

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sebagian besar organisasi maupun perusahaan yang telah berdiri akan mempunyai budaya organisasi yang berbeda tergantung dari lingkungan perusahaan dan jenis perusahaan tersebut. Budaya organisasi adalah sebagai identitas sebuah organisasi maupun perusahaan dikarenakan masing-masing organisasi akan memiliki budaya yang berbeda, maka dari itu perbedaan budaya organisasi tersebut mampu memberikan keragaman budaya yang nantinya akan memberikan efek yang positif bagi organisasi atau bahkan sebaliknya akan memberikan dampak yang buruk terhadap organisasi tersebut.

Budaya organisasi berpengaruh besar pada kemampuan perusahaan untuk mengubah arah strategisnya yakni budaya perusahaan yang kuat cenderung untuk menolak perubahan karena adanya keinginan untuk mempertahankan pola perilaku yang stabil. Budaya yang optimal adalah budaya yang dapat mendukung dengan baik misi dan strategi perusahaan yang merupakan bagian didalamnya, sehingga budaya organisasi harus mengikuti strategi yang telah ditetapkan perusahaan (Hunger dan Wheelen dalam Sudiro, 2011:44). Budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap perilaku anggota atau individu serta kelompok di dalam suatu organisasi, dengan demikian perilaku ini dapat berpengaruh pula pada pencapaian prestasi individu, kelompok maupun organisasi tersebut, hal ini secara langsung akan meningkatkan efektif atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi, produktif atau tidaknya kinerja anggota organisasi yang ada, dan tinggi atau rendahnya

komitmen organisasi para anggota organisasi tersebut (Siswanto dan Sucipto, 2008:146).

Budaya organisasi secara umum memiliki peran sebagai pemberi identitas organisasi kepada anggota organisasi dan memberikan ciri khusus kepada organisasi tersebut sebagai corak pembeda antara budaya yang satu dengan yang lain, hal ini diperkuat dengan teori Robbins (2006:725), berpendapat bahwa budaya memiliki beberapa peran di antaranya adalah budaya sebagai tapal batas, yang artinya bahwa budaya menciptakan pembedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, budaya dapat dijadikan sebagai identitas yang dimiliki oleh anggotanya, budaya dapat menjadi perekat hubungan dan mempermudah timbulnya komitmen para anggotanya, budaya sebagai perekat sosial para anggotanya sehingga dapat dijadikan tolok ukur dalam interaksi para anggotanya, yang terakhir dari fungsi budaya adalah budaya sebagai pengendali dan pemandu perilaku para anggotanya.

Baik ataupun buruknya budaya organisasi akan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang ada dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai kinerja yang baik sangat ditentukan oleh seorang pemimpin. Suatu perusahaan dalam melakukan aktivitasnya diisyaratkan memiliki pemimpin handal yang mampu mengantisipasi masa depan organisasi dan mengambil peluang dari perubahan yang ada sehingga dapat mengarahkan organisasi untuk sampai pada tujuannya.

Sebuah budaya akan selalu ada dalam kehidupan bermasyarakat maupun berorganisasi. Dalam menjalani hidup bermasyarakat maka akan memiliki budaya

yang khas, masing-masing masyarakat yang satu dengan yang lain akan berbeda, dan budaya tersebut akan menjadi identitas yang akan membedakan antara masyarakat yang satu dengan yang lain. Budaya dalam organisasi tidak jauh berbeda dengan budaya yang ada dalam masyarakat. Pengembangan budaya dalam sebuah organisasi akan memberikan sebuah identitas yang bertujuan untuk pembeda antara organisasi yang satu dengan yang lain. Kebudayaan tersebut secara sadar atau tidak akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam berbagai aspek kehidupan berorganisasi (Wirawan, 2007).

Pendapat yang dikemukakan oleh Hofstede (1986:21), bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya, terdapat 5 (lima) dimensi organisasi yang dikemukakan oleh Hofstede yaitu individualisme, kolektivisme, jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, dan maskulinitas. Berdasarkan konsep umum budaya organisasi dari Hofstede (2001), titik awal setiap budaya organisasi dan budaya sub anggota menunjukkan adanya pola pikir yang seragam, berkomunikasi dan berperilaku seragam.

Perkembangan budaya organisasi pada saat ini telah menjadi perhatian yang serius dan menjadi perbincangan yang menarik. Dari beberapa jenis budaya organisasi yang berkembang terdapat budaya organisasi kekeluargaan yang mana budaya organisasi tersebut menitik beratkan bahwa suatu organisasi menganggap anggota organisasinya sebagai sebuah keluarga. Pernyataan tersebut diperkuat dengan teori dari Thompson et al., (1999:394) mendefinisikan bahwa budaya kekeluargaan sama halnya dikemukakan dengan pernyataan dibawah ini:

*“the shared assumptions, beliefs, and values regarding the extent to which an organization supports and values the integration of employees’ work and family life”*

Pernyataan diatas mengandung arti bahwa asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai bersama mengenai sejauh mana organisasi mendukung dan menghargai integrasi pekerjaan dan keluarga hidup karyawan dan menjelaskan bahwa budaya kerja kekeluargaan sebagai tindakan berbagi pendapat, kepercayaan, dan saling menghormati antar karyawan di suatu perusahaan. Warren (1995:157) dalam Aminah (2010) menyatakan bahwa sebuah perusahaan dengan budaya kekeluargaan sebagai salah satu karakteristik yang menyeluruh atau kepercayaan yang tinggi terhadap kebutuhan keluarga karyawan dan mendukung karyawan untuk menggabungkan peran pekerjaan dan peran keluarga. Aminah dan Zoharah (2010:840) menggambarkan hubungan yang terkait dengan budaya kerja kekeluargaan dapat digunakan untuk mendukung persepsi global yang membentuk perasaan karyawan mengenai sejauh mana organisasinya itu adalah sebuah keluarga.

Budaya organisasi kekeluargaan sebagai pokok pembahasan penting karena dalam hal ini karyawan yang mendapatkan perhatian khusus akan memberikan sesuatu yang lebih terhadap organisasi ataupun perusahaan. Pernyataan ini didukung oleh (Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), jika para pekerja merasa bahwa organisasi mereka menunjukkan kepedulian dan kepekaan terhadap personil dan kebutuhan mereka dan nilai-nilai, termasuk kebutuhan kerja-keluarga, mereka akan membalas dengan menunjukkan kerja yang lebih baik motivasi dan kesejahteraan mereka meningkat. Penelitian ilmiah ini terfokus pada dimensi

budaya kekeluargaan yang merupakan salah satu dimensi dari budaya organisasi secara umum. Dalam budaya kekeluargaan ini terdapat beberapa dimensi yaitu dukungan manajerial dari organisasi, konsekuensi karir yang diharapkan, dan tuntutan waktu organisasi. Ketiga representasi dalam kaitannya dengan jam kerja, dukungan manajer, dan konsekuensi karir yang diharapkan akan membentuk inti dari budaya organisasi kekeluargaan sebagai fenomena bersama yang didekati di tingkat organisasi dan menjadi pembahasan utama dalam penelitian ini. Dengan demikian penelitian ini terfokus pada pembahasan tentang dimensi-dimensi yang mendasari terbentuknya budaya organisasi kekeluargaan (*work-family culture*) berdasarkan persepsi para anggota organisasi.

Jurnal ilmiah dari Tjipto Susana yang berjudul Evaluasi Terhadap Asumsi Teoritis Individualisme dan Kolektivisme: Studi Meta Analisis yang menjelaskan tentang peringkat nilai indeks individualisme, misalnya dari 74 negara yang diteliti, Amerika Serikat menduduki peringkat pertama indeks individualisme, kemudian disusul dengan Australia. Jerman menduduki peringkat ke-18, Jepang menduduki peringkat ke-33-35, Indonesia menduduki peringkat ke-68-69, dan Guatemala menduduki peringkat ke terakhir (ke-74). Para ahli antropologi menyimpulkan bahwa perbedaan pola interaksi dalam masyarakat, menyebabkan tingkat kolektivisme atau individualisme. Masyarakat yang mengandalkan perburuan sebagai tonggak ekonomi lebih sederhana dibandingkan dengan masyarakat agraris, dan masyarakat agraris lebih sederhana dibandingkan dengan masyarakat industri ataupun informasi. Semakin kompleks masyarakat, maka akan semakin sulit untuk melakukan interaksi yang mendalam

dan semakin sedikit tuntutan terhadap kepatuhan pada kelompok. Oleh karena itu, pada umumnya semakin sederhana suatu masyarakat, maka semakin erat hubungan kekerabatannya, sehingga semakin tinggi pula tingkat kolektivitasnya. Jadi semakin modern suatu masyarakat, maka semakin tinggi pula tingkat individualnya.

Penelitian ini mengarah pada teori Hofstede yang menjelaskan tentang dimensi kolektivisme yang menjelaskan tentang kecenderungan akan kerangka sosial yang terjalin ketat dimana individu dapat mengharapkan kerabat, suku, atau kelompok lainnya melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak. Isu utama dalam dimensi kolektivisme ini adalah derajat saling-ketergantungan suatu masyarakat diantara anggota-anggotanya. Dimensi ini sangat cocok dengan budaya yang berkembang di Indonesia khususnya pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang yang kebanyakan bersuku jawa ini menitik beratkan pada kerja berkelompok, kerukunan, keakraban masing-masing individu, dan saling bergotong royong dalam penyelesaian tugas kerja khususnya pada kalangan suku jawa yang mana hal ini diperkuat dengan munculnya ungkapan-ungkapan seperti “*aja nggugu karepe dhewe*” (jangan semaunya sendiri), “*aja nuhoni benere dhewe*” (jangan menganggap benar sendiri), “*aja mburu menange dhewe*” (jangan minta menang sendiri)” (Soetrisno:2007).

Studi lapangan yang dilakukan pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang menjelaskan bahwa organisasi tersebut adalah sebuah perusahaan yang berjalan dibidang manufaktur yang memproduksi berbagai jenis bak truk dan beduk. Dalam operasinya PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang bisa dikatakan tidak memiliki penanam modal dari pihak luar, hal ini dikarenakan PT. Gunung Mas Gondanglegi

Malang adalah suatu perusahaan keluarga. Dengan kata lain modal dan aset perusahaan itu sendiri dimiliki oleh pihak-pihak keluarga. Dalam sistem operasinya PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang mempekerjakan kurang lebihnya 154 karyawan yang terdiri dari sebagian besar laki-laki dan sebagian kecil perempuan. Hal semacam ini menjadi pertimbangan pemilik perusahaan dikarenakan pekerjaan yang diemban oleh para pekerja sebagian besar adalah pekerjaan yang membutuhkan tenaga yang lebih maka dengan pertimbangan tersebut pekerja laki-laki dirasa sangat cocok untuk pekerjaan tersebut.

Sebagian besar karyawan yang bekerja pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang tersebut telah memiliki komitmen organisasi yang kuat pada perusahaan tersebut, hal ini disebabkan perusahaan menerapkan sistem kekeluargaan dalam operasional perusahaannya yang menjunjung tinggi kerjasama, kekerabatan, dan gotong royong dalam mengemban sebuah pekerjaan. Dengan demikian segala macam perbedaan status yang melekat pada setiap karyawan akan memudar karena sistem kekeluargaan tersebut. Peraturan perusahaan yang tidak mengikat juga memberikan efek yang positif terhadap produktivitas karyawan.

Menurut para karyawan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang untuk dapat menumbuhkan komitmen organisasi tersebut dibutuhkan implementasi dari budaya organisasi yang selaras dengan kepribadian para karyawan itu sendiri, sehingga mampu memberikan timbal balik yang positif terhadap optimalisasi kinerja maupun produktivitas perusahaan itu sendiri. Sedangkan dalam pandangan para manajemen tingkat atas sebuah organisasi yang ada pada perusahaan akan membentuk suatu hubungan yang baik antar masing-masing strata dalam sebuah perusahaan tersebut,

dengan demikian tingkat kesenjangan antar individu yang satu dengan yang lain akan berkurang dan tingkat toleransi akan bertambah.

Tren positif yang ada pada budaya organisasi ternyata juga memiliki tren negatif yang menyangkut variabel ini, sebanyak 74% organisasi maupun perusahaan hancur karena tidak dapat memelihara budaya organisasi yang positif, tidak menutup kemungkinan terdapat sebagian kecil organisasi yang masih telah menerapkan keselarasan tersebut, jika kita nominalkan hanya 25%-35% saja dari keseluruhan organisasi maupun perusahaan yang ada di Indonesia menerapkan keselarasan antara budaya organisasi yang bersifat positif, selebihnya organisasi tersebut menggunakan pertimbangan profit sehingga organisasi tersebut akan terkesan otoriter dan menekan terhadap karyawannya. Tetapi disisi lain banyak organisasi maupun perusahaan yang menerapkan sistem otoriter dan berorientasi pada profit malah lebih cepat berkembang dibandingkan dengan organisasi yang menerapkan budaya organisasi secara kekeluargaan. Dan itu artinya tidak semua budaya organisasi akan sejalan dengan karakteristik para karyawan yang mengemban pekerjaan dalam organisasi maupun perusahaan tersebut.

Pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi kekeluargaan dapat berkembang pada sebuah organisasi. Dari budaya organisasi kekeluargaan tersebut nantinya akan dianalisis beberapa dimensi yang dipaparkan oleh para peneliti terdahulu dan membandingkan dengan keadaan yang terjadi di lapangan. Dari hasil tersebut maka akan diketahui berbagai jenis persepsi tentang budaya organisasi kekeluargaan yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang. Dari beberapa persepsi yang didapat, penulis ingin memahami seberapa pentingkah

budaya organisasi tersebut bagi anggota organisasi dan bagaimana peran budaya organisasi kekeluargaan tersebut dalam operasional perusahaan sehingga dapat diketahui pula nilai-nilai yang mendasari terbentuknya budaya organisasi kekeluargaan pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang tersebut.

Dengan adanya latar belakang yang menyebutkan pentingnya budaya organisasi kekeluargaan sebagai landasan operasional perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang yang nantinya diharapkan akan memberikan efek yang positif terhadap perusahaan tersebut, peneliti terinspirasi untuk mengembangkan teori tentang budaya organisasi kekeluargaan lewat penelitian ilmiah dengan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode etnografi sebagai alat untuk meneliti serta menganalisis perilaku-perilaku manusia berkaitan dengan perkembangan teknologi komunikasi dalam setting sosial dan budaya tertentu sehingga diangkatlah penelitian ilmiah ini yang berjudul “Budaya Organisasi Kerja-Keluargaan (*work-family culture*) pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang yang sudah dijelaskan diatas tentang karakteristik budaya organisasi yang sangat erat kaitannya dengan sebuah identitas organisasi dan persepsi sebuah organisasi mempunyai bahwa anggota organisasinya adalah satu keluarga, maka penelitian ini dapat dirumuskan masalah bagaimanakah budaya organisasi kerja-kekeluargaan (*work-family culture*) yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang berdasarkan persepsi anggota organisasi.

### 1.3 Tujuan penelitian

Dari pemaparan rumusan masalah diatas dapat ditarik tujuan penelitian ilmiah ini yaitu untuk menganalisis budaya organisasi kerja-kekeluargaan (*work-family culture*) terhadap budaya organisasi yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang berdasarkan persepsi anggota organisasi.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini ada beberapa manfaat yang terkandung, diantaranya:

1. Bagi Peneliti
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengembangan ilmu pengetahuan maupun, perluasan wawasan dan pengalaman tentang kondisi nyata dari lapangan, serta peningkatan cara berfikir yang kritis terhadap sebuah dinamika yang terjadi dalam organisasi khususnya dalam bidang sumber daya manusia.
  - b. Sebagai bentuk pengaplikasian dari dari ilmu yang telah diperdalam pada proses perkuliahan.
2. Bagi Pembaca
  - a. Sebagai penambah pengetahuan untuk memberikan pemahaman baru tentang pentingnya budaya organisasi.
  - b. Memperdalam wawasan para pembaca dalam realita lain yang terjadi tentang budaya organisasi dalam sebuah organisasi.

3. Bagi Universitas

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh hasil yang maksimal sehingga dapat digunakan sebagai referensi tentang perkembangan kurikulum yang ada.
- b. Penelitian ini dapat digunakan sebagai literatur dalam pengadaan penelitian yang akan datang.

4. Bagi Perusahaan.

- a. Dengan hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi lebih terkait dalam bidang sumber daya manusia khususnya terfokus pada budaya organisasi sehingga berguna untuk penentuan kebijakan yang tepat bagi pihak manajer tingkat atas.
- b. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan untuk evaluasi dan pertimbangan dalam menentukan langkah untuk meneruskan daur hidup perusahaan tersebut.