Tahun 1963, Universitas Indonesia juga membentuk

MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PERIKANAN INDONESIA

Jurusan Perikanan Darat dan Perikanan Laut (PDPL). Selanjutnya tahun 1976 menjadi Bidang Keahlian Teknologi dan Manajemen Penangkapan Ikan, beralih menjadi Jurusan Eksploitasi Sumber Daya Perikanan tahun 1981, Jurusan Pemanfaatan Sumber- daya Perikanan pada tahun 1985 dan menjadi Departemen Pemanfaatan Sumberdaya Perikanan pada tahun 2003.

Pengembangan keilmuan di departemen PSP dan PDPL sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi diharapkan dapat menghasilkan angkatan kerja bidang perikanan yang berkompeten mengelola dan memanfaatkan sumberdayaperikanan, khususnya perikanan laut di Indonesia.

5.3 (H3): Budaya Organisasi yang Mengem- ruhi Pertumbuhan Industri Perikanan Pertumbuhan industri perikanan di Indonesia belum optimal karena sebagian besar perusahaan peri- kanan, terutama yang berskala mikro belum menetapkan tata kelola dan budaya organisasi yang baik dan benar.

Budaya organisasi pada hakekat merupakan nilai- nilai yang diyakini bersama dan digunakan oleh pimpinan sebagai dasar memandu perilaku anggota organisasi dalam merespon permasalahan permasalahan yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Pernyataan nilai dalam konteks budaya organisasi dapat merupakan serangkaian kata kunci atau tema ideologis yang dianggap penting dalam pencapaian tujuan. Nilai tersebut biasanya berkaitan dengan pembentukan opini pelanggan, perilaku anggota organisasi, kompetensi inti, dan standar keunggulan yang dimiliki organisasi. Organisasi biasanya menggunakan slogan – slogan untuk

meringkas nilai nilai yang akan disampaikan dalam cara yang sederhana. Sebuah pernyataan nilai dapat menjadi awal yang baik untuk mengembangkan visi secara lebih lengkap.

Setiap organisasi yang bergerak di bidang kemaritiman,apapun bentuk dan jenis usahanya,pasti akan menghadapi lingkungan eksternal.Untuk itu,organisasi harus mensinergikan seluruh kekuatan lingkungan internalnya agar dapat beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang cenderung mengalami perubahan. Pembentukan budaya organisasi juga diperlukan, agar dapat mendorong kerjasama dari seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai nilai yang diyakini bersama sebagai dasar untuk memandu perilaku setiap anggota organisasi,sehingga setiap orang dapat mengetahui apa yang pantas dan tidak pantas dilakukan serta membantu setiap orang dalam mempertahankan hubungan yang harmonis satu sama lain.Dengan demikian ,fungsi utama budaya organisasi adalah membantu memahami lingkungan untuk dapat merumuskan langkah- langkah yang diperlukan dalam merespon perubahan lingkungan,sehingga organisasi dapat memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalisasi ketidakpastian dan kebingungan dalam pencapaian tujuan.

5.3.1 Pemipindan Budaya Organisasi di Industri Perikanan

Pada hekakatnya pengembangan budaya organisasi di perusahaan, tak terkecuali di sektor perikanan ditentukan oleh peran pemimpin organisasi. Pemimpin dapat membentuk dan menguatkan aspek budaya sebuah organisasi melalui lima mekanisme utama berikut :

1) Mengkomunikasikan fokus perhatian. Seorang pemimpin adalah

MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PERIKANAN INDONESIA

orang yang dipercaya menjadi nahoda yang memiliki kemampuan dalam mengelola dan menggerakkan sumber daya organisasi yang ada kearah pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Agar sasaran dapat tercapai, maka seluruh anggota haruslah memahami dengan baik langkah langkah apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Pimpinan mengkomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi segala hal yang berkaitan dengan nilai, standar, kompetensi dan pilihan prioritas yang akan selalu menjadi fokus perhatiannya. Agar nilai nilai yang telah disampaikan dapat tertanam dalam diri seluruh anggota organisasi, maka saat pemimpin sedang merencanakan dan mengawasi aktivitas operasi, pemimpin merefleksikan seluruh nilai dan faktor penting tersebut dalam sikap dan tindakannya yang dapat dipahami oleh bawahan. Dengan melakukan hal tersebut secara konsisten maka akan terbentuk suatu budaya dimana ledakan emosional dari pemimpin akan dipahami oleh bawahan bahwa pimpinan sedang menyampaikan pesan adanya gangguan terhadap nilai nilai penting yang menjadi fokus perhatian pimpinan tersebut. Sebaliknya, jika seorang pemimpin tidak memberikan perhatian pada sesuatu, maka sikap pimpinan tersebut memberi pesan bahwa hal itu bukan merupakan hal penting yang diprioritaskan dalam pencapaian sasaran.

2) Reaksi menghadapi kondisi krisis. Bagaimana respon yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menghadapi suasana emosi yang timbul ketika organisasi dalam kondisi krisis, dapat menjadi sebuah pesan yang kuat tentang budaya yang dianut oleh organisasi. Seorang pemimpin yang setia dalam menjunjung tinggi nilai-nilai

organisasi, akan melakukan tindakan bijaksana meskipun saat mendapat tekanan. Pemimpin menyampaikan dengan jelas melalui tindakannya bahwa nilai-nilai itu amatlah penting.

Sebuah contoh tindakan bijaksana yang dilakukan pemimpin sebuah perusahaan yang mengalami penurunan dalam pencapaian target penjualan, dengan menghindari pemecatan dan meminta seluruh karyawan termasuk manajer untuk bekerja dengan jam kerja yang lebih sedikit, dan meminta seluruh karyawan untuk mau menerima pemotongan gaji. Keputusan pimpinan tersebut menyampaikan sebuah pesan bahwa perusahaan memiliki budaya yang sangat menghargai dan memperhatikan para pekerjanya.

3) Mengembangkan model peran. Para pemimpin dapat membentuk budaya dengan menyampaikan nilai dan harapan melalui tindakan mereka sendiri, khususnya tindakan yang memperlihatkan kesetiaan, pengorbanan diri dan pelayanan yang dilakukan diluar panggilan tugas. Seorang pemimpin yang membuat sebuah kebijakan atau prosedur tetapi kemudian gagal bertindak sesuai dengan apa yang telah ditetapkannya, maka hal ini dapat merupakan pesan bahwa kebijakan tersebut tidaklah terlalu penting.

4) Alokasi Penghargaan. Loyalitas yang tinggi akan timbul jika karyawan merasa kontribusi yang diberikannya dihargai oleh organisasi tempatnya bekerja. Kriteria apa yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan penghargaan, dapat memberikan tanda tentang hal hal yang harus dimiliki oleh anggota yang dihargai oleh organisasi. Saat organisasi menyampaikan pengakuan secara formal dalam

MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PERIKANAN INDONESIA

upacara, atau saat pimpinan memberikan pujian secara tidak formal, hal tersebut dapat mengisyaratkan apa yang menjadi perhatian dan prioritas dari pimpinan. Sebaliknya, jika pimpinan lalai untuk mengakui kontribusi dan keberhasilan seseorang, maka hal ini dapat menjadi sinyal yang mengirimkan pesan bahwa apa yang dilakukan orang tersebut tidak dianggap penting oleh pimpinan. Perbedaan alokasi penghargaan dan simbol status secara relatif dapat menjadi petunjuk kadar pentingnya seseorang anggota dibandingkan dengan anggota yang lain.

5) Kriteria untuk Seleksi dan Pemberhentian. Para pemimpin dapat membentuk budaya melalui penetapan kriteria yang digunakan untuk perekrutan, seleksi, promosi dan pemberhentian anggota organisasi. Para pemimpin juga dapat menanamkan nilai dan perhatian mereka melalui pemberian informasi yang realistis tentang kriteria dan persyaratan untuk keberhasilan dalam organisasi. Selain faktor-faktor diatas, mekanisme lainnya yang dapat digunakan oleh pimpinan untuk menanamkan dan menguatkan aspek budaya dalam organisasi ialah:

a) Rancangan Sistem dan Prosedur. Melalui perancangan system dan prosedur yang berkaitan dengan anggaran formal, tahapan yang direncanakan, laporan, evaluasi kinerja, dan program pengembangan manajemen, dapat digunakan untuk menekankan pentingnya beberapa aktivitas dan kriteria yang perlu mendapat perhatian. Misalnya, jika pimpinan memilih untuk menerapkan azas formalitas, maka hal ini mencerminkan bahwa organisasi menjunjung tinggi nilai-nilai yang berhubungan dengan kendali dan perintah.

b) Rancangan Struktur Organisasi. Rancangan struktur sering kali dipengaruhi oleh asumsi mengenai hubungan internal dibandingkan dengan persyaratan aktual dalam beradaptasi secara efektif dengan lingkungan. Bentuk struktur organisasi yang terpusat (sentralisasi), dapat mencerminkan keyakinan bahwa di dalam organisasi tersebut hanya pimpinan yang dapat menentukan apa yang terbaik. Sebaliknya, suatu bentuk struktur organisasi yang desentralisasi dimana masing-masing tim diberi kewenangan mengelola secara tersendiri, bentuk ini dapat mencerminkan bahwa organisasi memberi ruang adanya inisiatif individu dan tanggung jawab secara bersama.

c) Rancangan Fasilitas. Walaupun jarang digunakan sebagai sebuah strategi dalam menanamkan budaya, pimpinan dapat merancang fasilitas untuk mencerminkan nilai dasar dari organisasi. Sebagai contoh, sebuah layout kantor yang terbuka dapat mencerminkan bahwa organisasi konsisten dengan nilai yang menginginkan adanya komunikasi secara terbuka. Demikian halnya dengan layout kantor dengan fasilitas ruang makan yang sama bagi semua karyawan, dapat mencerminkan bahwa organisasi konsisten menganut nilai egalitarian (semua orang adalah sama).

d) Cerita, Legenda, dan Mitos. Cerita tentang berbagai peristiwa penting atau tentang orang-orang yang sangat berjasa dalam organisasi dapat membantu dalam menanamkan nilai dan asumsi. Agar penggunaan mekanisme ini dapat berguna dalam menanamkan budaya, maka cerita haruslah menyampaikan sebuah pesan yang jelas tentang nilai-nilai dan harus menggambarkan peristiwa yang nyata.

MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PERIKANAN INDONESIA

e) Pernyataan Formal. Pernyataan publik, pernyataan nilai secara tertulis, piagam dan filosofi dapat digunakan sebagai tambahan dalam menanamkan budaya. Namun pernyataan formal biasanya hanya menjelaskan sebagian kecil dari asumsi dan keyakinan budaya organisasi, kecuali perkataan itu didukung oleh tindakan dan keputusan pimpinan.

5.3.2 Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Sumber daya manusia adalah asset (harta) penting organisasi yang berfungsi untuk menggerakkan dan mengelola sumber daya-sumber daya organisasi lainnya yang dimiliki. Dalam penyelenggaraan usaha, sumber daya manusia menjadi sangat penting karena akan berpengaruh secara langsung terhadap efisiensi dan efektifitas pencapaian tujuan.

Setiap organisasi akan menjalankan aktivitas pencapaian tujuan dengan cara mengkombinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki guna menghasilkan berbagai macam produk maupun jasa yang dapat memuaskan kebutuhan konsumennya. Siapapun yang terlibat dalam mengelola organisasi akan dihadapkan dengan permasalahan mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dapat dikategorikan atas empat jenis, yaitu sumber daya keuangan (financial), sumber daya fisik, sumber daya manusia dan kemampuan teknologi dan sistem informasi.

Dari berbagai jenis harta (asset) yang harus tersedia untuk mendukung kelancaran jalannya roda organisasi, maka sumber daya penting yang lebih dulu mendapat perhatian pihak manajemen adalah asset manusia dalam organisasi tersebut. Sumber daya manusia

menetapkan sasaran dan tujuan, merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan serta melakukan inovasi untuk meningkatkan nilai barang dan jasa yang dihasilkan organisasi. Ditinjau dari sudut pandang organisasi, sumber daya manusia yang ada dalam organisasi adalah merupakan satu-satunya unsur sumber daya yang hidup, sedang yang lainnya dapat dikategorikan sebagai sumber daya yang tidak hidup (inanimate) seperti modal, tanah, pabrik, dan mesin-mesin. Dari keseluruhan faktor produksi yang dimiliki organisasi, tidak satupun faktor produksi kecuali sumber daya manusia yang dapat memberikan kontribusi secara langsung terhadap penciptaan nilai dan kesejahteraan perusahaan. Meskipun perusahaan memiliki banyak keunggulan, perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan perolehan laba tanpa tersedia sumber daya manusia yang kompeten yang berdedikasi terhadap pencapaian tujuan yang ditetapkan.

Sedikitnya terdapat dua alasan pokok untuk mengatakan mengapa sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi organisasi. Pertama, sumber daya manusia secara langsung mempengaruhi efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Karyawan melakukan berbagai aktivitas seperti merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitasnya, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia yang efektif, mustahil organisasi dapat mencapai tujuannya.

Kedua, sumber daya manusia adalah merupakan komponen pengeluaran pokok

MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PERIKANAN INDONESIA

bagi perusahaan dalam menjalankan bisnis. Organisasi dikelola dengan menggunakan jasa para karyawan. Adanya tantangan, peluang, bahkan kekecewaan yang timbul dalam pembentukan dan pengelolaan organisasi sangat sering justru muncul dari permasalahan yang berkaitan dengan orang-orang yang ada dalam organisasi. Sebaliknya pula, permasalahan yang berkaitan dengan orang-orang sering bersumber dari keyakinan manajemen yang menganggap bahwa semua orang pada umumnya sama dan dapat diperlakukan secara identik. Sesungguhnya tidak ada dua orang yang benar-benar identik, dan setiap orang pada dasarnya berbeda secara fisik maupun psikologis satu dengan yang lainnya. Intinya adalah bahwa perbedaan ini menuntut perhatian agar setiap pribadi dapat memaksimalkan potensinya dalam memaksimalkan efektivitas organisasi. Dengan demikian organisasi secara keseluruhan akan membuat cara yang bijaksana dalam mengelola sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya organisasi yang paling unik. Selain mereka memberikan sumbangsih yang vital terhadap efisiensi dan produktivitas organisasi, mereka juga membutuhkan kewajaran (fairness) dan keadilan (equity). Adanya pengakuan hak-hak sipil dan penyusunan undang-undang perburuhan, seperti upah minimum dan peraturan pension, serta peraturan ketenagakerjaan lainnya adalah menunjukkan upaya dari pemerintah untuk memastikan adanya perlakuan yang wajar terhadap karyawan. Demikian halnya dengan adanya berbagai program pelatihan jabatan (job training), ketentuan keselamatan kerja, penyelesaian perselisihan, pemberitahuan lowongan pekerjaan (job posting), keseluruhannya

mengisyaratkan adanya ikhtiar perusahaan untuk memastikan adanya perlakuan yang wajar terhadap karyawan.

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau industri perikanan, pihak perusahaan harus memberdayakan seluruh karyawan supaya mereka bekerja demi mencapai setiap tujuan perusahaan. Tetapi, pada sisi lain, pihak perusahaan harus menerapkan perlakuan yang wajar dan adil terhadap setiap karyawan. Sebab adanya rasa ketidakadilan diantara para karyawan akan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka. Tingginya tingkat ketidakhadiran, motivasi kerja yang rendah, kurangnya perhatian terhadap kualitas produk dan jasa yang dihasilkan, kurangnya komitmen, dan timbulnya sabotase adalah merupakan indikasi dari ketidakadilan yang dirasakan oleh karyawan. Pada akhirnya sikap dan perilaku yang demikian akan mempengaruhi biaya, produktivitas, laba, yang pada gilirannya akan menurunkan nilai perusahaan. Namun sebaliknya, perlakuan yang adil dalam hubungan kepegawaian secara tidak langsung dapat mempengaruhi efisiensi organisasi.

Dari berbagai kajian ilmu perilaku diketahui bahwa karyawan dalam sebuah organisasi tak boleh dianggap sebagai faktor produksi semata, melainkan lebih sebagai sumber daya manusia. Hal ini akan memberikan manfaat yang lebih nyata, baik bagi organisasi maupun bagi karyawan sendiri. Cara pandang ini mengandung arti bahwa :

- ✓ Karyawan dipandang sebagai suatu bentuk investasi, yang jika dikembangkan dikelola secara efektif akan dapat memberikan kontribusi besar bagi pencapaian tujuan organisasi,

MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PERIKANAN INDONESIA

- ✓ Dalam pengelolaannya, dibutuhkan berbagai kebijakan yang dapat memotivasi karyawan untuk mengembangkan dan menggunakan keahliannya semaksimal mungkin sehingga dapat memuaskan kebutuhan organisasi maupun kebutuhan pribadi karyawan itu sendiri.

5.3.3 Politik Kantor di Perusahaan Perikanan

Sebagaimana di perusahaan pada umumnya, perusahaan-perusahaan perikanan di Indonesia juga diwarnai oleh politik kantor dan lingkungan perkantoran yang kurang sehat. Tak dapat disangkal, kedua faktor ini memengaruhi karir para karyawan. Karir seorang individu, dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Dari sudut pandang secara objektif, karir dapat diartikan sebagai urutan posisi yang diduduki seseorang selama jangka waktu hidupnya. Namun dari sudut pandang subyektif, karir dapat diartikan sebagai perubahan dalam nilai, sikap dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Dari kedua perspektif tersebut terdapat anggapan bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasibnya, sehingga mereka dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka. Dengan kata lain bahwa aktivitas sumber daya manusia mengenal adanya tahap karir (*career stage*).

Siklus karir karyawan saat memasuki sebuah organisasi dapat dibagi dalam tiga tahap: Karir awal (*early career*), Karir Pertengahan (*Mid career*), Karir Akhir (*Final career*). Seseorang yang mengawali karir dengan memasuki sebuah organisasi akan melalui tiga tahapan. Tahap pertama adalah tahap memasuki (*getting in phase*), pada tahap ini karyawan mencoba

mendapatkan gambaran realistis mengenai organisasi tempat mereka berada dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi dan minatnya. Tahap kedua, tahap berlatih (*breaking in phase*), pada tahap ini karyawan mencoba menjadi partisipan yang dapat diterima dalam suatu kelompok kerja, dia akan berusaha menjalin hubungan dengan rekan sejawat dan atasannya, menunjukkan kompetensi dan menentukan perannya. Tahap ketiga, tahap mengatur (*settling in phase*), pada tahap ini karyawan akan menyelesaikan konflik-konflik diluar kehidupan kerja dan juga konflik yang timbul karena tuntutan dalam pekerjaan. Perjalanan karir awal (*early career*) tidak selalu berjalan mulus. Pada tahap ini individu dapat menghadapi berbagai permasalahan seperti rasa ketidakpuasan disebabkan pengharapan yang tidak sesuai dengan realitas yang ada, timbulnya ketegangan diantara karyawan muda dan senior disebabkan perbedaan pengalaman, kebutuhan dan minat, ketidakpastian mengenai loyalitas yang dibutuhkan oleh organisasi, kegelisahan mengenai integritas, komitmen dan dilemma etis.

Saat individu dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi pada tahap awal karir, selanjutnya mereka akan bergerak ke dalam suatu periode stabilisasi dimana mereka mulai dipandang sebagai individu yang produktif, menjadi semakin lebih kelihatan, menerima tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi, dan mulai menerapkan perencanaan karir yang lebih berjangka panjang. Kemapanan dan promosi merupakan indikasi seseorang yang memasuki tahap ini. Tahap ini juga merupakan suatu periode pembentukan seseorang sebagai eksekutif dan mengembangkan tingkat keahlian yang

MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PERIKANAN INDONESIA

lebih bernilai bagi organisasi dan memberikan kontribusi atas nilai orang tersebut.

Perjalanan karir pada tahap ini akan mengalami suatu tahap transisi dimana individu akan menilai ulang pencapaian karir yang dilalui hingga titik ini dan kemudian mencoba memprediksi pencapaian karir pribadi dan tujuan hidup dimasa mendatang. Faktor-faktor seperti memikirkan ulang keputusan karir, mencari keselamatan financial, timbulnya kebosanan, kegelisahan, depresi, memburuknya iklim organisasi, ide yang tidak terpakai, dapat menjadi pemicu timbulnya konflik kepentingan di kalangan anggota organisasi, dimana seseorang kemudian melakukan segala cara untuk mencapai tujuan pribadi yang sering disebut dengan berpolitik di kantor.

Organisasi dapat dipandang sebagai kumpulan orang-orang yang berkompetisi dalam memberikan kontribusi bagi organisasi dan mencapai karir pribadi. Kepintaran dan kecerdasan seseorang dalam melaksanakan tugas, tidak selalu dapat menjamin bahwa dirinya akan disukai oleh rekan kerja maupun oleh pimpinannya. Mengapa orang pintar gagal memperoleh karir yang cemerlang, sebaliknya orang yang hanya memiliki kecerdasan dalam ukuran standar dapat mencapai jenjang karir yang tinggi, adalah pertanyaan yang sering muncul dalam perbincangan di kalangan anggota organisasi. Keterampilan berhubungan dan berkomunikasi dengan baik, sering menjadi kunci sukses bagi seseorang dalam meniti karir, sebahagian orang mengatakan hal ini dengan istilah berpolitik dalam kantor.

Politik kantor dapat dilihat dari dua sudut pandang yang berbeda. Dari sudut pandang yang positif, seseorang individu

meniti karir dengan cara yang profesional, memahami dengan baik segala fungsi dan peran pimpinannya, mengenal dengan baik tipe dan gaya pemimpinnya, dapat bekerja secara efisien, memiliki inisiatif yang tinggi, dapat bekerjasama dalam team, memahami visi perusahaan dan mampu memberikan kontribusi sesuai dengan perannya bagi kelancaran tugas pimpinan, sehingga menjadikannya sebagai orang yang disenangi oleh pimpinannya. Dari sudut pandang yang negatif, dalam lingkungan organisasi dimana terdapat sumberdaya yang kurang produktif dan merasa kurang aman dalam bekerja, tidak jarang ditemukan adanya individu yang mencari jalur alternatif mewujudkan keinginan pribadinya. Seseorang individu cenderung melakukan cara-cara yang menyimpang dari etika dan mekanisme kerja yang berlaku untuk mencapai ambisi pribadinya. Membiaskan informasi, menebar gosip, melakukan pendekatan informal dan bujuk rayu kepada atasan, adalah sebahagian contoh karakter individu yang melakukan politik kantor dengan tujuan mempengaruhi pimpinan dalam membuat keputusan atau ingin menunjukkan pengaruh terhadap situasi di lingkungan kerjanya.

5.3.4 Konflik dalam Lingkungan Kerja Perusahaan Perikanan

Perusahaan perikanan di Indonesia juga sering

diwarnai oleh konflik. Secara sederhana dapat diartikan sebagai perbedaan pendapat, kepentingan, minat, persepsi atau rasa yang timbul di kalangan anggota organisasi. Konflik dapat timbul antara atasan dengan bawahan, antar sesama rekan kerja dan bahkan antar divisi atau bagian yang ada dalam organisasi. Konflik dapat timbul karena seseorang merasa

MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PERIKANAN INDONESIA

karirnya menjadi macet dengan kehadiran seseorang yang menduduki posisi yang diinginkan- nya. Dalam kerja team, konflik antar rekan sekerja dapat terjadi karena seseorang merasa ide-ide yang disampaikan tidak direspon dengan baik oleh teman-temannya. Dalam lingkungan organisasi/perusahaan per- ikanan di Indonesia,ada juga konflik yang muncul secara fungsional.Konflik semacam ini dikenal dengan istilah konflik antar bagian yang timbul lewat pembagian tugas dalam perusahaan.Sebagai contoh konflik yang mungkin timbul antara bagian pemasaran dan bagian produksi.Dari sudut pandang divisi pemasaran,perusahaan harus melayani beragam selera konsumen dengan menyediakan beragam barang dengan jumlah yang tidak terlalu besar,namun dari sudut pandang divisi produksi efisiensi dapat dicapai jika perusahaan memproduksi hanya satu jenis produk.Contoh ini menunjukkan bahwa konflik antar bagian dapat timbul karena adanya perbedaan dalam penerapan konsep efisiensi.

Bagaimana cara mengatasi konflik yang terjadi dilingkungan kantor perusahaan perikanan? Menurut Eileen Rachman penyelesaian konflik amat beragam tergantung bentuk organisasi dan pimpinannya.Beberapa langkah yang dapat dilakukan menyiasati konflik :

1) Membuka jalur komunikasi dengan gaya terbuka dan tulus.Konflik antara atasan dan bawahan dapat diselesaikan lewat keterbukaan dan ketulusan dari pimpinan.Dalam hal ini pimpinan tidak boleh membiarkan konflik berlarut-larut karena hal ini akan tidak menguntungkan dirinya dan merusak suasana kerja yang akan dia bangun.Pimpinan harus membuka jalur komunikasi untuk dapat mengeluarkan apa yang ada dalam benak bawahannya yang membuat bawahan

tersebut tidak menyukai kehadirannya.Jika konflik terjadi karena bawahan merasa karirnya menjadi macet, sikap seorang pimpinan yang mengajak / menantang bawahannya untuk berkompetisi secara fair guna membuktikan siapa yang lebih unggul diantara mereka,misalnya dengan mengata- kan“ sekarang saya jadi atasan kamu,tetapidua atau tiga tahun lagi belum tentu,bisa jadi saya yang harus lapor sama kamu “.Dengan membuka jalur komunikasi seperti ini konflik akan dapat diatasi.

2) Menciptakan winner and looser secara berimbang. Konflik yang timbul dalam organisasi perlu segera diatasi kalau tidak ingin menghambat proses pencapaian sasaran yang sudah disepakati dalam organisasi. Tidak tertutup kemungkinan konflik yang timbul justru terjadi antar rekan sekerja. Seorang anggota tim yang memiliki sifat yang selalu ingin mewujudkan gagasan yang ada dibenaknya, akan berpotensi menimbulkan konflik jika ide- idenya kemudian tidak diterima oleh tim kerja. Meskipun kerjasama adalah mutlak dalam suatu kerja tim,namun dalam menghadapi potensi kon- flik yang demikian pimpinan harus bersikap men- dukung dengan seolah-olah tidak melihat sikap demikian sebagai ancaman bagi keutuhan tim. Pim- pinan dapat melakukan metode winner andloser dengan tetap memberikan rangsangan agar setiap anggota tim merasa ikut memberikan sumbangan (kontribusi) seberapaapun besarnya. Sebaliknya anggota tim lainnya dituntut untuk mau menganut konsep bersaing habis-habisan dalam pemikiran dan kreativitas,meskipun hanya sebatas didalam kepala,dan tidak dimasukkan kedalam hati.

3) Tidak saling menonjolkan diri. Konflik yang muncul secara fungsional atau antar bagian dapat disele- saikan bila

MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PERIKANAN INDONESIA

setiap anggota organisasi bisa melihat secara bijak saling ketergantungan antar bagian dalam mencapai tujuan. Setiap orang menyadari bahwa satu bagian tidak mungkin dapat berjalan secara efektif tanpa dukungan dari bagian lain. Kuncinya, masing-masing bagian tidak boleh saling menonjolkan diri, melainkan harus melihat segala sesuatu sebagai satu kesatuan yang utuh dari perusahaan. Membuka diri bagi semua pihak adalah kiat lain dalam meredam konflik yang timbul antar bagian. Setiap bagian seyogianya bisa mengenal mitra kerjanya secara lebih mendalam, baik kelebihan ataupun kekurangannya.

4) Melihat Konflik Dengan Kacamata Jernih. Mc Bbr Company, melihat sifat dasar manusia dalam 4 kua- dran, yakni dominance (dominan), persuasiveness (berpengaruh), steadiness (teguh hati), dan compliance (patuh), dan sifat yang ada antara suatu kua- dran dengan kuadran yang lain sesungguhnya sangat bertentangan. Hal ini menunjukkan bahwa dari keseluruhan sifat dasar yang dimiliki oleh manusia, berpotensi menjadi lahan subur timbulnya konflik.

Oleh sebab itu konflik sebaiknya tidak dihindari, melainkan setiap orang harus bisa menikmati hidup dalam alam konflik, caranya yaitu melihat konflik dengan kacamata yang jernih, tidak mempersepsikannya atas dasar benar salah atau hitam putih. Namun melihat konflik sebagai suatu fenomena alam biasa, layaknya fenomena panas-dingin, siang-malam, kemarau-banjir, yang lajim terjadi.

5) Kepiawaian pimpinan. Semua bentuk konflik, baik yang sengaja ditimbulkan maupun tidak, maupun konflik pribadi tetap harus diselesaikan agar tidak sampai mengganggu produktivitas kerja.

Pemecahan suatu konflik bisa sederhana namun bisa juga sangat rumit dan kompleks, sebab dalam seluruh pemecahan konflik, kepentingan perusahaan dan kepentingan karyawan haruslah sama-sama diper- timbangkan secara adil. Dalam setiap penyelesaian konflik yang timbul, dibutuhkan kepiawaian seorang pimpinan untuk menunjukkan empati atau rasa kepedulian atas masalah yang sedang dihadapi bawahannya.

6) Mengenali saat yang tepat untuk bertindak. Penyelesaian konflik yang timbul dalam organisasi, memerlukan kecermatan dalam memilih waktu yang tepat, sebab kegagalan dalam memilih waktu yang tepat dalam menyelesaikan konflik dapat mengakibatkan konflik justru semakin berkobar. Pimpinan harus dapat mengenali moment secara baik, dalam arti mengetahui kapan saat yang tepat untuk melakukan tindakan otoriter dan saat yang tepat untuk menahan diri. Intervensi secara otoriter sebaiknya dilakukan jika kedua belah pihak yang bertikai dirasa tidak lagi sanggup untuk menyelesaikan konflik diantara mereka. Cara lain menyelesaikan konflik dapat dilakukan saat konflik masih segar dengan tetap berfokus pada akar masalahnya, kedua pihak yang bertikai harus bersedia memaparkan masalahnya secara terbuka dan rinci sehingga menjadi permasalahan yang utuh. Pada akhirnya, patokan selesainya konflik adalah bila masing-masing pihak merasa puas, dan menyingkirkan rasa dendam dan iri hati.

Kesimpulan

Supaya industri sektor perikanan di Indonesia memiliki kinerja yang terus bertumbuh maka beberapa langkah sebagai berikut:

Pertama, pemerintah perlu menerapkan kebijakan yang mendorong peningkatan

MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PERIKANAN INDONESIA

investasi di sektor perikanan. Untuk mendorong peningkatan kinerja industri perikanan di Indonesia maka diharapkan seluruh stakeholders -pemerintah pusat, pemerintah daerah dan pelaku usaha-berkomitmen mengembangkan budaya organisasi di industri perikanan, maka dalam implemen- tasi roadmap program/kegiatan terpadu antara dalam implementasi pengelolaan lingkungan di kawasan indus- tri perikanan menuju terwujudnya industri perikanan yang berkelanjutan dan ramah lingkungan

Kedua, para nelayan yang menggantungkan hidup- nya pada sektor perikanan harus diberi kemudahan untuk mengakses pendidikan sehingga dapat menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang perikanan.

Ketiga, perusahaan-perusahaan perikanan harus menerapkan tata kelola dan budaya organisasi. Itu berarti perusahaan-perusahaan tersebut menerapkan nilai-nilai yang diyakini bersama sebagai dasar untuk memandu perilaku setiap anggota organisasi, sehingga setiap or- ang dapat mengetahui apa yang pantas dan tidak pantas dilakukan serta membantu setiap orang dalam memper- tahankan hubungan yang harmonis satu sama lain.

Faktor penentu keberhasilan penerapan tata kelola dan budaya organisasi di perusahaan-perusahaan perikanan ialah pemimpin. Pemimpin perusahaan dapat membentuk dan menguatkan aspek budaya sebuah organisasi melalui lima mekanisme utama yaitu ; 1) Mengkomunikasikan fokus perhatian, 2) Reaksi menghadapi kondisi krisis, 3) Mengembangkan model peran, 4) Alokasi Penghargaan, 5) Kriteria untuk Seleksi dan Pemberhentian.

Mekanisme lainnya yang dapat digunakan oleh pimpinan untuk menanamkan dan

menguatkan aspek budaya dalam organisasi/ perusahaan perikanan ialah melalui: a) rancangan sistem dan prosedur kerja yang sesuai dengan lingkungan perusahaan (kelautan); b) rancangan struktur organisasi, c) rancangan fasilitas yang sesuai dengan tingkat kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang kelautan, d) menyampaikan cerita, legenda dan mitos kelautan yang mengandung pesan moral dan nilai-nilai yang memotivasi;dan e) menyampaikan pernyataan formal.

Faktor lain yang ikut menentukan keberhasilan pengembangan budaya organisasi di perusahaan- perusahaan perikanan ialah sumber daya manusia. Perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang perikanan perlu merekrut sumber daya manusia (nelayan) yang terampil dan berkompeten.

Hal ini penting karena mereka yang menentukan kesuksesan perusahaan untuk meraih tujuan organisasi. Pada sisi lain, pihak perusahaan memperlakukan para nelayan dengan prinsip kewajaran dan keadilan. Sebab nelayan yang diperlakukan secara tidak adil akan berperilaku negatif dan curang yang cenderung merugikan perusahaan. Pihak perusahaan perikanan harus selalu menyadari bahwa tingginya tingkat ketidak hadiran, motivasi kerja yang rendah, kurangnya perhatian terhadap kualitas produk dan jasa yang dihasilkan, kurangnya komitmen dan timbulnya sabotase merupakan indikasi dari ketidak adilan yang dirasakan oleh para nelayan. Pada akhirnya sikap dan prilaku yang demikian akan mempengaruhi biaya, produktivitas, laba, yang pada gilirannya akan menurunkan nilai perusahaan. Sebaliknya, perlakuan yang adil dalam hubungan kepegawaian secara tidak langsung dapat mempengaruhi

MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PERIKANAN INDONESIA

efisiensi organisasi dan kinerja perusahaan perikanan.***.

DAFTAR PUSTAKA

- Dunnette, Campbell, & Hakel. 1967. *Organizational Behavior and Human Performance*. USA
- Fisher D.C. 1980. On the Dubious Wisdom of Expecting Job Satisfaction to Correlate with Performance. *Academy of Management Review*, 5: 607-612.
- Gibson, Ivancevich, & Donelly. 1985. *Organisasi*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: Erlangga
- Handoko TH. 1993. Berbagai Isu Dalam Penilaian Efektivitas Organisasi. *JEBI UGM* hal. 17-27
- Hannan, & Freeman. 1977. Obstacles to Comparative Studies dalam Goodman & Pennings (eds). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Fransisco: Jossey-Bass. Hal. 106-131
- Hofstede et.al. 1990. *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1990): 286-316
- Hofstede, Geerts. 1994. *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*. London: HarperCollinsPublishers
- Hubert, & Blalock. 1984. *Basic Dilemmas In The Social Sciences*. Sage Publications.
- Indriantoro, N. & Supomo, B. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jogjakarta: BPFE UGM.
- Koontz et. al. 1991. *Manajemen*. Cetakan ke-4. Jakarta, Penerbit Erlangga
- Kotter, & Heskett. 1992. *Corporate Cultures and Performance*. Canada: Maxwell Macmillan
- Thomas, Alan B. 1988. Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance? *Administrative Science Quarterly*. 33: 388-400
- Kreitner dan Knicky. 1995. *Organizational Behavior*. 3rd Ed. Richard D. Irwin. Homewood. Illinois
- Lako, Andreas. 2002. *Budaya Organisasi Sebagai Variabel Kunci Kesuksesan Kinerja Manajerial dan Keuangan*. Prosiding Unika Soegijapranata Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. USA: Irwin McGraw- Hill
- Martin, J. 1992. *Cultures In Organizations: Three Perspective*. London: Oxford University Press
- Meindl et al. 1985. The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*: 78-102
- Miner B, Johns. 1980. *Theories of Organizational Behavior*. USA: The Dryden Press
- Noe dan Mondy. 1996. *Human Resource Management*. 6th Edition. Prentice Hall. New Jersey
- Pfeffer, J. 1977 *The Ambiguity of Leadership*. *Academy of Management Review*: 402-414
- Pfeffer, J. 1982. *Organizations And Organization Theory*. USA: Pitman Publishing Inc.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, kontroversi dan aplikasi*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Schein, E. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed. Jossey-Bass Publishers. San Fransisco

MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN PERIKANAN INDONESIA

Scott. 1977. Effectiveness of Oeganzizational Effectiveness Studies. dalam Goodman & Pennings (eds). New Perspectives on Organizational Effectiveness. San Fransisco: Jossey-Bass. hal. 63-95

Sharplin, A. 1995. Strategic Management. McGraw-Hill. New York Smircich, Linda. 1983. Concept of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly. 28. 339-358

Sobirin, A. 1997. Organizational Culture: Konsep, Kontroversi dan Manfaatnya untuk Pengembangan Organisasi. Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia. Vol. 1 No. 2. September. Hal 152-173

Stoner et. al. 1995. Management. 6th Ed. Prentice Hall. New Jer- sey

Yukl, Gary A. 1989. Leadership In Organizations. 2nd Edition. Prentice Hall. New Jersey

Yukl, Gary A. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. Journal of Management. Vol 15. No. 2. 251-289

Zammuto. 1984. A Comparison of Multiple Constituency Mod- els of Organizational Effectiveness. Academy of Manage- ment Review. Vol. 9. No. 4. hal. 606-16

