

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Paparan Data**

Pada tahap paparan data ini akan disajikan beberapa bentuk data yang dihasilkan dari lapangan untuk menggambarkan keadaan yang terjadi di lapangan dengan menyertakan fenomena-fenomena yang ada untuk selanjutnya dianalisis. Mengingat pendekatan yang digunakan adalah pendekatan penelitian kualitatif etnografi maka dalam mencari dan menganalisis data, penulis menerapkan rentetan-rentetan prosedur yang digunakan dalam penelitian etnografi. Proses-proses penelitian etnografi tersebut meliputi penetapan informan, melakukan wawancara, membuat catatan yang berupa laporan ringkas, mengajukan pertanyaan yang dimulai dari penjajagan, melakukan analisis yang dikaitkan dengan symbol-simbol budaya dan makna yang disampaikan informan, membuat analisis domain, Mengajukan pertanyaan struktural untuk melengkapi pertanyaan deskriptif, Membuat analisis taksonik, Mengajukan pertanyaan yang kontras untuk mencari makna yang berbeda, Membuat analisis komponen, Menemukan tema.

Sedangkan dalam buku karangan Prof. Dr. Emzir, M.Pd. (2010) dijelaskan bahwa dalam penelitian dengan pendekatan etnografi, analisis merupakan suatu proses penemuan pertanyaan, hal ini juga dapat dilakukan dengan mendatangi situs sosial dengan pertanyaan yang spesifik. Dalam penelitian etnografi terdapat jenis analisis yang dipakai yaitu analisis domain, analisis taksonomi, analisis komponen, dan analisis tema.

#### 4.1.1 Situs Sosial Penelitian

Ketika musim 'koin untuk Prita', nama Gunung Mas sempat muncul di pemberitaan. Tempo, misalnya, menulis perusahaan karoseri Gunung Mas di Gondanglegi berhasil menghimpun uang koin sebanyak Rp 97.100 dari karyawannya. Koin recehan itu dikumpulkan oleh Aliansi Jurnalis Malang Raya. Gunung Mas adalah nama pendek PT Gunung Mas Andikarya. Perusahaan yang berada di Kecamatan Gondanglegi, Kabupaten Malang yang tepatnya berada di jalan Trunujoyo, jalan yang menghubungkan Kecamatan Kepanjen (Stadion Kanjuruhan) dengan Kecamatan Turen (PT. Pindad), ini memang amat terkenal di Malang, bahkan konon se-Jawa Timur, sebagai 'perusahaan karoseri'. Tapi, bukan karoseri bus, atau karoseri mobil, seperti halnya 'Gunung Mas' yang ada di Madiun.

Gunung Mas yang satu ini adalah perusahaan karoseri bak truk. Terutama bak truk dari kayu. Perusahaan yang didirikan pada tahun 1997 yang saat ini PT Gunung Mas Andikarya telah berdiri kurang lebih 35 tahun, sebelum maupun setelah berganti status menjadi PT. Pemilik PT Gunung Mas Andikarya ini adalah H. Achmad Supriadi (asli orang pribumi/Gondanglegi). Dan PT Gunung Mas Andikarya ini adalah milik pribadi/ swasta. Pemilik PT. Gunung Mas Andikarya ini adalah Bapak H. Achmad Supriadi juga selaku pendiri dari perusahaan tersebut, dan sekarang seiring dengan berkembangnya waktu maka kepemimpinan diserahkan kepada puteranya yang bernama Bapak Dodik atau Andi Pramono.

Pada awal berdirinya perusahaan ini juga memproduksi tegel, dengan produksi tegel ini membuat perusahaannya PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang sangat dikenal luas oleh masyarakat sekitar maupun luar daerah. Dengan

perhitungan kualitas yang tinggi dan variasi produk yang selalu berkembang membuat perusahaan ini berkembang pesat. Kualitas yang tinggi tersebut tidak lepas dari bahan baku yang dipakai dalam penyelesaian suatu proyek tersebut. Semakin lama dan berkembangnya teknologi, produksi tegel semakin melemah, hal ini dikarenakan terlalu ketatnya persaingan tegel dari pabrikan yang memiliki kualitas sebanding dengan harga yang lebih murah, sehingga para konsumenpun banyak yang beralih ketegel pabrikan tersebut.

Dari minimnya permintaan terhadap tegel tersebut tidak lantas membuat pemilik utama perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang yaitu Bapak H. Achmad Supriadi patah semangat. Beliau menerapkan kebijakan terhadap perusahaan bahwa perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang akan beralih untuk menekankan produksi pada produk bak truk khususnya bak truk kayu, tetapi tidak meninggalkan produksi tegel sebagai produksi sampingan dari perusahaan ini. Kebijakan ini diputuskan beliau karena permintaan bak truk yang masih stabil sehingga beliau lebih memilih untuk mengutamakan bak truk sebagai produksi utama dari perusahaan ini, setelah dirasa perusahaan cukup besar dan memiliki banyak hubungan kerja dimasing-masing daerah maka perusahaan juga memunculkan variasi produk-produk baru seperti halnya beduk atau jidor, aksesoris truk, dan reparasi serta pengecatan bodi mobil.

#### 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visidari PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang adalah “menjadikan PT. Gunung MasGondanglegi Malang menjadi perusahaan karoseri bak truk terkemuka di indonesia yang menjanjikan mutu dan kualitas yang baik dan pelayanan yang prima dalam bidang karoseri bak truk”.

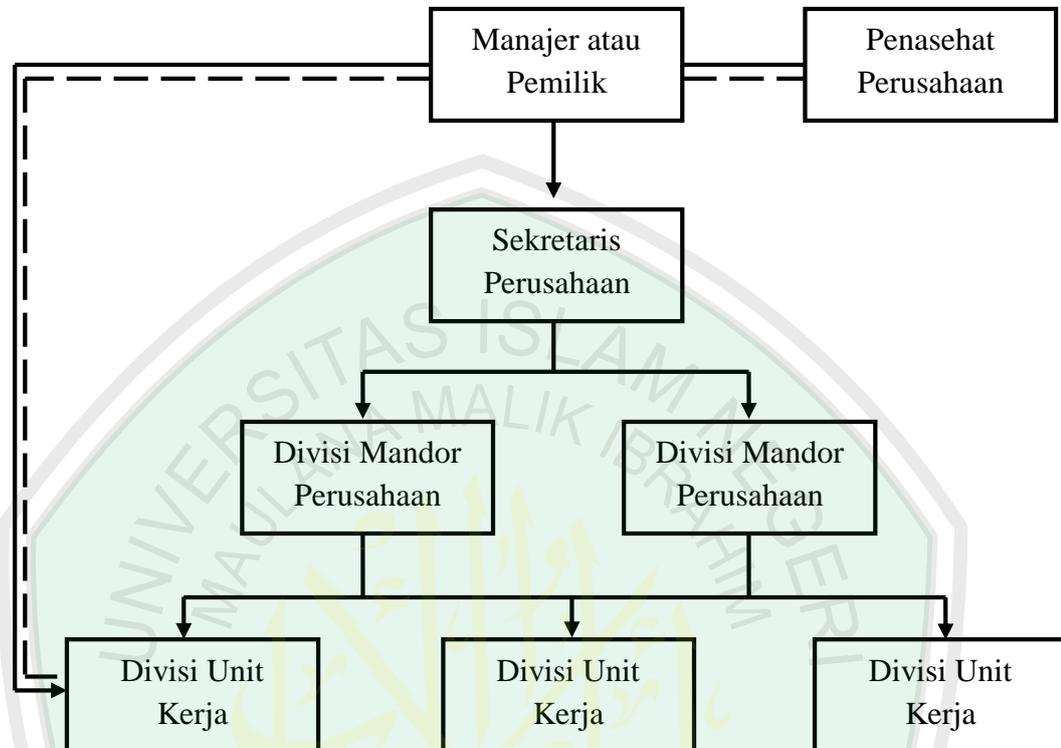
Misi PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang adalah “bertekad memproduksi bak truk, variasi truk, jidor, serta servis yang andal dan efisien dengan menerapkan sistem kerja kekerabatan yang merupakan perwujudan budaya kerja perusahaan, yang berorientasi kepada proses untuk memenuhi kepuasan pelanggan, karyawan, pemilik perusaaan, dan kemitraan untuk selalu melakukan peningkatan sistem secara berkesinambungan, serta memenuhi peraturan dan persyaratan yang mengikat produk untuk menjadi *world class company* dengan melibatkan seluruh karyawan secara aktif”.

#### 4.1.3 Struktur Organisasi dan *Job Description*

##### 1. Struktur Organisasi Perusahaan

Perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang memiliki struktur organisasi yang sangat sederhana dan singkat, hal ini dikarenakan perusahaan ini adalah perusahaan keluarga dan dimiliki oleh swasta yang sifatnya masih tergolong tradisional, sehingga perusahaan ini belum memiliki strukktur organisasi yang rumit. Dari masing-masing bagian, perusahaan ini memiliki beberapa bagian yaitu manajer juga selaku pemilik perusahaan, penasehat juga selaku pemilik lama, sekretaris, para mandor, dan para divisi unit kerja. Jika digambarkan dalam bentuk *chart* maka dapat dilihat sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi Perusahaan**



## 2. *Job Description* (pembagian kerja)

*Job description* ini mendeskripsikan bahwa masing-masing anggota organisasi akan memiliki pekerjaan yang berbeda antara anggota organisasi yang satu dengan yang lainnya. Hal ini bertujuan untuk mengefisienkan dan mengefektifkan setiap pekerjaan yang ada, meliputi waktu, tenaga, dan biaya. *Job description* dari masing-masing anggota organisasi diatas dapat digambarkan sebagai berikut:

Pemilik perusahaan juga selaku manajer bertugas untuk menjalankan fungsi manajemen dan bertugas untuk memberikan kebijakan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang berkembang dalam lingkungan perusahaan maupun lingkungan luar perusahaan. Manajer akan bertanggung jawab penuh terhadap perusahaan yang

dikelolanya, maka dengan demikian manajer memiliki wewenang penuh terhadap kebijakan yang akan diterapkan kepada perusahaan.

Anggota organisasi yang selanjutnya adalah penasehat, keberadaan penasehat diperlukan oleh perusahaan dikarenakan dapat mendampingi manajer untuk melaksanakan tugasnya. Penasehat akan memberikan pengarahan terhadap apa saja yang menyangkut perusahaan seperti halnya kebijakan-kebijakan, perluasan usaha, teknik pemasaran produk, tingkat produksi, bahkan rekrutmen dan sistem penggajian karyawan juga dapat menjadi ruang lingkup penasehat. Dalam hal ini penasehat akan memberikan pertimbangan pemikiran terhadap manajer karena dari faktor pengalaman yang dimiliki, penasehat lebih berkompeten dibidangnya dikarenakan penasehat adalah pemilik lama dari perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang tersebut, tetapi yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan akhir adalah manajer itu sendiri.

Sekretaris perusahaan berfungsi untuk menerima dan menyeleksi setiap order yang masuk, yang nantinya akan disetorkan ke manajer untuk dianalisa apakah perusahaan mampu untuk mengerjakan proyek tersebut. Sekretaris juga akan mengecek ulang setiap produk yang telah siap dikirimkan kepada pemesan atau konsumen, hal ini diperlukan untuk mencegah terjadinya kesalahan ataupun kekurangan yang diakibatkan oleh kelalaian karyawan, disamping itu kegiatan ini untuk penyediaan arsip perusahaan terkait tentang produk-produk yang telah diproduksi dan dikirimkan oleh perusahaan. Tugas yang dimiliki sekretaris selain itu adalah pencatatan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan operasional perusahaan.

Divisi mandor dalam hal ini berfungsi untuk menjaga kedisiplinan para karyawan. Pengawasan terhadap karyawan dilakukan oleh divisi mandor sepanjang jam kerja perusahaan, kegiatan seperti ini dilakukan untuk meminimalisir kesalahan ataupun kelalaian yang diakibatkan oleh karyawan sehingga kerugian yang ditanggung perusahaan akan lebih ditekan. Selain melakukan pengawasan terhadap karyawan divisi mandor juga bertugas menyampaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada divisi-divisi unit kerja yang ada dibawahnya, dalam hal ini divisi mandor dapat dikatakan perantara antara manajer dan divisi unit kerja yang berkaitan dengan pemberian pekerjaan ataupun proyek. Divisi mandor juga memiliki tugas untuk membagi pekerjaan sesuai dengan spesifikasi yang dimiliki oleh divisi unit kerja tersebut.

Divisi yang terakhir dan memiliki posisi paling bawah adalah divisi unit kerja. Divisi unit kerja ini adalah divisi yang bertugas dalam pengerjaan suatu pekerjaan atau proyek yang telah diberikan oleh perusahaan. Divisi kerja ini akan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap proyek yang dikerjakannya mulai dari proyek tersebut diterima sampai dengan proyek tersebut diselesaikan. Jika terdapat kesalahan yang dilakukan oleh para divisi unit kerja maka divisi tersebut wajib memperbaiki kesalahan yang diperbuatnya.

#### **4.1.4 Ruang Lingkup Perusahaan**

Perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur yang inti dari kegiatan usahanya adalah untuk memproduksi barang, barang yang biasa diproduksi oleh perusahaan ini adalah karoseri bak truk, jidor, dan meliputi aksesoris truk khususnya yang

berbahan dasar kayu. Perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang berusaha untuk melayani pelanggan maupun konsumen yang ingin berpartisipasi dalam bentuk apapun yang terkait tentang usaha ini. Perusahaan memiliki prinsip dalam produksinya yaitu bahwa perusahaan akan memproduksi produk yang berkualitas dengan pemakaian bahan baku yang berkualitas pula. Dengan adanya prinsip tersebut maka tidak heran produk-produk dari perusahaan ini dibandrol dengan harga yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan produk-produk sejenis lainnya.

Perusahaan ini telah mengkhususkan produksinya terhadap pembuatan maupun reparasi bak truk yang terbuat dari bahan dasar kayu. Tetapi perusahaan juga melayani konsumen yang ingin membuat bak truk dari bahan selain kayu, dengan demikian perusahaan ini mampu memberikan pelayanan yang prima terhadap konsumen yang membutuhkan jasanya dibidang karoseri bak truk. Pelayanan yang diberikan perusahaan ini semata-mata untuk memberikan kepuasan terhadap konsumen sehingga dimungkinkan akan berdampak positif terhadap perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang itu sendiri.

#### **4.1.5 Ketenagakerjaan**

Perusahaan memiliki jumlah karyawan sebanyak 154 terdiri dari sebagian besar laki-laki dan sebagian kecil lainnya adalah perempuan, karyawan yang terbagi menjadi karyawan harian, karyawan borongan, karyawan staf, karyawan bangunan (teknisi dan kuli), dan karyawan mandor. Setiap karyawan tersebut akan diberikan pekerjaan sesuai dengan spesifikasi yang telah dimiliki oleh karyawan tersebut. Dalam menjalankan pekerjaannya karyawan-karyawan tersebut akan mengikuti

jam kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan, karyawan akan bekerja selama 6 hari dalam satu minggu dengan ketentuan sebagai berikut:

Hari senin : 09:00 – 15:00

Hari Selasa – Kamis : 08:00 – 16:00

Hari jum'at : 07:30 – 16:00

Hari Sabtu : 08:00 – 15:00

Jam Istirahat : 11:30 – 12:30

#### **4.1.6 Program Kerja**

Program kerja yang dimiliki oleh perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang ini tergolong program kerja yang sederhana, program kerja perusahaan ini dapat diuraikan meliputi,

Pertama adalah penetapan sistem kerja yang tidak mengikat, program kerja ini ditunjukkan dengan cara kerja yang relatif bebas dan santai, dengan adanya sistem kerja tersebut maka antar karyawan akan terbentuk rasa kekerabatannya sehingga karyawan akan lebih mudah dan nyaman untuk menjalankan kewajibannya.

Kedua adalah produksi produk yang berkualitas, program kerja ini ditunjukkan dengan kualitasnya produk-produk yang telah diproduksi oleh perusahaan dengan menggunakan bahan baku yang berkualitas, maka tidak heran kalau perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang ini dikenal luas sampai luar daerah dengan prestasi kerjanya untuk menghasilkan produk yang unggulan dipasaran.

Ketiga adalah pemeliharaan kepercayaan pelanggan maupun konsumen, program kerja ini ditunjukkan dengan pelayanan prima yang diberikan kepada

pelanggan untuk memproduksi produk sesuai dengan waktu dan spesifikasi yang telah disepakati sebelumnya.

Keempat adalah pemeliharaan kesejahteraan karyawan, program kerja ini ditunjukkan dengan pemberian kompensasi dan insentif kepada para karyawan dengan bentuk uang tunai dan sembako yang diberikan perusahaan secara berkala yang bertujuan untuk mensejahterakan para karyawannya selain dari upah reguler saja.

Yang kelima adalah menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitar, program kerja ini diwujudkan dengan pengadaan acara keagamaan yang dilakukan setiap hari senin dengan mengundang seluruh anggota perusahaan dan semua elemen masyarakat untuk berpartisipasi dalam acara tersebut, kegiatan semacam ini bertujuan untuk mempererat tali silaturahmi dan kekerabatan antara pihak perusahaan dan pihak masyarakat sekitar.

#### **4.1.7 Keunggulan yang dimiliki PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang**

Keunggulan dari produk bak truk menurut informan pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang adalah kualitas bak truk yang dihasilkan yaitu hanya memproduksi dengan bahan baku yang berkualitas nomor satu dengan tekstur yang lebih halus dan tahan lama. Bak truk yang terbuat dari bahandasar kayu merbau yang berkualitas nomor satu dengan keunggulan bisa bertahan sampai tujuh (7) tahun. Untuk kayu kamper bisa bertahan sampai enam (6) tahun yang memiliki kualitas nomor dua dan untuk kayu lokal mempunyai keunggulan ketahanan antara dua (2) sampai empat (4) tahun.

Perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Merupakan perusahaan yang tergolong perusahaan yang sudah besar dan maju terutama dilihat dari sisi tenaga kerja yang besar yaitu sebanyak 154 orang.
2. Kualitas produk yang dihasilkan sangat bagus, karena bahan utama yang digunakan adalah bahan-bahan seperti kayu dan besi yang bermutu.
3. Penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu.
4. Pelayanan yang ramah dan jujur
5. Lokasi PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang yang berdekatan dengan masyarakat yang kebanyakan bertani tebu dan padi ini merupakan peluang bagi perusahaan karena berdekatan dengan konsumen.
6. Penyediaan penginapan bagi konsumen yang datang dari daerah yang jauh.
7. Pemberian diskon khusus kepada konsumen yang melakukan pembelian bak truk secara tunai.
8. Pemberian garansi dan servis gratis selama enam bulan.

#### **4.1.8 Kendala yang dihadapi Perusahaan**

Kendala yang biasa dihadapi oleh perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Anggaran untuk kegiatan promosi masih kurang.
2. Penguasaan teknologi informasi dalam jajaran perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang masih kurang sehingga untuk mempromosikan lewat media maya ataupun internet masih mengalami kesulitan.

3. Terbatasnya SDM dari perusahaan yang mengerti tentang konsep bagaimana cara meyakinkan atau mempengaruhi konsumen agar dapat membeli produk bak truk yang ditawarkan masih kurang.
4. Para pesaing baru biasanya melakukan banting harga sehingga dapat menyebabkan para konsumen beralih kepada penawaran harga produk yang lebih rendah.
5. Harga bak truk yang ditawarkan tergolong mahal.
6. Informasi tentang spesifikasi produk bak truk belum tersedia dengan lengkap.

#### **4.2 Deskripsi Informan dan Paparan Data**

Proses penggalian data yang valid perlu ditentukan pada informan yang memiliki keterlibatan secara langsung dengan perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang. Sedangkan pada penelitian kualitatif ini informan yang diperlukan untuk menggali informasi yang valid bukan berdasarkan pada generalisasi tetapi berdasarkan segala jenis temuan yang didapatkan dari fenomena lapangan yang terkait dengan subjek penelitian, dengan kata lain tidak ada jumlah yang pasti bagi jumlah informan yang diperlukan untuk memperoleh informasi tetapi informasi tersebut dapat diakhiri sampai pada titik jenuh.

Pentingnya informan terletak pada ketepatan informasi yang nantinya juga akan mempengaruhi relevan atau tidaknya informasi tersebut dengan objek penelitian yang akan diteliti. Penetapan informan ini haruslah telah mengetahui, mengalami dan merasakan secara pasti tentang budaya organisasi kerja-kekeluargaan (*work-family culture*) yang sedang berkembang pada perusahaan PT. Gunung Mas

Gondanglegi Malang, yang mana budaya organisasi tersebut sebagai pondasi dalam kegiatan operasional perusahaan dalam mencapai tujuan bersama, penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan sederhana dan sesuai dengan kebutuhan penelitian, sehingga jumlah informan kunci akan dipilih dan ditentukan dengan sengaja (*purposive*), kemudian dilanjutkan dengan *snowball* yaitu berdasarkan informasi dari informan kunci. Keterlibatan dan kapabilitas informan sangatlah diunggulkan dalam suatu penelitian kualitatif, dikarenakan informasi yang nantinya akan diberikan kepada peneliti haruslah yang relevan dengan subjek penelitian.

Berdasarkan kesengajaan (*purposive sampling*) informan yang dipilih memiliki kriteria khusus. Kriteria yang harus dimiliki oleh informan harus memiliki masa kerja minimal 5 tahun, hal ini dikarenakan menurut para informan, karyawan yang memiliki masa kerja minimal 5 tahun akan dianggap ahli dibidangnya dan sudah mampu menerima pekerjaan yang relatif berat. Sedangkan pada pengambilan sampel menurut *snowball* adalah pengambilan sampel yang berdasarkan rekomendasi dari informan kunci. Dalam hal ini informan kunci penelitian ini adalah Bapak Sunarko yang sudah memiliki masa kerja 21 tahun.

Historis penentuan informan ini berawal dari informan kunci yaitu Bapak Sunarko yang memang sudah ahli dibidangnya dikarenakan masa kerjanya sudah mencapai 21 tahun yang bekerja dibidang pengecatan dan sekretaris. Setelah melakukan wawancara terhadap informan kunci ini peneliti mendapatkan rekomendasi dari informan kunci untuk melanjutkan wawancara kepada Bapak Madli yang memiliki masa kerja selama 24 tahun dalam bidang pengolahan kayu.

Dari informan kedua ini juga merekomendasikan kepada Ismail Mubarak yang telah memiliki masa kerja selama 5 tahun dan bekerja pada bidang pengecatan bodi mobil. Dari informan ketiga ini peneliti mendapat rekomendasi untuk menemui informan selanjutnya dengan diantarakan oleh Ismail Mubarak dengan menaiki sepeda motor menuju kediaman Candra Styawan yang memiliki masa kerja selama 6 tahun dalam bidang perakitan kerangka bak truk, dilanjutkan menuju informan yang kelima yaitu Bapak Slamet yang sudah memiliki masa kerja 26 tahun dibidang pengaman truk, setelah wawancara usai Ismail Mubarak merekomendasikan kepada informan yang terakhir yaitu Bapak Suprpto yang telah memiliki masa kerja selama 22 tahun dibidang pengaman kategori variasi.

Maka berdasarkan informan kunci yaitu sekretaris perusahaan memberikan rekomendasi tentang semua informan yang diperlukan untuk penggalan data kepada setiap divisi-divisi unit kerja pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang yang memiliki kelompok kerja dan memiliki hubungan kekerabatan yang akrab, masing-masing divisi tersebut meliputi divisi cat mobil, divisi pengolahan kayu, divisi pengecatan bak truk, divisi pengaman karoseri variasi, dan divisi perakitan rangka bak truk. Dari setiap divisi-divisi tersebut diambil seorang informan yang dianggap mampu mewakili, dengan demikian tidak semua anggota divisi memberikan kontribusi secara langsung kepada penelitian ini. Jadi keseluruhan informan yang dibutuhkan dari penelitian ini sebanyak 6 orang yang pastinya memiliki keterlibatan langsung dan kapabilitas yang tinggi karena semua informan ini diambil dari karyawan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang itu sendiri,

sedangkan deskripsi dari beberapa informan tersebut dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Informan**

No.	Nama Informan	Status/Divisi Unit Kerja	Pengalaman Kerja
1.	Sunarko	Sekretaris dan divisi pengecatan, pendempulan, dan penggosokan mobil.	Selama 21 tahun beliau bekerja sebagai karyawan harian di bagian sekretaris dan merangkap pada divisi unit kerja pengecatan, pendempulan dan penggosokan mobil.
2.	Madli	Divisi pengolahan kayu.	Selama 24 tahun beliau bekerja sebagai karyawan borongan yang memiliki ketrampilan dibidang pengolahan kayu.
3.	Ismail Mubarak	Divisi pengecatan kepala truk.	Selama 5 tahun beliau bekerja sebagai karyawan harian yang memiliki ketrampilan dibidang pengecatan khususnya pengecatan kepala truk.
4.	Candra Styawan	Divisi perakitan rangka bak truk.	Selama 5 tahun beliau bekerja sebagai karyawan harian yang ditempatkan pada divisi perakitan rangka bak truk.
5.	Slamet	Divisi pengaman truk.	Selama 26 tahun beliau bekerja sebagai karyawan harian yang memiliki ketrampilan dibidang pembuatan pengaman bak truk.
6.	Suprpto	Divisi pengamanan karoseri variasi.	Selama 22 tahun beliau bekerja sebagai karyawan harian yang memiliki ketrampilan dibidang pengaman karoseri variasi.

Dari fakta yang ada pada perusahaan tersebut dapat diketahui dari pemaparan para informan yang diambil dengan latar belakang pengambilan sampel *purposive* dan *snowballing* ini adalah sebagai berikut:

a. Informan Pertama : Bapak Sunarko

Pernyataan dari Bapak Sunarko selaku sekretaris dan merangkap pekerjaan dibidang pengecatan, yang mendeskripsikan bahwa beliau adalah karyawan harian yang bekerja dibidang pengecatan mobil, dempol, maupun penggosokan body maupun bak mobil. Cat yang biasa digunakan adalah cat yang bermerek Duko untuk bagian besi, dan cat Emco untuk bagian kayu ataupun bak mobil dan truk.

Dalam perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang ini para karyawan dibedakan menjadi dua jenis karyawan sesuai dengan jenis kontrak kerjanya, yang pertama adalah jenis karyawan harian, karyawan golongan ini adalah karyawan yang di upah setiap harinya, tetapi upah tersebut akan diberikan setiap minggunya sesuai dengan banyaknya hari kerja yang digunakan. Sedangkan jenis karyawan yang kedua adalah karyawan borongan, dimana karyawan jenis ini adalah karyawan yang diupah bukan atas dasar berapa banyak jumlah hari yang mereka gunakan untuk bekerja, tetapi atas dasar selesainya kewajiban yang mereka terima dalam pengerjaan suatu proyek karoseri tersebut. Jadi perbedaan yang paling mencolok dari kedua jenis karyawan ini adalah model pengupahan yang berbeda, jika karyawan harian diupah sesuai dengan jumlah hari mereka bekerja dan karyawan borongan

diupah disaat karyawan tersebut telah menyelesaikan proyek yang diberikan oleh perusahaan.

Pernyataan dari beliau bahwa pekerjaan di PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang tergolong pekerjaan yang berat dikarenakan pekerjaan ini membutuhkan tenaga yang besar dalam pengolahan bahan bakunya yang berupa kayu maupun besi, khususnya dalam memulai suatu proyek akan lebih terasa sulit dikarenakan mengawali pekerjaan tersebut para pekerja harus mempersiapkan desain produk yang sesuai dengan keinginan para pelanggan, disamping itu, para karyawan juga dituntut untuk bekerja teliti dikarenakan bahan yang dipakai adalah kayu dan besi yang harga belinya relatif mahal. Menurut Bapak sunarko bahwa pemilik pertama yang bernama H. Ahmad Supriadi sering berpesan kepada karyawannya sebagai berikut:

*“seng ati-ati lak garap barang, soale emas karo kayu regane larang kayu”*,

Pernyataan itu mengandung arti bahwa pekerja tersebut dihimbau untuk hati-hati dalam menjalankan pekerjaannya dikarenakan bahan yang digunakan dalam memproduksi barang tersebut tergolong bahan baku yang mahal. Disamping menggunakan tenaga manual ada juga pekerjaan yang sudah menggunakan tenaga mesin, hal ini dinyatakan oleh Bapak Sunarko yaitu dengan tujuan untuk meningkatkan produktifitas dan mengefektifkan waktu produksi.

Perlu diketahui bahwa dibalik pekerjaan berat yang ditanggungkan kepada pekerja, upah yang diberikan kepada pekerja masih belum mencapai UMR, seperti yang terlihat masih banyak karyawan yang masih memperoleh upah

kisaran antara Rp. 20.000,00 – 30.000,00 per harinya. Kalau diamati antara hak dan kewajiban masih belu berjalan beriringan. Kejadian semacam ini dapat terjadi karena perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang adalah perusahaan swasta yang pengawasannya jauh lebih longgar dari perusahaan negeri. Disisi lain, bagi sebagian karyawan masa kerja yang lama bukan menjadi tolok ukur kenaikan upah kerja.

PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang memiliki karyawan sekitar 154 karyawan yang terdiri dari karyawan harian maupun karyawan borongan, dan sebagian besar karyawan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang adalah laki-laki, dan sebagian kecil adalah perempuan yang diindikasikan sebesar 5 orang sebagai buruh sapu. Hal ini menjelaskan bahwa pekerjaan yang nantinya akan diberikan kepada karyawan adalah jenis pekerjaan yang menguras tenaga, itulah yang menjadi alasan mengapa sebagian besar karyawan adalah laki-laki yang memiliki fisik dan tenaga yang lebih baik daripada perempuan.

Pekerjaan yang biasa dilakukan di perusahaan ini adalah pekerjaan yang bersifat kelompok dan bergotong royong, sebagaimana yang telah disampaikan oleh Bapak Sunarko yaitu:

*“kulo niki luweh penak lak kerjo niku kelompo'an, soale pekerjaan teng mriku soro yen dikerjani kelompo'an niku luwih enteng”,*

Pernyataan tersebut mengandung makna bahwa beliau lebih menyukai kerja kelompok daripada kerja mandiri, hal ini dikarenakan kerja kelompok dirasa lebih menguntungkan untuk mengerjakan pekerjaan yang berat. Dari masing-masing anggota kelompok telah ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan keahlian masing-masing karyawan tersebut. Dengan adanya pernyataan

tersebut dapat diketahui bahwa para karyawan yang bekerja pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang memiliki rasa nyaman jika mereka bekerja secara berkelompok, hal ini juga dikarenakan pekerjaan yang ada pada perusahaan tersebut adalah pekerjaan yang berat dan memang harus dikerjakan secara berkelompok.

Cara kerja yang mencolok dari perusahaan ini adalah pembagian proyek kerja yang sistematis dan terperinci. Proyek yang akan diberikan kepada para karyawan akan diinformasikan kepada mandor-mandor dan nantinya tersebut akan dilanjutkan ke para kepala kelompok, dan tahap akhir, dari kepala kelompok akan disampaikan kepada anggota kelompok. Tetapi sebelum itu perusahaan akan menetapkan target kerja yang nantinya harus dipenuhi oleh para karyawan.

Pekerjaan yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang selalu berfluktuatif, terkadang pekerjaan menumpuk, tetapi kadangkala tidak ada sama sekali. Tinggi rendahnya intensitas pekerjaan tersebut didasarkan pada permintaan akan produk dan ketersediaan bahan baku yang digunakan. Jika pekerjaan dirasa terlalu padat maka perusahaan akan menerapkan kebijakan jam kerja lembur, dan pada saat pekerjaan dirasa menyusut maka perusahaan akan menerapkan kebijakan jam kerja gilir, yang mana jam kerja gilir ini diterapkan dengan menjadwalkan karyawan sehingga mereka akan bekerja secara bergiliran untuk membagi pekerjaan yang ada. Kebijakan seperti ini bertujuan untuk menghindari kecemburuan sosial antara karyawan yang selalu mendapatkan pekerjaan dan karyawan yang jarang mendapatkan pekerjaan,

sehingga karyawan akan mendapatkan pekerjaan sesuai dengan porsinya masing-masing.

PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang menjadi perusahaan yang sangat unik, pernyataan ini memiliki alasan bahwa tidak adanya sistem PHK terhadap para karyawannya. Sistem semacam ini sangat dihindari oleh pihak perusahaan meskipun karyawan tersebut telah melakukan kesalahan yang fatal seperti halnya pencurian dan lain sebagainya, dikarenakan dengan perhitungan sulitnya mencari tenaga pekerja baru dan disisi lain antara karyawan juga saling memiliki hubungan keluarga, maka hal ini yang menyebabkan sulitnya sistem PHK diberlakukan di perusahaan ini. Seperti yang telah dinyatakan oleh informan adalah sebagai berikut:

*“piye carane PHK, la awa’e dewe sek sak dulur e mas, dadi sungkan kate PHK wong liyo mas”*,

Pernyataan ini mengandung makna bahwa sulitnya memutuskan hubungan kerja karyawan dikarenakan karyawan tersebut masih memiliki hubungan keluarga, dan atas dasar inilah pihak perusahaan merasa sulit untuk mem-PHK seorang karyawan. Dengan adanya berbagai perhitungan dari pihak perusahaan ini yang menyebabkan pemotongan upah dan PHK tidak diterapkan di perusahaan ini. Menurut beliau jika perusahaan menerapkan PHK terhadap karyawan yang melakukan kesalahan maka hal ini akan menimbulkan dampak yang negatif terhadap produktivitas dan nama baik dari perusahaan tersebut.

Jika terjadi kesalahan yang dilakukan oleh para pekerja maka perusahaan dapat memberikan teguran moral, tetapi sebelum itu pemberian peringatan terhadap kesalahan kerja selalu diberikan oleh pihak perusahaan, kebijakan

semacam ini diperlukan untuk meminimalisir kesalahan kerja yang disebabkan oleh kelalaian para karyawan sehingga dampaknya akan merugikan pihak perusahaan itu sendiri. Tetapi dengan adanya sistem kerja kekeluargaan maka hukuman terburuk bagi karyawan yang melakukan kelalaian hanya diberikan hukuman sebatas teguran moral saja.

PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang sangat dipandang baik oleh Bapak Sunarko karena perusahaan tersebut dirasa dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap karyawannya dan masyarakat sekitarnya. Kesejahteraan yang didapat para karyawan tidak hanya berupa upah saja tetapi juga ada insentif lain berupa uang tunai, jaminan kesehatan, dan sembako gratis setiap satu bulan sekali, hal ini bertujuan untuk memberikan kesejahteraan kepada karyawan sehingga kepuasan kerja dapat diperoleh, sedangkan *output* yang diharapkan adalah bertambahnya produktifitas maupun komitmen organisasi dari masing-masing karyawan tersebut.

Terkait dengan komitmen dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang memiliki masa kerja yang lama, pak Sunarko sendiri telah mengabdikan diri sebagai karyawan pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang ini kurang lebih selama 21 tahun. Dengan masa kerja yang begitu lama Bapak Sunarko belum memikirkan pekerjaan lain yang ingin beliau geluti, hal ini diperkuat dengan pernyataan Bapak Sunarko yaitu sebagai berikut:

*“aku wes nyaman kerjo nang kene mas”*,

Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa beliau telah memiliki perasaan puas akan pekerjaan yang beliau jalani sekarang ini. Beliau telah memiliki

kepuasan terhadap pekerjaannya dalam hal suasana kerja yang ada di perusahaan tersebut meliputi rasa kekerabatan, kekeluargaan, dan rasa gotong royong yang masih kuat. Rasa kepuasan kerja tersebut didapat beliau dari segi non material seperti halnya rasa kekerabatan antar karyawan yang masih kental, hal ini membuat beliau masih bertahan dengan pekerjaan yang sekarang.

Meskipun para karyawan memiliki upah yang bisa dibilang kecil karena jumlahnya yang lebih rendah dari UMR, tetapi para karyawan masih tetap bertahan, meskipun para karyawan memiliki upah yang bisa dibilang kecil karena jumlahnya yang lebih rendah dari UMR kota Malang, jika ditotal dalam perolehan selama satu bulan maka upah yang didapat berkisar antara Rp. 800.000 – Rp. 1.000.000 sedangkan UMK Malang berada dikisaran Rp. 1.600.000, tetapi para karyawan masih tetap bertahan dengan pekerjaan yang sekarang. Alasan mengapa mereka tetap bertahan dengan pekerjaannya sekarang adalah rasa loyal dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan maupun karyawan lain yang memang sudah dianggap seperti keluarga sendiri, alasan tersebut dilontarkan beliau yang menyatakan bahwa:

*“masio bayaranku cuma setitik, tapi aku wes krasan kerjo nang kunu”*,

Kalimat tersebut mengandung makna bahwa meskipun beliau hanya mendapatkan gaji yang kecil tetapi beliau tetap bertahan dengan pekerjaannya sekarang atas dasar komitmen dan loyalitas terhadap perusahaan maupun rekan kerja beliau. Dalam pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa dalam bekerja di perusahaan tersebut beliau tidak hanya mencari kepuasan materi

semata tetapi beliau juga mencari kepuasan non materi seperti halnya suasana kerja yang mendukung.

Perasaan akan rasa nyaman tersebut muncul dikarenakan rasa kekerabatan yang timbul dari masing-masing karyawan tersebut sangatlah erat, sehingga persaingan dalam bentuk apapun akan rendah bahkan hilang. Disamping itu efek yang ditimbulkan dari rasa kekerabatan tersebut adalah anggapan bahwa semua karyawan yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang ini adalah sebuah keluarga, seperti yang disampaikan oleh beliau bahwa:

*“arek-arek nang Gunung Mas iki west tak anggep dulurku dewe”*,

Pernyataan ini mengandung arti bahwa beliau sudah menganggap para karyawan lain sebagai keluarga sendiri. Meskipun masing-masing karyawan bukan saudara sekandung tetapi rasa kekeluargaan yang tercipta seperti keluarga kandung sendiri. Anggapan terhadap karyawan lain layaknya seperti keluarga sendiri tersebut sudah ditanamkan semenjak perusahaan tersebut didirikan. Anggapan tersebut disamping untuk merekatkan hubungan para karyawan juga untuk membuat kesan bahwa setiap orang yang bekerja di perusahaan tersebut adalah keluarga yang harus dihormati dan dijaga dengan baik.

Rasa gotong royong yang tinggi dalam pekerjaan juga ditunjukkan dengan budaya kerja yang sifatnya saling membantu satu sama lain. Sebagai contohnya, jika masih terdapat pekerjaan yang masih belum diselesaikan maka karyawan lain akan senantiasa membantu dalam penyelesaian tugas tersebut. Dari segi perekrutan karyawan, PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang ini juga

menerapkan sistem perekrutan yang berdasarkan kepercayaan dan garis keluarga, yang mana perekrutan tersebut atas dasar rekomendasi dari karyawan yang sudah bekerja pada perusahaan tersebut. Fakta tersebut diperkuat dengan pernyataan Bapak Sunarko yang menjelaskan bahwa akhir-akhir ini perusahaan tidak menerima orang luar, dan bagi pihak keluarga akan langsung diterima meskipun masih melalui tahapan seleksi administratif. Mungkin dengan alasan itulah mengapa para karyawan yang bekerja pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang banyak yang memiliki hubungan kekerabatan ataupun keluarga.

Terdapat perbedaan perekrutan yang dilakukan oleh perusahaan terkait dengan posisi-posisi strategis seperti halnya tenaga staf dan mandor. Pada posisi staf dan mandor perusahaan akan mengambil tenaga pekerja menurut garis keluarga dari pemilik perusahaan sendiri, sedangkan pada posisi karyawan kasar maka perusahaan juga akan merekrut tenaga pekerja dari garis keluarga pekerja juga. Tetapi dengan sistem tersebut bukan berarti perusahaan memiliki strata sosial yang tinggi antara para staf dan karyawan, meskipun dengan adanya sistem perekrutan tersebut hubungan kekeluargaan antara para anggota staf dan karyawan masih terjalin dengan baik, serta nilai-nilai kemasyarakatan antar individu maupun kelompok dirasa masih kental.

b. Informan Kedua : Bapak Madli

Bapak Madli adalah salah satu karyawan yang bekerja pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang, beliau dapat dikatakan karyawan senior karena masa kerja beliau yang relatif lebih lama dibandingkan dengan karyawan lainnya, yaitu sekitar 24 tahun lebih. Bapak Madli mempunyai spesialisasi kerja pada bidang kayu, pada bidang ini beliau mengerjakan bagian bak truk. Tugas utama yang diemban oleh Bapak Madli adalah pemotongan dan penghalusan kayu sehingga kayu tersebut akan terlihat lebih simetris dan halus. Beliau tergolong karyawan borongan yang diupah sesuai dengan selesainya proyek yang diberikan perusahaan.

PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang memiliki reputasi yang bagus, menurut beliau perusahaan tersebut adalah perusahaan yang baik dari segi penggajian karyawan dan pemberian insentif. Menurut beliau sistem penggajian karyawan yang dilakukan di perusahaan ini tergolong lancar karena jarang karyawan mendapatkan keterlambatan gaji.

Pekerjaan yang dilakukan beliau sering mendapatkan halangan yang berupa keterlambatan bahan baku, hal tersebut akan menyebabkan keterlambatan pekerjaan dan waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian proyekpun akan semakin lama pula. Sebagai contoh dalam pengerjaan proyek 1 unit bak truk dibutuhkan waktu selama 1 minggu, maka dengan adanya keterlambatan bahan baku tersebut pekerjaan akan tertunda 1 atau 2 hari lebih lama. Dampak lain yang ditimbulkan adalah kerugian bagi karyawan pemborong yang seharusnya

beliau dapat mengerjakan 2 unit bak truk, tetapi hanya dapat mengerjakan 1 unit bak truk saja.

Pekerjaan lain yang mungkin akan dilakukan jika terjadi keterlambatan bahan baku adalah membantu karyawan lain yang pekerjaannya sejenis dengan beliau, beliau menyatakan bahwa:

*“lak gak onok penggawean aku yow ngewangi arek-arek liyo sing podho mbek bidangku iki, lan arek-arek nganggur yo ngewangi aku garap barang, dadi gentian”*

Pernyataan beliau mengandung makna kalau beliau tidak memiliki pekerjaan dikarenakan keterlambatan bahan baku maka beliau akan saling membantu karyawan lain yang proyeknya sejenis dengan beliau, begitupun sebaliknya jika karyawan lain tidak memiliki pekerjaan dan beliau mendapatkan pekerjaan yang banyak maka karyawan yang lainpun akan bergotong royong membantu beliau. Gambaran terhadap fenomena pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan perusahaan tersebut adalah suatu bentuk empati yang besar terhadap karyawan lain yang mereka anggap sebagai keluarga tersebut untuk bersama-sama dalam melakukan pekerjaan.

Cara kerja berkelompok juga diterapkan pada karyawan borongan, menurut beliau kerja berkelompok akan lebih mudah dalam penyelesaian sebuah proyek, dampak dari kerja kelompok tersebut adalah pekerjaan berat yang dikerjakan akan semakin ringan dan waktu yang dibutuhkan akan lebih sedikit/singkat. Masing masing kelompok biasanya terdiri dari 2-3 orang karyawan yang mana masing-masing karyawan memiliki tugas yang berbeda. Jika dalam penyelesaian 1 unit bak truk berukuran sedang karyawan borongan

akan mendapatkan upah Rp. 400.000,00 yang nantinya akan dibagi sesuai dengan jumlah orang yang ada dalam kelompok tersebut.

Tidak jauh berbeda dengan karyawan harian, jika karyawan borongan tersebut melakukan kesalahan atau kelalaian maka akan mendapatkan teguran moral dan peringatan dari perusahaan. Dengan alasan rasa kekeluargaan juga yang membuat beliau belum memikirkan untuk mencari pekerjaan baru padahal perusahaan lain sudah memberikan tawaran yang lebih dari segi upah maupun insentif.

c. Informan Ketiga : Ismail Mubarok

Salah satu informan yang bernama Bapak Ismail Mubarok adalah karyawan yang masih tergolong karyawan junior, ini dikarenakan beliau masih memiliki masa kerja sekitar 5 tahun, beliau bekerja dibidang pengecatan bodi mobil. Didasarkan dari jenis karyawan yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang, beliau termasuk karyawan borongan.

PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang menurut beliau adalah perusahaan yang baik, hal ini dikemukakan beliau karena suasana kerja yang terbentuk begitu santai, dan keuntungan lain yang diperoleh dari suasana kerja seperti ini adalah kerukunan dan aktivitas gotong royong yang masih kental dalam semua lini kerja. Salah satu alasan yang membuat beliau mampu bertahan dengan pekerjaan tersebut adalah suasana tersebut. Beliau mendeskripsikan bahwa suasana kerja kekeluargaan tersebut terbentuk semenjak perusahaan itu didirikan.

Tanggapan mengenai jam kerja lembur menurut beliau bahwa dengan adanya jam kerja lembur tersebut beliau merasa sedikit keberatan dikarenakan karyawan yang kondisinya sudah lelah tidak dapat mendapatkan jam istirahat yang memadai untuk mengembalikan kondisi tubuhnya semula. Tetapi perusahaan jarang menerapkan jam kerja lembur pada karyawan dikarenakan perusahaan mampu memahami kondisi karyawan, jadi untuk mengantisipasi keterlambatan kerja, karyawan memiliki inisiatif untuk melakukan gotong royong sehingga pekerjaanpun akan selesai pada waktunya.

Hal lain yang menurut beliau dirasa lebih memberatkan adalah karyawan harus menuruti jam kerja yang sudah ditentukan, sehingga karyawan harus menuruti jadwal kerja tersebut sesuai dengan kontrak kerja yang telah disepakati. Tetapi disamping adanya jadwal kerja tersebut beliau masih merasa wajar dan dapat menerima kebijakan tersebut sebagaimana mestinya. Dalam pemberian upah beliau termasuk karyawan yang memiliki upah relatif tinggi dibandingkan dengan karyawan junior lain yaitu berkisar Rp. 40.000,00 per hari. Menurut beliau upah dari masing-masing individu dalam karyawan harian tidak hanya ditentukan oleh lamanya masa kerja, tetapi juga kualitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.

Strata sosial yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang dapat dikatakan rendah, pernyataan ini dipaparkan oleh beliau yang menganggap atasan atau pemilik perusahaan menganggap karyawannya setara, tidak membedakan warna kulit, tinggi atau rendahnya pendidikan, dan jumlah

kekayaan yang dimiliki oleh masing-masing individu. Beliau mengatakan bahwa:

*“masio nang perusahaan iku aku tergolong wongra duwe tapi juraganku wes anggep aku iki koyo’ dulur dewe”*,

Pernyataan diatas tersebut mengandung makna bahwa meskipun beliau hanyalah seseorang yang tergolong karyawan yang kekurangan dan hanya mengenyam pendidikan yang rendah tetapi pemilik perusahaan masih menganggap beliau sebagai keluarga sendiri. Menurut pemaparan beliau dalam negosiasi kenaikan upah yang dilakukan oleh karyawan biasanya karyawan mengadakan musyawarah secara personal maupun kelompok untuk mendapatkan kesepakatan yang mufakat.

d. Informan Keempat : Candra Styawan

Bapak Candra Styawan adalah salah satu karyawan yang bekerja di PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang dengan masa kerja kurang lebih selama 5 tahunan, beliau mengemban tugas dibagian perakitan bak mobil atau truk, khususnya perakitan kerangka bak mobil atau truk. Beliau adalah karyawan yang tergolong karyawan harian, menurut beliau karyawan harian memiliki beberapa keuntungan seperti halnya pekerjaan yang dilakukan lebih santai karena tidak dikejar waktu karena target perusahaan. Menurut beliau pekerjaan di PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang adalah pekerjaan yang sangat keras dikarenakan pekerjaan yang diemban beliau adalah pekerjaan yang melibatkan kayu dan besi sehingga akan membutuhkan tenaga yang lebih untuk mengerjakan tugas yang diberikan dari perusahaan kepada beliau. Meskipun

demikian beliau merasa nyaman dan puas untuk bekerja di PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang dikarenakan suasana kerja yang mendukung.

Suasana kerja yang dimaksud beliau adalah suasana kerja yang bersahabat, kerapatan kerukunan, dan rasa saling membantu antara karyawan yang satu dengan yang lain, dengan demikian suasana kerja yang mendukung inilah yang membuat masih bertahan dengan pekerjaannya yang sekarang, hal ini diungkapkan beliau seperti berikut:

*“aku kerjo nang kunu iki ora mung golek duwet, tapi aku yo golek suasana kerjo seng enak, la lak nang kunu aku kerjo ambi liyane ibarate aku kerjo ambi dulurku dewe”*,

Pernyataan beliau ini mengandung arti bahwa beliau bekerja pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang ini tidak hanya untuk sekedar mencari uang semata tetapi beliau juga memikirkan pekerjaan yang nyaman dan memiliki suasana yang mendukung seperti halnya kekerabatan dan gotong royong yang sangat erat, serta beliau menganggap bahwa karyawan lain seperti halnya keluarga beliau sendiri. Dalam benak beliau bahwa bekerja untuk perusahaan tersebut tidak hanya mencari kepuasan secara materi saja, tetapi yang lebih penting daripada itu beliau mencari kepuasan secara non materia seperti halnya suasana kerja dan rasa kekerabatan yang dibangun oleh perusahaan untuk menjaga hubungan antara perusahaan dan karyawan maupun karyawan dengan karyawan lain.

Cara kerja yang biasa dilakukan oleh beliau adalah secara berkelompok yang biasanya terdiri dari 5 orang sesuai dengan ringan atau beratnya jenis pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, dan masing-masing orang memiliki

bagian tersendiri untuk memudahkan pekerjaan. Dalam satu kelompok ini akan bertanggung jawab dengan proyek yang diberikan oleh perusahaan mulai dari proyek diberikan sampai proyek tersebut selesai dilaksanakan, dan upah yang nantinya akan diterima oleh para karyawan ini adalah per minggu sesuai dengan masa kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek tersebut, jika memungkinkan adanya kesalahan dalam pengerjaan proyek tersebut biasanya kelompok yang bersangkutan hanya akan mendapatkan teguran dan pendidikan moral yang akhirnya akan diminta oleh perusahaan untuk memperbaiki kesalahan tersebut agar pelanggan tidak kecewa dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Tidak ada sistem potong gaji maupun PHK dalam perusahaan ini meskipun kesalahan yang dilakukan para karyawannya tergolong berat.

Disamping mendapatkan upah beliau juga biasa mendapatkan insentif yang berupa uang tunai maupun sembako serta asuransi kesehatan yang digunakan dalam kecelakaan kerja meskipun jumlahnya terbatas. Dilihat dari segi upah beliau mengungkapkan bahwa beliau masih belum puas dengan jumlah upah yang sekarang diterimanya, ungkapan beliau tentang masalah tersebut yaitu:

*“aku kerjo nang kunu suwene 5 tahun iku bayaranku mung sitik, lak disawang ki gk imbang antara kerjaan ambi bayaran”*,

Ungkapan beliau tersebut mengandung makna bahwa dalam masa kerja 5 tahun tersebut beliau masih belum menemukan kepuasan kerja dalam hal tingkat upah yang terlalu rendah, beliau mengindikasikan bahwa pekerjaan yang berat tidak sebanding dengan upah yang diterima oleh beliau. Tetapi disi

lain ketidak puasan beliau merasa tertutupi dengan adanya insentif yang dibagikan setiap bulannya yang berupa uang tunai maupun bahan sembako yang dianggap beliau sudah dapat menutupi minimnya upah yang diterimanya.

Sempat terlintas mempunyai keinginan pindah kerja di tempat lain dikarenakan upah yang kurang memadai, tetapi bagi beliau itu hanyalah sebuah keinginan belaka karena setelah difikir ulang beliau sudah merasa nyaman untuk bekerja di perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang. Beliau juga merasa berat untuk meninggalkan teman-teman kerja yang sudah beliau anggap sebagai anggota keluarga tersebut, dan berat meninggalkan perusahaan yang telah memberinya nafkah selama 5 tahun terakhir ini. Beliau menegaskan bahwa

*“aku sa'temene yo pengen pindah teko kunu amergo bayaranku mung saitik, tapi aku sungkan karo konco-konco seng wes tak anggep dulur lan perusahaan seng west ngeke'i aku penggawean”*,

Penegasan tersebut memiliki makna bahwa beliau sebenarnya memiliki perasaan ingin pindah pekerjaan dikarenakan tingkat upah yang minim, tetapi beliau masih merasa berat dengan teman-teman kerja dan perusahaan yang telah memberikan pekerjaan untuk beliau. Sistem tersebut akan mengurangi persaingan antar karyawan perusahaan sehingga perilaku individualis dari tiap-tiap karyawan tidak akan terbentuk. Pernyataan dari beliau tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak hanya terbentuk dari kepuasan secara materi yang diberikan perusahaan tempatnya bekerja, tetapi komitmen organisasi yang kuat dapat terbentuk akibat faktor non materi yang ada pada

perusahaan tersebut seperti budaya organisasi yang positif ataupun tradisi dan nilai yang berkembang dan dianut oleh para anggota organisasi tersebut.

Prosedur kerja yang diterapkan oleh perusahaan seperti halnya pengawasan dari para mandor juga diterapkan untuk mengawasi para karyawan dalam menjalankan pekerjaan sebagaimana mestinya, kebijakan semacam ini diberlakukan untuk meminimalisir kelalaian dan kemungkinan kecurangan yang dilakukan oleh karyawan sehingga kerugian perusahaan dapat ditekan, pengawasan tersebut tidak hanya dilakukan oleh para mandor, tetapi juga oleh 70 unit kamera CCTV yang terpasang diseluruh sudut perusahaan. Dengan adanya pengawasan tersebut para karyawan tidak merasa tertekan dengan pengawasan tersebut, menurut beliau adanya pengawasan sama saja dengan tidak adanya pengawasan, para karyawan akan bekerja dengan budaya kerja yang biasa dilakukan seperti budaya kerja kelompok, gotong royong maupun canda tawa ditengah-tengah pekerjaannya, dan tidak lagi memperdulikan pengawasan yang dilakukan oleh pihak perusahaan. Pernyataan tersebut diperkuat dengan ungkapan beliau tentang pengawasan perusahaan yaitu:

*“aku kerjo nang kunu iki yo diawasi karo mandor-mandor lan kamera mas, tapi yo tak anggep gak onok opo-opo, dadi kerjone yo koyo’ biasa wae. Guyonan lan gotong royong tetep dilakoni”*,

Ungkapan beliau mengandung arti bahwa beliau bekerja di PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang masih mendapatkan pengawasan kerja oleh para mandor-mandor dan kamera, tetapi para karyawan mempunyai anggapan bahwa pengawasan tersebut tidak ada dan kegiatan kerja berlansung seperti

biasa yaitu dengan cara gotong royong dan diikuti dengan canda tawa dari masing-masing karyawan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa tingginya tingkat pengawasan tidak akan mempengaruhi karyawan untuk bekerja dengan tekanan, dikarenakan para karyawan telah merasa nyaman dengan pekerjaannya sehingga para karyawan menganggap bahwa tingginya tingkat pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan akan dianggap biasa oleh para karyawan tersebut bahkan menganggap bahwa pengawasan tersebut tidak pernah ada.

e. Informan Kelima : Bapak Slamet

Bapak Slamet adalah salah satu karyawan senior yang bekerja pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang yang memiliki masa kerja yang bisa dibilang lama yaitu sekitar 26 tahun. Beliau termasuk jenis karyawan harian sehingga upah yang diperoleh beliau dihitung per hari kerja, saat ini beliau menduduki bagian pengaman mobil atau truk, dalam bagian ini beliau memproduksi bagian pengaman yang ada pada mobil dan truk. Semua jenis pekerjaan pernah dijalani oleh beliau dikarenakan beliau tidak hanya memiliki satu jenis keahlian saja, maka dari itu beliau adalah salah satu karyawan senior yang disegani oleh para karyawan lain.

Kegiatan pembelajaran kepada karyawan baru juga biasa beliau lakukan untuk membantu karyawan baru tersebut beradaptasi dengan pekerjaan maupun keadaan yang ada dalam perusahaan. Dengan bermodalkan keahlian yang memang tidak diragukan lagi beliau menjadi karyawan yang mendapatkan perhatian lebih untuk dijadikan sebagai panutan para karyawan

yang memiliki tingkat dibawahnya, pernyataan yang pernah diungkapkan oleh beliau pada saat wawancara yaitu:

*“aku wes suwe kerjo nang kunu, makane aku iso kerjo nang kabeh jenis bidang penggawean, lan aku yo biasa ngajari arek-arek anyaran masalah penggawean”*,

Pernyataan beliau tersebut mengandung maknanya bahwa beliau telah menempuh waktu yang lama untuk bekerja pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang, hal ini membuat beliau mampu beradaptasi dengan baik pada setiap jenis pekerjaan yang ada pada perusahaan tersebut, beliau juga menjadi karyawan panutan oleh karyawan lain yang dilihat dari masa kerja dan keahlian yang dimiliki, tidak lepas dari itu semua beliau juga menjadi guru teladan bagi karyawan baru untuk memberikan pengajaran dan pengalaman kerja guna memberikan kemudahan bagi karyawan baru untuk beradaptasi dengan pekerjaan maupun suasana kerja yang ada pada perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang.

Komitmen yang dimiliki beliau adalah selama perusahaan masih menggunakan keahlian yang dimilikinya maka beliau akan tetap bekerja diperusahaan tersebut. Perhitungan lain yang menjadi alasan beliau tetap bertahan dengan pekerjaan tersebut adalah jarak kerja yang tergolong dekat, dengan demikian mampu menghemat biaya transportasi dan jika dimungkinkan untuk pulang kerumah sewaktu-waktu maka beliau lebih mudah untuk pulang kerumah. Pada saat ini pekerjaan sangat sulit untuk didapatkan maka dengan itu beliau ingin memanfaatkan pekerjaan yang sudah ada untuk mencukupi kebutuhannya sehari-hari.

Selama 26 tahun ini beliau bekerja dperusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang, sehingga beliau sudah terbiasa dengan segala jenis pekerjaan dan suasana kerja yang ada pada perusahaan tersebut. Menurut beliau hubungan yang terjalin antar kelompok karyawan dan individu masih terjalin sangat erat sehingga beliau sudah menganggap para karyawan lain sebagai keluarga kandung begitupun pemilik perusahaan juga menganggap beliau juga sebagai anggota keluarga, pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan beliau yaitu

*“arek-arek seng ono nang kunu west tak anggep sa’ duluran dewe, cilik gedhe, tuwek enom, lan lanang wadon iku west dadi koyo’ dulur, makane yen arek-arek iku butuh opo-opo nang aku yo tak tulung sa’ isaku”*,

Demikianlah yang disampaikan beliau terkait tentang hubungan kekeluargaan yang terjalin antar karyawan tersebut, pernyataan beliau tersebut mengandung makna bahwa para karyawan yang bekerja diperusahaan tersebut sudah dianggap keluarga sendiri oleh beliau, tidak memandang besar atau kecilnya karyawan, tua atau mudanya karyawan, laki-laki atau perempuan, jika beliau akan senang unuk membantu siapa saja yang membutuhkan beliau sesuai dengan kemampuan beliau.

Cara kerja yang biasa beliau lakukan adalah dengan cara berkelompok yang biasanya terdiri dari empat (4) orang yang disesuaikan dengan berat atau ringannya pekerjaan yang diemban, menurut beliau jika pekerjaan yang dikerjakan dirasa sangat berat maka anggota kelompok akan ditambah sesuai dengan kebutuhan, dan sebaliknya jika pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dirasa ringan maka anggota kelompok akan dikurangi guna

efisiensi tenaga kerja maupun waktu kerja. Dalam menjalankan pekerjaan beliau dan anggota yang lain akan menerapkan sistem gotong royong untuk mempermudah pekerjaan yang dihadapi, misalkan dalam satu kelompok yang terdiri dari empat orang karyawan, sedangkan masing-masing karyawan tersebut akan diberikan tugas yang berbeda oleh kepala kelompok, jika terdapat pekerjaan yang belum terselesaikan dalam kelompok tersebut maka karyawan lain akan bergotong royong untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, sehingga menurut beliau pekerjaan yang dihadapi akan terasa ringan dan cepat untuk diselesaikan.

Disamping pekerjaan regular, beliau juga sering mengerjakan pekerjaannya pada jam lembur. Pendapat beliau dengan jam lembur, bahwa beliau keberatan dengan jam lembur yang diberikan oleh perusahaan dikarenakan disamping upah yang diberikan untuk jam lembur tergolong sedikit berkisar antara Rp. 5000 – Rp. 10.000 saja, serta alasan lain yaitu minimnya waktu istirahat untuk memulihkan tenaga, pernyataan tersebut diperkuat dengan pengakuan beliau tentang jam lembur yaitu:

*“kerjo lembur iku gak enak, kerjone akeh tapi bayarane sa’itik, lak enek kerjo lembur aku maleh gak iso leren, amergo isuk sampe’ sore wes kerjo soro e mas, tapi juragan iku jarang ngeke’i kerjo lembur”*,

Pernyataan beliau tersebut tentang jam kerja mengindikasikan bahwa beliau merasa keberatan dengan adanya jam kerja, hal ini dikarenakan pada jam lembur pekerjaan yang dihadapi sangat banyak dan upah yang didapatkan untuk jam lembur sangatlah sedikit, disamping itu para karyawan yang bekerja pada jam lembur merasa kurang istirahat dikarenakan kondisi

tubuhnya sudah terkuras pada saat jam reguler. Namun menurut beliau jam kerja lembur jarang diberlakukan oleh perusahaan dikarenakan pekerjaan yang diberikan sudah terjadwal dengan baik, maka jam kerja lembur tidak akan diberlakukan sampai perusahaan tersebut mendapatkan desakan dari pihak ketiga untuk menyelesaikan proyeknya, pihak ketiga tersebut adalah pelanggan.

Terkait tentang kenaikan gaji bahwa beliau sering menyampaikan permohonan kenaikan gaji, tetapi menurut beliau masalah kenaikan gaji ini sangat sulit untuk direalisasikan. Alasan yang dikemukakan oleh beliau tentang sulitnya kenaikan gaji diperusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang yaitu perusahaan tersebut adalah perusahaan swasta yang kepemilikannya dimiliki oleh perseorangan sehingga kebijakan yang diberikan kepada karyawan juga sesuai dengan keinginan pemilik, lain halnya perusahaan yang dikelola oleh negara, maka masalah kenaikan gaji biasanya lebih mudah karena pemerintah memiliki kebijakan yang lebih baik tentang UMR ataupun UMP. Dampak yang ditimbulkan oleh sulitnya kenaikan gaji ini sangat berpengaruh terhadap karyawan baru yang upahnya relatif lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama sehingga menyebabkan pekerjaan mereka dilakukan dengan seadanya, menurut pernyataan beliau tentang dampak dari minimnya upah diperusahaan tersebut yaitu:

*“arek-arek seng bayarane sa'itik biasae kerjone yo sa'ono'e amergo bayarane yo sa'ono'e”,*

Penegasan beliau tersebut mengandung makna bahwa para karyawan yang masih tergolong baru dan masih memiliki upah yang relatif masih rendah memiliki semangat kerja yang rendah pula. Beliau menganggap bahwa santainya para karyawan dalam melakukan pekerjaan tidak lepas dari minimnya upah regular yang diterima oleh para karyawan tersebut. Pekerjaan yang dilakukan dengan seadannya tersebut dikarenakan mereka menganggap bahwa upah yang diberikan oleh perusahaan tidak sebanding dengan pekerjaan yang dijalani. Penyebab lain dari masalah tersebut adalah longgarnya kebijakan yang diberlakukan oleh perusahaan untuk mengikat para karyawan untuk bekerja secara disiplin dan professional.

Sepemahaman beliau bahwa upah yang didapat oleh masing-masing karyawan memiliki nominal yang berbeda, hal seperti ini dikarenakan upah yang ditetapkan perusahaan ditentukan bukan karena lamanya masa kerja yang dijalani oleh karyawan tersebut, tetapi ditentukan oleh kualitas kerja yang diberikan pada perusahaan. Pernyataan yang dikemukakan oleh beliau tentang gaji yaitu:

*“aku kerjo nang kunu lak amergo pengen mung golek duwet yo wes biyen aku metu mas, tapi aku ngabotne dulur-dulurku seng kerjo bareng ambi aku mulai pabrik iku disek ngadek”*,

Ungkapan beliau tersebut mengandung arti bahwa beliau bekerja pada perusahaan tersebut tidak hanya berorientasi pada materi saja, seumpama beliau bekerja untuk mencapai kesejahteraan dalam hal materi maka dari awal beliau sudah meninggalkan perusahaan tersebut dikarenakan tingkat upah yang tidak sesuai dengan UMR, tetapi yang menjadi motivasi beliau

untuk bekerja pada perusahaan tersebut adalah teman seperjuangan yang sudah beliau anggap sebagai saudara sendiri mulai dari awal berdirinya perusahaan karoseri bak truk tersebut.

Pernyataan yang disampaikan Bapak Slamet mengindikasikan bahwa budaya organisasi kerja kekeluargaan adalah sudah terbentuk semenjak beliau bekerja diperusahaan tersebut. Dengan adanya budaya organisasi kerja kekeluargaan yang semakin kental maka dalam suatu perusahaan maka hubungan kekerabatan antar karyawan akan terbentuk dengan erat pula, dan pada akhirnya akan memberikan efek yang positif terhadap perusahaan berupa peningkatan produktivitas, komitmen organisasi yang tinggi, dan dan rendahnya konflik antar karyawan maupun karyawan dengan perusahaan.

f. Informan Keenam : Bapak Suprpto

Bapak Suprpto merupakan salah satu dari karyawan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang yang memiliki masa kerja yang lama, masa kerja beliau kurang lebih sekitar 22 tahun bekerja pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang. Beliau salah satu karyawan senior yang bekerja pada bidang pengaman truk yang biasa disebut bumper kategori variasi. Beliau dapat digolongkan sebagai karyawan harian yang di upah sesuai masa hari beliau bekerja, sistem yang digunakan perusahaan untuk mengupah beliau tidak jauh berbeda dengan yang lain yaitu per minggu, jadi dalam satu minggu beliau diupah dengan patokan absensi kehadiran yang diisi setiap harinya.

Cara kerja yang digunakan beliau untuk menyelesaikan proyek yang diberikan oleh perusahaan adalah sistem kerja kelompok dan gotong royong.

Dalam satu kelompok terdiri dari sembilan (9) orang anggota kelompok yang termasuk ketua kelompok, dan ketua kelompok ini berfungsi untuk mengondisikan para anggotanya untuk bekerja secara sistematis dan menerima berbagai proyek yang diberikan dari perusahaan yang nantinya akan disalurkan kepada anggotanya untuk dikerjakan. Fungsi dari ketua kelompok tersebut dapat dikatakan adalah sebagai perantara antara anggota kelompok dengan mandor, hal ini dikarenakan untuk mempermudah penyampaian informasi dari atasan ke para karyawan dari masing-masing divisi kerja yang ada.

Beliau menyatakan bahwa kentalnya budaya organisasi kerja kekeluargaan yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang membuat beliau merasa nyaman dalam hal suasana kerja, sehingga beliau dapat dengan tenang untuk mengerjakan proyek yang diberikan oleh perusahaan, menurut beliau suasana kerja seperti ini dapat terbentuk karena banyak dari karyawan di PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang memiliki hubungan keluarga seperti halnya beliau yang memiliki putra yang juga bekerja di perusahaan tersebut yang bernama Andri dan sudah memiliki masa kerja selama lima (5) tahun di bidang variasi juga dan seumpama terdapat karyawan dari luar yang tidak memiliki hubungan kekeluargaan akan menyatu sehingga kekerabatan akan menular kepada karyawan dari luar tersebut sehingga rasa kekeluargaan akan tercipta meskipun kepada karyawan yang sebenarnya tidak ada hubungan kekeluargaan sama sekali.

Alasan tersebut diperkuat dengan pernyataan beliau tentang terbentuknya rasa kekeluargaan pada perusahaan tersebut yaitu:

*“neng perusahaan iku ancene sebagian gedhe buruh duwe hubungan peseduluran dadi suasana kerjo iso nyaman, seumpomo enek buruh teko jobho sing gak duwe hubungan dulur yow wes dianggep dulur dewe”*,

Pernyataan yang diungkapkan beliau tersebut mengandung makna bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut telah memiliki hubungan keluarga sehingga menimbulkan suasana kerja yang nyaman, dan jika terdapat karyawan dari luar yang tidak memiliki hubungan keluarga sama sekali maka karyawan tersebut akan dianggap sebagai keluarga sendiri karena hal tersebut sudah lumrah dalam perusahaan tersebut. Perlakuan tersebut tidak hanya memandang kepada karyawan yang masih memiliki hubungan sedarah saja, tetapi perlakuan yang sama bahwa setiap anggota organisasi yang ada di perusahaan tersebut adalah sebagai saudara juga diterapkan kepada karyawan dari luar yang tidak memiliki hubungan darah sama sekali. Fenomena ini dapat terjadi dikarenakan perusahaan telah menurunkan nilai-nilai sosial kepada setiap anggota organisasinya semenjak perusahaan tersebut berdiri. Nilai-nilai sosial yang paling utama yang diturunkan oleh perusahaan adalah anggapan bahwa semua anggota organisasi yang ada di perusahaan tersebut adalah satu keluarga dan perlakukanlah keluarga tersebut sebagaimana mestinya.

Tidak semua segi yang dianggap baik oleh beliau, salah satu segi yang masih dianggap kurang adalah segi upah yang dianggap masih kurang dikarenakan minimnya upah yang masih dibawah UMR, hal ini menurut

beliau dengan upah yang minim tersebut dirasa masih belum memadai untuk kebutuhan sehari-hari. Tetapi disamping gaji yang minim perusahaan masih memberikan insentif yang berupa uang tunai dan jaminan kesehatan sebagai penunjang kesejahteraan buruh, sehingga beban hidup yang ditanggung karyawan tidak terlalu berat. Seperti yang diungkapkan beliau tentang upah yang minim yaitu:

*“bayaranku mung sitik, tapi se’ enek ena’e lah amergo perusahaan se’ ngeke’i bonus lan jaminan kesehatan gawe buruh”*,

Ungkapan yang diungkapkan beliau tersebut mengandung makna bahwa upah kerja yang diterima beliau tersebut masih tergolong rendah, tetapi beliau masih bersyukur dengan adanya insentif dan jaminan yang diberikan oleh perusahaan sehingga diharapkan dapat membantu kesejahteraan para karyawan. Minimnya upah yang diberikan oleh perusahaan tidak lantas membuat para karyawan ingin berpindah pekerjaan. Upah yang tergolong masih dibawah standar UMR tersebut masih memberatkan karyawan tetapi perusahaan masih memberikan tunjangan berupa insentif dan bahan pangan pokok untuk menunjang kesejahteraan para karyawan, dan menurut informan hal ini sangat bermanfaat bagi karyawan itu sendiri.

Disamping gaji yang minim beliau juga kurang sepakat tentang jam kerja lembur yang diterapkan oleh perusahaan, beliau memberikan alasan bahwa dengan adanya jam kerja lembur tersebut beliau merasa keberatan dikarenakan beliau tidak sempat istirahat untuk mengembalikan stamina tubuh yang terbuang pada saat melakukan pekerjaan seharian, disamping itu jam kerja lembur yang diberikan perusahaan tidak sebanding dengan upah

yang diperoleh oleh karyawan. Tetapi kemungkinan untuk mendapatkan jam kerja lembur ini sangat minim, dikarenakan dalam mengatur pengerjaan proyek-proyek perusahaan sangat sistematis, sehingga jarang mendapatkan jam kerja lembur.

Perusahaan berupaya untuk lebih merapatkan hubungan kekeluargaan yang sudah lama terjalin dengan mengadakan berbagai kegiatan yang mendukung seperti halnya istiqhosah yang dilakukan seminggu sekali tepatnya setiap hari senin malam, istiqhosah tersebut pada awalnya hanya diperuntukan untuk para karyawan dan anggota perusahaan saja, tetapi seiring dengan majunya perusahaan dan luasnya hubungan kerja yang dimiliki perusahaan maka sekarang acara istiqhosah tersebut bukan hanya diperuntukan bagi anggota perusahaan saja tetapi untuk kalangan umum seperti masyarakat desa sekitar, luar kota, dan perusahaan-perusahaan lain yang memiliki hubungan kerja dengan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang. Untuk menunjang kesuksesan acara istiqhosah tersebut perusahaan juga menyediakan alat transportasi sebanyak sembilan (9) kendaraan dari berbagai jenis kendaraan, yang meliputi truk, bis, dan kendaraan pribadi.

Menurut beliau acara istiqhosah semacam ini sangat didukung oleh para karyawan, dikarenakan acara seperti ini juga berguna sebagai ajang untuk mengumpulkan para karyawan disamping di tempat kerja sehingga harapannya acara istiqhosah ini dapat lebih merapatkan hubungan kekerabatan antar masing-masing anggota organisasi. Disamping untuk mempererat tali silaturahmi acara ini juga dapat memberikan kebutuhan

psikologis ataupun spiritual yang sangat dibutuhkan untuk menumbuhkan motivasi kerja disamping upah dan insentif. Beliau mengungkapkan keuntungan yang bias diperoleh para anggota organisasi dalam acara ini yaitu *“acara istiqhosahan iki apik amerga aku iso kumpul-kumpul ambi konco-konco kerjo liyane dek pabrik, lan aku iso entok siraman rohani”*,

Makna yang bisa diambil dari pernyataan tersebut adalah bahwa beliau sangat mendukung baik acara istiqhosah tersebut, dikarenakan acara tersebut disamping sebagai pemenuhan kebutuhan spiritual juga sebagai ajang berkumpul para anggota organisasi selain di tempat kerja. acara keagamaan tersebut sangaja disambut baik oleh para anggota organisasi karena dapat dijadikan hiburan untuk melepas penat yang disebabkan oleh pekerjaan yang menumpuk selama seminggu penuh. Yang paling penting dari semua itu adalah ajang untuk memperkuat tali silaturahmi antara perusahaan dan karyawan, perusahaan dengan para mitra kerja, karyawan dengan mitra kerja perusahaan, karyawan dengan karyawan, perusahaan dengan masyarakat sekitar, dan karyawan dengan masyarakat sekitar.

Sampai saat ini beliau masih bertahan dengan pekerjaan yang ada meskipun upah yang diperoleh masih belum memenuhi. Sempat berfikir untuk mencari pekerjaan ditempat lain tetapi beliau belum merealisasikan rencana tersebut dikarenakan dengan perhitungan sulitnya mencari pekerjaan baru yang sesuai dengan keahliannya tersebut dan harus beradaptasi kembali dengan suasana kerja yang ada ditempat baru tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa beliau merasa keberatan untuk meninggalkan

suasana kerja kekeluargaan yang membuat beliau mencapai kepuasan kerja bukan hanya sebatas perolehan materi semata.

Gambaran budaya organisasi kerja kekeluargaan di PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang yaitu meliputi anggapan para karyawan tentang semua anggota perusahaan yang lain adalah sebagai saudara kandung, yang mana anggapan ini akan memberikan kelekatan kekerabatan antara anggota organisasi yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang. Selain anggapan bahwa seluruh anggota perusahaan adalah saudara, mereka juga menganggap bahwa tidak adanya perbedaan strata antara anggota perusahaan yang satu dengan yang lain, jadi antara yang tua dengan yang muda, laki-laki dengan perempuan, yang kecil dengan yang besar, yang senior maupun yang junior, dan atasan maupun karyawan akan dianggap sama dan setara, dan untuk membedakan hanyalah dengan etika sosial yang berkembang dalam masyarakat saja.

Lunturnya strata sosial yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang tersebut dibuktikan dengan hubungan sosial yang baik antara atasan ataupun pemilik perusahaan dengan karyawan bawahan yang bekerja pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang. Dalam pernyataan beliau bahwa pemilik perusahaan yang biasa dipanggil juragan dapat memperlakukan para bawahannya sebagai keluarga, sehingga hal ini akan memberikan motivasi terhadap para karyawan itu sendiri untuk berkomitmen dalam perusahaan yang telah memberinya nafkah tersebut.

#### 4.2.1 Klasifikasi Tema Temuan Hasil Observasi dan Wawancara Lapangan

Informasi yang telah didapatkan dari informan kemudian diolah kembali dan diklasifikasikan kedalam tema-tema, hal ini bertujuan untuk memfokuskan pokok pembahasan dan mempermudah pemahaman pembaca dalam mencerna informasi yang telah disajikan. Klasifikasi tema tersebut mengacu pada proses-proses penelitian etnografi, yang mana penentuan tema ini masuk dalam poin pembuatan analisis domain. Klasifikasi tema dari hasil penggalian informasi terhadap informan disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Klasifikasi Tema**

<b>Gotong Royong</b>			
<b>No.</b>	<b>Nama</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Tema</b>
1.	Sunarko	<i>"kulo niki luweh penak lak kerjo niku kelompo'an, soale pekerjaan teng mriku soro yen dikerjani kelompo'an niku luwih enteng"</i> ,	Gotong royong.
2.	Madli	<i>"lak gak onok penggawean aku yow ngewangi arek-arek liyo sing podho mbek bidangku iki, lan arek-arek nganggur yo ngewangi aku garap barang, dadi gentian"</i>	Gotong royong dan membantu dengan sukarela.
3.	Ismail Mubarok	<i>"suasana kerjo sing ono nang kunu iku santai mas, keuntungane iku gotong royong iseh tetep ono yen nglakoni penggawean"</i>	Gotong royong dan kerukunan antar karyawan.
4.	Candra Styawan	<i>"aku kerjo nang kunu iki yo diawasi karo mandor-mandor lan kamera mas, tapi yo tak anggep gk onok opo-opo, dadi kerjone yo koyo' biasa wae. Guyonan lan gotong royong tetep dilakoni"</i> ,	Gotong royong dan canda tawa.
5.	Slamet	<i>"Yen nglakoni penggawean ancene paleng enak iku gawe gotong royong mas cek penggawean iku rodok enteng. Mandor biasae ngeke'i penggawean nang kelompok-kelompok terus dikarjani mbek arek-arek, yen ono"</i>	Gotong royong dan efisiensi pekerjaan.

		<i>penggawean sing durung mari arek-arek liyane biasae yo melu ngewangi sampe mari”</i>	
6.	Suprpto	<i>“proyek sing dike’i pabrik biasane dikerjani klompoan, la sak klompok iku biasae ono 9 uwong seng nandangi termasuk ketuane mas”</i>	Gotong royong
<b>Paseduluran</b>			
1.	Sunarko	<i>“piye carane PHK, la awa’e dewe sek sak dulur e mas, dadi sungkan kate PHK wong liyo mas”. “arek-arek nang Gunung Mas iki west tak anggep dulurku dewe”.</i>	Keluargaan: Kekerabatan
2.	Madli	<i>“amergo konco-koncoku iku seng west tak anggep dulur, makane aku isek tetep kerjo nang kunu masio pabrik liyane ngeke’i aku tawaran kerjo seng luweh penak lan bayarane yo lumeh duwur”</i>	Keluargaan: Komitmen organisasi
3.	Ismail Mubarak	<i>“masio nang perusahaan iku aku tergolong wong ra duwe tapi juraganku wes anggep aku iki koyo’ dulur dewe”.</i>	Keluargaan: Strata sosial yang rendah
4.	Candra Styawan	<i>“aku kerjo nang kunu iki ora mung golek duwet, tapi aku yo golek suasana kerjo seng enak, la lak nang kunu aku kerjo ambi liyane ibarate aku kerjo ambi dulurku dewe”. “aku sa’temene yo pengen pindah teko kunu amergo bayaranku mung saitik, tapi aku sungkan karo konco-konco seng wes tak anggep dulur lan perusahaan seng west ngeke’i aku penggawean”.</i>	Keluargaan: Kekerabatan dan rasa saling menghormati satu sama lain.
5.	Slamet	<i>“arek-arek seng ono nang kunu west tak anggep sa’ duluran dewe, cilik gedhe, tuwek enom, lan lanang wadon iku west dadi koyo’ dulur, makane yen arek-arek iku butuh opo-opo nang aku yo tak tulung sa’ isaku”. “aku kerjo nang kunu lak amergo pengen mung golek duwet yo wes biyen aku metu mas, tapi aku ngabotne dulur-dulurku seng kerjo bareng ambi aku mulai pabrik iku disek ngadek”.</i>	Keluargaan: Strata sosial rendah, kepedulian terhadap sesama dan kekerabatan.
6.	Suprpto	<i>“neng perusahaan iku ancene sebagian gedhe buruh duwe hubungan</i>	Keluargaan:

		<i>peseduluran dadi suasana kerjo iso nyaman, seumpomo enek buruh teko jobho sing gak duwe hubungan dulur yow wes dianggep dulur dewe”</i> .	Hubungan saudara dan rasa kekerabatan yang kental.
<b>Suasana Kerjo</b>			
1.	Sunarko	<i>“aku wes nyaman kerjo nang kene mas”</i> . <i>“masio bayaranku cuma setitik, tapi aku wes krasan kerjo nang kunu”</i> .	Rasa nyaman.
2.	Madli	<i>“roso seneng kerjo mbek konco lan roso peduli iku seng marakne penggawean iku kroso penak”</i>	Rasa saling peduli
3.	Ismail Mubarok	<i>“nang kono iku yo, wong megawe ki krosone santai, ayem, lan tentrem. La amergo iku kerukunan lan gotong royong iku iseh tetep dilakoni sampe saiki”</i>	Suasana kerja
4.	Candra Styawan	<i>“prasaanku ki yo mas, suasana kerjo nan kene ki poko’e penak lan bersahabat. Kerukunan lan saling tulung karo konco ki sek kentel, makane aku betah kerjo nang kene”</i>	Suasana kerja: Kekerabatan, tolong menolong.
5.	Slamet	<i>“sak temene aku ki yo enek pikiran gawe metu pabrik, la tapi aku wes ngroso nyaman krjo nang kunu lan aku ki sungkan pisan ambi juraganku seng wes ngeke’i aku penggawean.</i>	Suasana kerja: Rasa malu
6.	Suprpto	<i>““neng perusahaan iku ancene sebagian gedhe buruh duwe hubungan peseduluran dadi suasana kerjo iso nyaman”</i>	Suasana kerja

Dari tabel klasifikasi tema diatas dapat disimpulkan bahwa hasil dari pernyataan para informan memiliki beberapa tema yang muncul yaitu gotong royong, paseduluran, dan suasana kerja.

#### 4.2.2 Pembahasan

Dalam pembahasan ini terdapat tiga tema yang diajukan yaitu tingkat gotong royong yang tinggi, rasa paseduluran yang masih kental, dan suasana kerja yang mendukung. Pembahasan berbagai tema yang telah diuraikan diatas, selain didasarkan pada pemaknaan data yang berhasil dikumpulkan di lapangan juga merujuk pada pendekatan etnografi atau dengan literature lainnya, agar supaya penelitian ini mempunyai nilai tambah dari sebuah penelitian kualitatif, sehingga dapat diketahui relevansi dari penelitian budaya organisasi kerja-kekeluargaan (*work-family culture*) pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang dengan tema-tema yang muncul dari hasil penelitian ini. Setiap tema akan memiliki penjelasannya sendiri seperti halnya:

1. Gotong Royong

Gotong royong merupakan suatu istilah asli Indonesia yang berarti bekerja bersama-sama untuk mencapai suatu hasil yang didambakan. Bersama-sama dengan musyawarah, pantun, Pancasila, hukum adat, ketuhanan, dan kekeluargaan. Sikap gotong royong adalah bekerja bersama-sama dalam menyelesaikan pekerjaan dan secara bersama-sama menikmati hasil pekerjaan tersebut secara adil. Atau suatu usaha atau pekerjaan yang dilakukan tanpa pamrih dan secara sukarela oleh semua warga menurut batas kemampuannya masing-masing (Hudairiah, 2012).

Implementasi budaya organisasi kekeluargaan (*work-family culture*) yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang berdasarkan persepsi anggota organisasi bahwa budaya organisasi yang berkembang saat ini adalah budaya

organisasi kerja-kekeluargaan yang mana budaya organisasi tersebut ditunjukkan dengan masih kentalnya kegiatan gotong royong yang masih dijunjung tinggi sampai saat ini.

Kekerabatan dalam interaksi sosial juga menjadi faktor utama dalam operasional perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang ini, sehingga anggapan bahwa antar karyawan sebagai keluarga kandung akan terbentuk dengan baik. Dampak yang terjadi akibat adanya budaya organisasi kerja-kekeluargaan (*work-family culture*) ini adalah meningkatnya produktivitas karyawan dalam penyelesaian proyek yang diberikan kepada divisi unit kerja oleh perusahaan dan meningkatnya komitmen organisasi dari anggota organisasi.

Kondisi semacam ini sangat berkaitan dengan teori yang dikemukakan oleh Hofstede (2005) dan mendefinisikan kolektivisme sebagaimana yang dituliskan dibawah ini:

*"...societies in which people from birth onward are integrated into strong, cohesive in group, which throughout people's lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty"* (Hofstede, 2005).

Pernyataan diatas mengandung kesimpulan bahwa budaya organisasi kolektivisme adalah nilai dimana masyarakat di dalamnya tergabung dalam sebuah ikatan yang kohesif, dimana individu wajib untuk menjaga loyalitas terhadap kelompoknya. Pernyataan tersebut dapat terlihat dengan adanya fenomena yang ada pada perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang yang menerapkan cara kerja kekerabatan dan rasa saling gotong royong sehingga para karyawan akan sulit untuk meninggalkan perusahaan tersebut

karena mereka sudah terbiasa dengan suasana kerja tersebut sehingga loyalitas terhadap rekan kerja maupun perusahaan akan terbentuk dengan baik.

Teori yang berkaitan dengan budaya organisasi kerja-kekeluargaan juga dikemukakan oleh Aminah dan Zoharah (2010:840) menggambarkan hubungan yang terkait dengan budaya kerja-kekeluargaan (*work-family culture*) dapat digunakan untuk mendukung persepsi global yang membentuk perasaan karyawan mengenai sejauh mana organisasinya itu adalah sebuah keluarga. Teori tersebut dapat dikaitkan dengan kenyataan yang ada pada lapangan. Pada perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang para karyawan yang bekerja disana sangat menghargai perusahaan yang telah memberikan nafkah dengan bekerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku diperusahaan, faktor lain yang menyebabkan para anggota organisasi tersebut enggan untuk meninggalkan perusahaan dikarenakan mereka menganggap bahwa perusahaan tersebut satu-satunya wadah yang bisa menampung mereka untuk mencari nafkah dan perasaan sungkan dikarenakan para pekerja sudah menganggap pemilik perusahaan tersebut sebagai keluarga sendiri.

Dalam perusahaan ini cara kerja yang ditunjukkan memiliki ciri-ciri tersendiri yaitu pembagian tugas kepada masing-masing divisi unit kerja untuk dikerjakan secara berkelompok. Tidak ada aturan baku yang membatasi para karyawan untuk bekerja sehingga karyawan tidak akan merasa tertekan dengan peraturan maupun kebijakan yang ada. Dalam penyelesaian pekerjaannya masing-masing divisi diperkenankan untuk membantu satu sama lain yang

mungkin membutuhkan bantuan, sehingga proses pengerjaan proyek akan semakin cepat dan biaya operasionalpun dapat ditekan.

Hubungan karyawan dengan pemilik perusahaan terdahulu dapat dikatakan baik, karena para karyawan yang pernah berinteraksi sosial dengan beliau tepatnya Bapak H. Achmad Supriadi ini merasa bahwa beliau peduli dengan karyawannya dan mampu menganggap bahwa karyawannya tersebut sebagai keluarga sendiri, hal ini menyebabkan strata sosial yang ada antara pemilik perusahaan dan karyawan dapat dihilangkan. Sedangkan persepsi karyawan terhadap pemilik perusahaan yang kedua, yakni Bapak Dodik ini merasa bahwa budaya organisasi kekeluargaan semakin lama terasa semakin pudar, hal ini ditunjukkan dengan perubahan kebijakan perusahaan yang semakin mengikat para karyawannya dari kebijakan yang bersifat lunak menjadi kebijakan yang sifatnya formal dan keras.

Perbedaan yang menonjol dari kedua kepemimpinan yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang tersebut adalah pengurangan jumlah insentif yang diberikan kepada karyawan. Perbedaan ini ditunjukkan dengan pembagian insentif yang dulunya berkala setiap 2 minggu sekali, tetapi dengan pergantian kepemimpinan tersebut maka insentif yang dibagikan menjadi 1 bulan sekali, itupun tidak setiap bulan para karyawan mendapatkan insentif. Dari perbedaan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi budaya organisasi kerja-kekeluargaan (*work-family culture*) yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang akan semakin luntur akibat pergantian kepemimpinan yang ada pada perusahaan tersebut.

## 2. Paseduluran

Manusia tidak akan mampu bertahan hidup tanpa keberadaan makhluk lain. Eksistensi kemanusiaan manusia juga tidak akan tercipta tanpa adanya nilai-nilai perbandingan kehidupan makhluk lain dalam ruang dan era yang sama. Terlebih, jika perspektif nilai tawarnya adalah hubungan imbal balik antarmanusia. Paseduluran dalam pengertian umum adalah terjalinnya suatu hubungan timbal-balik antara individu yang satu dengan lainnya yang terikat oleh rasa kebersamaan; saling sayang menyayangi, kasih mengasihi, saling memberi dan menerima (setiahatibatanghari.blogspot.com).

Paseduluran ini merupakan bentuk dari suatu hubungan antar karyawan yang melekat erat pada kegiatan di perusahaan. Paseduluran ini tercipta karena rasa kekerabatan yang dalam antara karyawan yang satu dengan yang lain. Menurut para informan rasa paseduluran yang kuat ini sudah terjalin semenjak mereka masuk perusahaan tersebut, dikarenakan para pendiri perusahaan juga menerapkan rasa paseduluran dalam operasional produksinya. Faktor lain yang menyebabkan rasa paseduluran ini sangat erat karena latar belakang para karyawan yang sebagian besar mempunyai hubungan keluarga.

H. Achmad Supriadi adalah perintis pertama yang mendirikan perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang yang mana perusahaan tersebut adalah perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang produksi bak truk, tajidor, asesoris truk dan mobil, serta pengecatan truk, maupun mobil. Seiring waktu perusahaan tersebut berkembang dengan cukup pesat, dengan diperoleh predikat pertama dalam produksi bak truk yang berkualitas dan memakai bahan yang

berkualitas pula dan memiliki harga yang mahal pada produk-produk yang telah diproduksinya, pernyataan tentang kualitas yang dimiliki oleh perusahaan dicetuskan oleh informan, dan dua tahun belakangan ini beliau sudah tidak sanggup untuk membina perusahaan yang telah lama dirintisnya tersebut, maka dari itu beliau memberikan tanggung jawabnya kepada puteranya yang bernama Bapak Andi Pramono yang biasa dipanggil Bapak Dodik sebagai generasi kedua dari usaha tersebut.

Setelah tanggung jawab PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang diberikan ke puteranya beliau tidak lantas meninggalkan dunia bisnis, beliau juga menekuni usaha dibidang jasa yaitu jasa pengiriman haji. Maksud dan tujuan penyerahan wewenang perusahaan terhadap puteranya tersebut dikarenakan beliau ingin memberikan pengalaman bisnis kepada puteranya, disamping itu beliau sudah tidak mampu dari segi fisik dan fikiran untuk mengurus begitu banyak bisnis dikarenakan faktor usia dan kesehatan.

Dengan adanya pengalihan wewenang kepemimpinan tersebut juga berdampak terhadap budaya organisasi yang berkembang dalam perusahaan tersebut. Menurut pandangan para informan budaya organisasi yang diusung oleh H. Achmad Supriadi sarat akan rasa kekerabatan yang tinggi dan rasa kekeluargaan yang kental. Beliau sebagai perintis perusahaan yang sudah berpengalaman dengan cara memperlakukan karyawan dan pemberian motivasi kerja yang efektif guna peningkatan kinerja karyawan.

Dilihat dari segi pemberian insentif, beliau juga dirasa lebih banyak memberikan kebijakan yang pro terhadap kesejahteraan para karyawan

perusahaan, sebagai contoh pada saat kepemimpinan beliau setiap 2 minggu sekali karyawan akan memperoleh insentif dalam bentuk uang tunai maupun beras dan sembako. Hal ini bertujuan untuk menunjang kesejahteraan para karyawan dan memberikan motivasi kerja sehingga nantinya juga akan berdampak positif terhadap perusahaan. Hal ini terbukti dengan berkembangnya perusahaan dengan sangat pesat dan pencapaian tertinggi perusahaan dalam persaingan pasar di Indonesia khususnya dalam bidang karoseri bak truk.

Pencapaian tersebut tidak lepas dari peran H. Achmad Supriadi dalam pencarian hubungan kerja yang luas, sehingga nama PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang dapat dikenal sampai ke seluruh Indonesia. Disamping proses pencarian hubungan kerja yang luas beliau juga menerapkan cara periklanan yang unik, contohnya pelanggan yang mau membeli bak truk akan memperoleh kupon berundingan umroh, hal ini sangat disambut baik oleh pelanggan untuk membeli produk PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang tersebut.

Hubungan yang terjalin dengan para karyawan tersebut dapat dikatakan sangat baik dikarenakan beliau memberikan kebijakan yang tidak terlalu mengikat karyawan sehingga karyawan akan merasa nyaman untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Budaya organisasi kerja kekeluargaan telah lama diusung beliau sejak perusahaan tersebut didirikan, budaya organisasi tersebut terbentuk didasarkan pada status perusahaan tersebut yang berlatar belakang perusahaan swasta dan dimiliki oleh keluarga, didukung pula dengan para karyawan yang direkrut berawal dari anggota keluarga sendiri yang sekarang

menyebarkan ke tetangga dan sanak saudara. Dengan latar belakang demikian maka tidak heran bahwa perusahaan tersebut memiliki hubungan kekerabatan yang erat antar anggota perusahaan.

Perbedaan yang menonjol dengan kepemimpinan Bapak Dodik yaitu terletak pada perlakuan pemilik terhadap karyawan yang ditandai dengan peraturan yang sangat ketat dalam hal pekerjaan sehingga para karyawan sedikit tertekan dengan adanya kebijakan tersebut. Menurut para informan permasalahan ini terjadi dikarenakan pemimpin yang sekarang masih belum memiliki pengalaman yang cukup untuk mengelola perusahaan yang sudah besar dan mengatur karyawan dalam jumlah yang banyak, hal ini diungkapkan oleh informan dengan mengatakan bahwa kegiatan operasional sering terhambat dikarenakan adanya keterlambatan bahan baku dan pembagian proyek yang tidak terstruktur. Dari kejadian tersebut dapat diketahui bahwa proses manajemen masih belum diimplementasikan dengan baik.

Insentif yang diberikan perusahaan semakin lama juga semakin dikurangi tanpa adanya alasan yang pasti, hal ini dibuktikan dengan ditiadaknya pembagian sembako yang biasa diberikan setiap 2 minggu sekali, yang sekarang diberikan setiap 1 bulan sekali itupun tidak selalu dilakukan. Hubungan dengan karyawanpun dapat dikatakan semakin renggang karena beliau tidak mengenal baik tiap-tiap karyawan yang ada pada perusahaan tersebut.

Timbulnya perbedaan antara kepemimpinan yang terjadi pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang ini sangat berdampak pada para anggota organisasi tersebut. Semakin lama budaya organisasi yang ada pada PT. Gunung Mas

Gondanglegi Malang semakin luntur dan tergantikan oleh budaya organisasi formal yang menyebabkan para karyawan mengalami penurunan dari segi produktivitas, motivasi, maupun komitmen organisasi, yang mana telah diungkapkan oleh informan yaitu:

*“enak’an juragan seng disek soale luweh peduli ambi buruhe lan akeh bonus, lak seng saiki acuh ambi buruhe lan pahit amergo gak enek bonusan blas”*,

Pernyataan yang diungkapkan oleh informan tersebut mengandung makna bahwa para karyawan lebih nyaman dengan model kepemimpinan yang diusung oleh H. Achmad Supriadi dibandingkan dengan Bapak Dodik karena dirasa beliau lebih pro terhadap karyawannya, sebagai contoh yang bisa diambil adalah H. Achmad Supriadi lebih menganggap karyawannya sebagai keluarga dan Bapak Dodik lebih acuh terhadap karyawannya, dari segi insentif yang diberikan bahwa pada masa kepemimpinan H. Achmad Supriadi lebih banyak memberikan insentif yang berupa uang tunai dan sembako dibandingkan dengan Bapak Dodik yang jarang memberikan insentif.

Budaya organisasi kerja-kekeluargaan yang semakin lama dirasakan semakin luntur tersebut hanya berlaku terhadap hubungan antara pemilik perusahaan yang kedua yaitu Bapak Dodik dengan para karyawan saja, sedangkan pada karyawan budaya organisasi kerja-kekeluargaan masih dijaga dengan baik sehingga jika memasuki perusahaan tersebut dan melihat cara kerja para karyawan maka akan merasakan suasana yang nyaman di tempat kerja tersebut.

### 3. Suasana Kerja

Suasana kerja adalah kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu suasana lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja ([www.kajianpustaka.com](http://www.kajianpustaka.com)).

Suasana kerja ini meliputi keadaan kerja yang ada pada perusahaan tersebut. Suasana kerja yang mendukung akan memberikan kontribusi yang positif terhadap kondisi karyawan dari segi produktivitas maupun psikologis. Pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang para karyawan selain menjalankan pekerjaan sebagaimana mestinya, para karyawan tersebut biasanya memiliki cara tersendiri untuk menghilangkan kebosanan yaitu dengan canda tawa antara masing-masing karyawan, kegiatan semacam ini diungkapkan oleh informan yaitu:

*“aku pas kerjo ambi konco-konco iku biasane yo guyonan tok, dadi pikiran iki ora sumpek, makane kerjoan abot kroso enak lan enteng amergo aku iki nikmati penggaweanku”*,

Ungkapan yang diungkapkan informan tersebut memiliki makna bahwa pada waktu pengerjaan proyek dari perusahaan para karyawan menyempatkan

untuk berbincang-bincang dan canda tawa untuk menyegarkan pikiran dari kejenuhan pekerjaan tersebut, dengan kegiatan tersebut pekerjaan yang berat akan terasa mudah dan ringan jika karyawan tersebut menikmati pekerjaannya tersebut. Informan mendefinisikan bahwa dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan para karyawan memiliki cara tersendiri untuk tetap menjaga produktivitasnya yaitu dengan berinteraksi dengan sesama untuk menghilangkan perasaan bosan dan jenuh terhadap pekerjaannya. Cara semacam ini diungkapkan beliau membuat pekerjaan yang berat akan terasa ringan untuk dikerjakan karena kondisi psikologis karyawan tersebut telah dipulihkan kembali.

Suasana kebersamaan antara karyawan tersebut tidak hanya ditunjukkan pada saat melakukan pekerjaan tetapi juga pada saat jam istirahat dan jam makan siang, pada saat-saat seperti ini akan digunakan para karyawan untuk makan siang bersama di tempat yang telah disediakan oleh pabrik. Disamping makan siang bersama, para karyawan berkumpul untuk memperbincangkan persoalan apa saja yang ingin dibicarakan dengan karyawan lain, banyak juga yang melakukan canda tawa ditempat ini, kegiatan seperti ini akan merekatkan hubungan kekeluargaan ataupun kekerabatan dari masing-masing karyawan sehingga akan tercipta kerukunan dan minimnya persaingan yang negatif antar sesama karyawan.

Perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang menjadi perusahaan yang sangat unik dikarenakan terdapat tradisi yang mungkin tidak dimiliki di perusahaan lain, yaitu tradisi pembacaan do'a pada waktu penerimaan upah.

Sebelum upah-upah karyawan dibagikan maka semua anggota perusahaan akan mengadakan do'a bersama yang dipimpin oleh salah satu anggota perusahaan, dan tiap-tiap anggota perusahaan tersebut akan mendapatkan gilirannya masing-masing sesuai dengan nomor absen yang dimiliki oleh para anggota karyawan. Menurut para informan tradisi semacam ini telah ada sejak awal berdirinya PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang, tradisi ini bertujuan untuk mewakili rasa syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rizqi yang barokah kepada para karyawan dan tradisi ini masih dipertahankan sampai sekarang.

Penjelasan dari tema-tema yang ditemukan pada hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa implementasi dari budaya organisasi kerja-kekeluargaan (*work-family culture*) yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang adalah jenis budaya organisasi yang menitik beratkan pada hubungan kekerabatan ataupun kekeluargaan antar anggota organisasi yang meliputi gotong royong, rasa kekeluargaan (paseduluran), dan suasana kerja yang mendukung. Hubungan seperti ini dapat berdampak positif terhadap organisasi. Dapat diambil sebagai contoh yaitu meningkatnya produktivitas terhadap karyawan sehingga kualitas maupun kuantitas produksi akan meningkat. Contoh lain yang dapat diambil adalah peningkatan komitmen organisasi terhadap para anggota organisasi tersebut untuk tetap bertahan dengan segala kondisi yang terjadi pada perusahaan.

Budaya organisasi kekeluargaan juga sangat erat kaitannya dengan ajaran islam. Seperti yang telah dijelaskan pada bab 2 yang dikatakan bahwa secara

spesifik islam memerintahkan pada kaum muslimin untuk menjaga dan memelihara budaya organisasi. Terdapat beberapa ayat ataupun hadist yang banyak menjelaskan tentang budaya organisasi tersebut. Dalam penjelasan pada bab 2 diambil contoh dengan surat Ali-Imran:159 yang berbunyi:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا  
 مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا  
 عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Dari pengertian ayat tersebut dapat dilihat bahwa perusahaan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang secara tidak langsung dapat mengaplikasikan ajaran dari ayat tersebut dalam kegiatan operasionalnya. Fenomena ini ditunjukkan dengan perlakuan perusahaan terhadap anggota organisasinya yang menganggap bahwa mereka adalah satu keluarga yang harus diperlakukan layaknya sebuah keluarga. Fenomena yang lain adalah dengan rendahnya tingkat strata sosial yang ada pada perusahaan tersebut sehingga tidak ada perbedaan sosial yang ada antara pemilik perusahaan dan karyawan.

Karyawan PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang memiliki cara tersendiri untuk menjaga komitmen para anggota organisasinya yaitu dengan penerapan budaya kerja-kekeluargaan yang diturunkan kepada setiap karyawannya. Budaya organisasi sejenis ini dapat berpengaruh positif terhadap karyawan,

dengan diperlakukannya para karyawan layaknya seperti keluarga dan kerabat, maka karyawan tersebut juga akan memberikan timbal balik kepada perusahaan dalam hal produktivitas, komitmen organisasi, maupun loyalitas terhadap perusahaan.

Cara kerja yang tergolong unik dari perusahaan tersebut yaitu tradisi gotong royong dalam penyelesaian sebuah pekerjaan menjadi ciri khas tersendiri dari perusahaan tersebut, sehingga budaya organisasi kerja-kekeluargaan terasa semakin kental dalam perusahaan tersebut. Maka dengan penjelasan diatas budaya organisasi yang berkembang dalam perusahaan tersebut dapat dikatakan sejalan dengan pandangan islam mengenai budaya kerja dalam surat Ali-Imran ayat 159.

Dalam bab 2 telah dijelaskan bahwa Rasulullah SAW sudah memberi contoh yang menekankan untuk memandang orang lain sebagai manusia seutuhnya, artinya bahwa Rasulullah tidak membedakan derajat seseorang meskipun itu bawahan, misalnya: Rasulullah menganggap pembantu rumah tangga beliau sebagai saudara, implikasinya apa yang dimakan oleh pembantu sama dengan apa yang dimakan oleh Rasulullah begitu pula yang dipakai. Jika setiap pemimpin perusahaan melakukan hal yang sama, maka hasilnya akan lebih baik, karena jika suasana kerja sudah terbentuk dengan suasana yang kondusif maka karyawan akan lebih menikmati pekerjaannya, kemudian muncul kreatifitas-kreatifitasnya

Sedangkan dalam hal kepemimpinan yang ada pada perusahaan tersebut juga terdapat keselarasan antara implementasi di lapangan dengan pandangan islam yang digambarkan pada QS Al-Mukminun ayat 3 dan 8 yang berbunyi:

وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾

*Artinya: 3. Dan orang-orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan) yang tiada berguna, 8. Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.*

Ayat ini menjelaskan tentang gambaran seorang pemimpin yang memiliki visi dan misi tertentu yang kemudian disebarkan kepada bawahannya, lalu akan menjadi sebuah kebiasaan-kebiasaan dan pada proses akhir akan menjadi sebuah budaya yang dianut oleh semua anggota organisasi. Pemahaman islam tentang budaya kerja yang diturunkan oleh seorang pemimpin juga terdapat di perusahaan. Fenomena tersebut ditunjukkan dengan penurunan budaya organisasi kerja-kekeluargaan yang dirintis oleh pemilik perusahaan yang pertama yaitu H. Achmad Supriadi yang memiliki pemahaman bahwa semua karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut dianggap sebagai keluarga sendiri dan memperlakukan mereka layaknya sebagai keluarga, dan pemahaman semacam ini akan diturunkan kepada para karyawannya untuk memberikan pemahaman yang serupa dengan beliau. Fenomena lain menunjukkan bahwa kuatnya kekerabatan dan rasa saling membantu antara karyawan yang satu dengan karyawan lain yang membutuhkan bantuan juga diturunkan dari kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh karyawan senior,

yang pada akhirnya akan ditiru oleh bawahannya, dan kebiasaan-kebiasaan ini yang nantinya akan menjadi sebuah budaya organisasi yang akan memberikan ciri tersendiri terhadap perusahaan tersebut.

Dilihat dari kedua ayat tersebut jelas sekali dapat diketahui bahwa penerapan budaya organisasi kerja-kekeluargaan (*work-family culture*) yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang adalah sejalan dengan faham islam yang memandang orang lain sebagai manusia yang sebenarnya dan menganggap bahwa mereka setara dengan kita tanpa mengenal strata sosial antar masing-masing individu, merekatkan hubungan kekerabatan yang ada pada setiap individu sehingga persaingan yang negatif dapat dihindari karena anggapan bahwa orang lain sebagai keluarga yang harus diperlakukan dengan hormat dan selayaknya.

Garis besar dari penerapan budaya organisasi kerja-kekeluargaan (*work-family culture*) yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang yang mengacu pada visi dan misi perusahaan yang menjunjung tinggi pelayanan yang andal dengan menerapkan sistem kerja kekerabatan yang merupakan perwujudan budaya kerja kekeluargaan. Dengan adanya misi tersebut maka perusahaan berupaya keras dalam mengembangkan sistem kekerabatan untuk menunjang produktivitas perusahaan. Selain itu, budaya organisasi kekeluargaan ini juga dipertegas dalam penentuan program kerja perusahaan yang pertama dengan mengedepankan penetapan sistem kerja yang tidak mengikat karyawan, hal ini ditunjukkan dengan cara kerja yang relatif bebas dan

santai untuk membentuk rasa nyaman antar karyawan sehingga karyawan dapat menjalankan kewajibannya dengan mudah dan nyaman.

Perhatian perusahaan terhadap karyawan ini juga menjadi pembahasan yang penting, karena dalam poin ini menjelaskan tentang sejauh mana perusahaan dapat memperhatikan para karyawannya sebagaimana mestinya. Perhatian perusahaan terhadap karyawannya dapat ditunjukkan dari pemberian gaji dan insentif terhadap karyawannya untuk menunjang kesejahteraan para karyawannya. Disamping dari segi materi, perusahaan juga memberikan fasilitas lain berupa diadakannya acara keagamaan yang digelar pada hari senin malam yang dilakukan secara berkala, pengadaan acara keagamaan ini bertujuan sebagai acara berkumpulnya para anggota organisasi di sela-sela pekerjaannya serta untuk merapatkan hubungan kekerabatan yang sudah terjalin antara anggota organisasi dan masyarakat sekitar. Tujuan lain diadakannya acara keagamaan ini untuk memberikan pendidikan spiritual bagi para anggota organisasi dan masyarakat sekitar.

Konsekuensi karir yang ada pada PT. Gunung Mas Gondanglegi Malang dapat dikatakan rendah dikarenakan setiap kesalahan ataupun kelalaian yang disebabkan oleh kesalahan karyawan akan ditoleransi secara penuh, tidak ada kebijakan pemotongan gaji dan PHK. Jika memungkinkan karyawan melakukan kesalahan maka perusahaan akan memberi teguran dan memberikan perintah untuk perbaikan terhadap produk tersebut. Dari alasan itulah maka konsekuensi karir pada perusahaan ini dikatakan rendah.

Pada poin tuntutan waktu, perusahaan ini memiliki standarisasi yang tinggi, hal ini dikarenakan para karyawan harus mengikuti jadwal kerja yang sudah dipersiapkan oleh perusahaan. Jadwal kerja tersebut meliputi jadwal kerja reguler, jadwal kerja gilir, dan jadwal kerja lembur. Dari sisi lain dapat dipandang pada pemenuhan target perusahaan secara penuh, hal ini meliputi jadwal pengerjaan proyek yang mana proyek yang dikerjakan oleh para karyawan harus diselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

