

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi pada saat ini telah membuka jalan terciptanya perdagangan bebas. Masuknya perdagangan bebas dengan negara-negara anggota AFTA dan Cina membuat arus perdagangan dan perekonomian menjadi lebih ketat. Organisasi dituntut untuk berkembang dengan lebih cepat agar tidak tertinggal baik dengan organisasi-organisasi nasional maupun dengan organisasi-organisasi internasional lainnya. Dalam kondisi demikian internal organisasi menjadi hal yang patut menjadi perhatian, terutama dalam kaitannya dengan sumber daya organisasi. Penggunaan sumber daya secara efisien menjadi suatu keharusan agar suatu organisasi dapat mengurangi pengeluaran sehingga mampu bersaing dengan para kompetitor.

Sumber daya manusia sebagai salah satu aset organisasi merupakan sumber daya penggerak sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Sumber daya manusia merupakan pengelola dari sumber daya lainnya. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, organisasi akan kesulitan dalam mengelola aset-aset organisasi lainnya.

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan sekumpulan individu-individu yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya selalu mempunyai strategi-strategi. Kunci dalam menjalankan strategi untuk mencapai tujuan organisasi adalah hubungan

harmonis antar karyawan. Lewis (1992, dalam Chu, dkk., 2011) mencatat bahwa kegagalan dalam menjalankan strategi organisasi tidak terlepas dari faktor-faktor diantaranya adalah adanya masalah yang belum terselesaikan, kurangnya pemahaman dan hubungan yang mengecewakan akan mengakibatkan munculnya ketidakpercayaan diantara anggota organisasi. Dalam situasi tersebut, maka kepercayaan dalam organisasi harus ditekankan diantara para karyawan.

Banyak hal yang menunjukkan kurangnya kepercayaan dalam organisasi seperti kurangnya rasa hormat yang ditunjukkan oleh karyawan pada level atas, rendahnya informasi yang diberikan pada karyawan di level bawah, sedikitnya kebebasan yang dimiliki oleh karyawan, serta rendahnya motivasi dalam melakukan pekerjaan (Boe, 2002). Kepercayaan akan memfasilitasi adanya komunikasi yang baik. Tanpa adanya kepercayaan, lingkungan kerja akan penuh dengan konflik.

Ketika kepercayaan hadir dalam organisasi, tingkat kepuasan kerja dan produktivitas akan cenderung lebih meningkat diantara karyawan, sementara *team building* terbukti akan menjadi lebih efektif (*Communication World*, 2003, dalam Vineburgh, 2010). Dalam proses kepercayaan, komunikasi merupakan hal yang paling mendasar. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Shockley-Zalabak dkk. (2000) yang menyatakan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi persepsi kepercayaan dan kepuasan kerja secara keseluruhan, diantaranya: (a) informasi yang akurat, (b) penjelasan untuk keputusan, dan (c) keterbukaan.

De Janasz dkk. (2012) menunjukkan bahwa membangun kepercayaan organisasi diasosiasikan dengan *depth of relationship*. Karyawan mengerti tentang tugas dan tanggung jawabnya dengan jelas, adanya komunikasi secara berkala, meningkatnya *self-esteem* dan *self-awareness*, mampu menunjukkan kemampuan dalam tingkat tinggi, lebih jelas dalam mengkomunikasikan tujuan, arah, dan visi, serta karyawan akan menghormati janji dan komitmennya.

Kebun Binatang Surabaya merupakan salah satu objek wisata di kota Surabaya. Kebun Binatang Surabaya menjadi andalan kota Surabaya untuk menarik banyak wisatawan baik lokal maupun mancanegara. Sebagai organisasi, Kebun Binatang Surabaya harus terus bergerak untuk mencapai tujuannya. Namun, adanya konflik yang muncul sejak tahun 2009 turut menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Konflik ini dimulai ketika adanya pergantian pengurus melalui Rapat Umum Anggota Perkumpulan (RUAP) yang diikuti pemilik hewan, pemerhati, dan karyawan Kebun Binatang Surabaya (Syukur, Abdus, 2012, 23 Mei). Perkumpulan Taman Flora dan Satwa Surabaya (PTFSS) sebagai pengurus lama terus menggugat pengurus baru. Munculnya Surat Keputusan (SK) Menteri Kehutanan Nomor 471/Menhut-IV/2010 menyebabkan Kebun Binatang Surabaya diambil alih oleh tim Tim Pengelola Sementara (TPS). PTFSS yang tidak terima terus melayangkan gugatan kepada Kementerian Kehutanan dan TPS.

Munculnya konflik pada tingkat manajemen tingkat atas ikut berpengaruh pada kurangnya perhatian pada koleksi satwa yang dimiliki oleh Kebun Binatang Surabaya. Sebelum terjadinya konflik internal tersebut, Kebun Binatang Surabaya

merupakan kebun binatang terbesar di Asia Tenggara. Dengan jumlah spesies lebih dari 4300 ekor binatang, Kebun Binatang Surabaya dianggap memiliki koleksi yang cukup banyak termasuk di dalamnya terdapat beberapa satwa langka Indonesia maupun dunia yang terdiri dari *Mamalia*, *Aves*, *Reptilia*, dan *Pisces*. Namun, jumlah tersebut kini terus menyusut. Berdasarkan data yang dikeluarkan Kebun Binatang Surabaya, sepanjang Januari hingga September 2011 terdapat 245 satwa yang mati (Noviyanto, 2011, 9 November). Pada awal tahun ini beberapa binatang ikut mati, seperti kijang, buaya, bekantan, anoa, rusa bawean, babi hutan, jerapah, banteng jawa, kambing gunung, hingga arapaima. Keprihatian ini terus bertambah sehingga beberapa media massa internasional menyebut Kebun Binatang Surabaya seperti neraka. Situs berita *FOX News* menuliskan artikel dengan judul "*Nightmare Zoo in Indonesia shaken by giraffe death*", sementara itu *Telegraph* dari Inggris menulis judul "*Indonesia's Nightmare Zoo*" dalam artikelnya (Kristanti, Elin Yunita, 2012, 14 Maret).

Masalah Kebun Binatang Surabaya semakin bertambah dengan adanya konflik antara karyawan dan manajemen Kebun Binatang Surabaya. Sebanyak 30 karyawan mengalami Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sepihak oleh manajemen Kebun Binatang Surabaya (Raharjo, Agus, 2012, 24 April). Para karyawan tersebut kini terpaksa mengamen karena mereka tidak mendapatkan gaji selama 21 bulan. Akibat masalah tersebut, hubungan antara karyawan Kebun Binatang Surabaya dengan manajemen tingkat atas menjadi renggang. Karyawan mulai meragukan kemampuan organisasi dalam mengelola konflik yang muncul.

Kebun Binatang Surabaya yang saat ini menjadi organisasi yang sedang mengalami konflik. Robbins & Judge (2007) menyebutkan kepercayaan organisasi dipengaruhi oleh adanya sistem pengelolaan konflik yang ada di organisasi. Hal ini menuntut manajemen Kebun Binatang Surabaya untuk menumbuhkan kembali rasa percaya terhadap organisasi. Hal inilah yang kemudian menarik minat peneliti untuk meneliti lebih lanjut mengenai gambaran kepercayaan organisasi pada karyawan Kebun Binatang Surabaya.

1.2 Identifikasi Masalah

Seperti yang dijelaskan di atas, membangun kepercayaan organisasi dalam diri karyawan merupakan suatu hal yang dianggap penting. Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya selalu mempunyai strategi-strategi. Hubungan yang harmonis antar karyawan menjadi faktor kunci dalam pelaksanaan strategi tersebut. Dalam situasi tersebut, hubungan kepercayaan dalam organisasi perlu ditekankan diantara para karyawan. Lewis (1992, dalam Chu dkk., 2011) mencatat bahwa kegagalan dalam menjalankan strategi organisasi tidak terlepas dari faktor-faktor diantaranya adalah adanya masalah yang belum terselesaikan, kurangnya pemahaman dan hubungan yang mengecewakan akan mengakibatkan munculnya ketidakpercayaan diantara anggota organisasi.

Masih banyaknya hal yang menunjukkan kurangnya kepercayaan dalam organisasi seperti kurangnya rasa hormat yang ditunjukkan oleh karyawan pada level atas, rendahnya informasi yang diberikan dengan karyawan pada level bawah, sedikitnya kebebasan yang dimiliki oleh karyawan, serta rendahnya

motivasi dalam melakukan pekerjaan (Boe, 2002) semakin menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi menjadi suatu hal yang perlu ditingkatkan lagi.

Kebun Binatang Surabaya (KBS) merupakan salah satu objek wisata di kota Surabaya. Kebun Binatang Surabaya menjadi andalan kota Surabaya untuk menarik banyak wisatawan baik lokal maupun mancanegara. Sebagai organisasi, Kebun Binatang Surabaya harus terus bergerak untuk mencapai tujuannya. Namun, adanya konflik yang muncul sejak tahun 2009 turut menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Munculnya konflik pada tingkat manajemen tingkat atas tersebut ikut berpengaruh pada kurangnya perhatian pada koleksi satwa yang dimiliki oleh Kebun Binatang Surabaya. Sebelum terjadinya konflik internal tersebut, Kebun Binatang Surabaya merupakan kebun binatang terbesar di Asia Tenggara. Dengan jumlah spesies lebih dari 4300 ekor binatang, Kebun Binatang Surabaya dianggap memiliki koleksi yang cukup banyak termasuk di dalamnya terdapat beberapa satwa langka Indonesia maupun dunia yang terdiri dari *Mamalia*, *Aves*, *Reptilia*, dan *Pisces*. Namun, jumlah tersebut kini terus menyusut. Berdasarkan data yang dikeluarkan Kebun Binatang Surabaya, sepanjang Januari hingga September 2011 terdapat 245 satwa yang mati (Noviyanto, 2011, 9 November).

Masalah Kebun Binatang Surabaya semakin bertambah. Adanya konflik antara karyawan dan manajemen ikut menambah daftar masalah Kebun Binatang Surabaya. Sebanyak 30 karyawan mengalami Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sepihak oleh manajemen Kebun Binatang Surabaya. Sebanyak 30 karyawan tersebut kini terpaksa mengamen karena mereka tidak mendapatkan gaji selama

21 bulan (Raharjo, Agus, 2012, 24 April). Munculnya masalah tersebut menyebabkan hubungan antara karyawan dengan manajemen agak merenggang sehingga mengurangi tingkat *depth of relationship* yang merupakan hal dasar dalam membangun kepercayaan organisasi.

1.3 Batasan Masalah

Dalam suatu penelitian, batasan masalah menjadi suatu hal yang penting agar penelitian yang dilakukan menjadi lebih terfokus. Dalam penelitian ini, definisi kepercayaan organisasi (*organizational trust*) adalah kerelaan organisasi, berdasarkan pada budaya dan perilaku berkomunikasi dalam hubungan dan transaksi, untuk menjadi rentan terhadap individu, kelompok, atau organisasi lain atas dasar keyakinan bahwa mereka kompeten, terbuka dan jujur, peduli, reliabel, dan teridentifikasi dengan tujuan, norma, dan nilai (Shockley-Zalabak dkk., 2000). Dimensi kepercayaan organisasi yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada penelitian Shockley-Zalabak dkk. (2000) yaitu: (1) *competence*, yaitu kemampuan organisasi untuk bersaing dan bertahan di pasar; (2) *openness and honesty*, yaitu banyaknya informasi yang dibagikan serta ketepatan dalam berkomunikasi; (3) *concern for employees*, yaitu perasaan peduli, empati, toleransi, dan keamanan dalam berhubungan; (4) *reliability*, yaitu rekan kerja, tim, *supplier*, dan seluruh bagian organisasi melakukan tindakan yang konsisten sehingga mampu diandalkan; (5) *identification*, yaitu sejauh mana karyawan memegang tujuan bersama, norma-norma, nilai, dan keyakinan yang terkait dengan budaya organisasi.

1.4 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang dituliskan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian kali ini adalah “bagaimana gambaran kepercayaan organisasi pada karyawan Kebun Binatang Surabaya?”

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran kepercayaan organisasi pada karyawan Kebun Binatang Surabaya

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan dan wawasan yang lebih luas dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kepercayaan organisasi.

1.6.2 Manfaat Praktis

Manfaat bagi organisasi sebagai tempat dilakukannya penelitian, diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai kepercayaan organisasi yang dimiliki karyawan Kebun Binatang Surabaya. Sehingga pada akhirnya dapat menjadi masukan bagi Kebun Binatang Surabaya untuk mengambil kebijakan terkait kepercayaan organisasi.