

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Bisnis keluarga sudah mulai meluas di dunia perekonomian Indonesia. Bahkan kini, bisnis keluarga tidak dipandang sebelah mata, karena telah banyak perusahaan-perusahaan keluarga yang mulai menguasai roda perekonomian suatu negara. Berawal dari usaha kecil dengan modal seadanya, lambat laun perusahaan keluarga mampu bersaing dengan perusahaan besar. Karyawan pun bukan hanya anggota keluarga sendiri, melainkan sudah banyak perusahaan keluarga yang memiliki ratusan karyawan (<http://www.jakartaconsulting.com/art-05-05.htm>).

Sekarang ini, perusahaan keluarga tidak lagi sebagai suatu usaha mencari nafkah untuk menghidupi seluruh anggota keluarga dengan ala kadarnya. Melainkan, perusahaan keluarga sudah menjadi aset besar negara yang mampu mendatangkan devisa (**Suara Merdeka edisi Kamis, 17 Juni 2004**). Di Indonesia, perkembangan perusahaan keluarga sangat pesat bahkan banyak perusahaan-perusahaan besar di Indonesia berawal dari sebuah perusahaan keluarga, diantaranya perusahaan rokok Djarum di Jawa Timur, perusahaan tekstil di sekitar Bandung yang kebanyakan sudah mencapai generasi ke tiga bahkan ke empat, perusahaan jasa boga yang bahkan sudah berdiri sejak zaman Belanda atau sebelum Perang Dunia kedua, baik di Bandung maupun di Semarang atau di pulau-pulau lain di Indonesia, dari Sumatra hingga ke Irian Jaya (<http://www.sinarharapan.co.id/ekonomi/usaha/2003/0621/ukm4.html>).

Di kota Tasikmalaya, berdasarkan perkembangan SIUP (Surat Ijin Usaha Perdagangan) tahun 2006 dapat diketahui jumlah perusahaan yang telah mendaftarkan perusahaan secara resmi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya, diantaranya perusahaan kecil sebanyak 835 unit, perusahaan menengah sebanyak 120 unit, dan perusahaan besar sebanyak 2 unit. Adapun perusahaan-perusahaan tersebut merupakan perusahaan keluarga (<http://kota-tasikmalaya-resik.blogspot.com>).

Menurut A.B. Susanto, *Managing Partner The Jakarta Consulting Grup* keluarga dan bisnis sejatinya adalah dua hal yang berbeda. Masing-masing merupakan sistem yang mempunyai elemen-elemen tersendiri. Keluarga sebagai sistem lebih bersifat emosional, karena disatukan oleh ikatan mendalam yang mempengaruhinya dalam berbisnis. Di antaranya, keluarga sangat menjunjung tinggi loyalitas dan *nurturing*. Selain itu keluarga juga cenderung konservatif, meminimalisasi perubahan untuk menjaga agar tetap utuh. Dengan kata lain, orientasi keluarga lebih ke dalam. Sementara di sisi lain, bisnis berbasiskan pekerjaan yang berorientasi ke pasar dan mengambil peluang dari setiap perubahan sekecil apapun. Berbeda dengan keluarga yang lebih cenderung berorientasi ke dalam, bisnis lebih berorientasi ke luar. Dalam menjalankan roda perusahaan keluarga selalu ada tarik ulur, mana yang lebih dominan antara perusahaan (bisnis) dan keluarga. Idealnya, ada keseimbangan (<http://www.jakartaconsulting.com/art-05-03.htm>).

Untuk perusahaan keluarga yang masih berskala kecil, gaya kekeluargaan masih sering digunakan. Pimpinan yang selaku pemilik perusahaan masih

mengawasi langsung kinerja karyawannya. Bahkan pimpinan tidak segan menegur apabila ada karyawan yang tidak disiplin dalam bekerja. Penerapan disiplin dalam perusahaan memang sangatlah penting. Dalam perusahaan keluarga yang masih berskala kecil pun disiplin masih sulit untuk diterapkan, apalagi mengingat bahwa perusahaan keluarga cenderung dipengaruhi oleh sisi emosional (<http://www.portalhr.com/majalah/edisisebelumnya/strategi/1id234.html>).

Fenomena di atas dijumpai di CV “X”. CV “X” merupakan perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang konveksi. Bordir (*embroidery*) sebagai produksi utama dari perusahaan ini. CV “X” lebih fokus dalam memproduksi busana muslim, kerudung, gamis, mukena, dan baju koko. Untuk menjalankan usahanya, pimpinan CV “X” merekrut karyawan yang masih sanak keluarga atau para tetangga di sekitar rumahnya. Hal ini dilakukan agar kekayaan keluarga tetap dikelola oleh anggota keluarga, sekaligus dapat lebih mendekatkan diri dengan masyarakat sekitar. Karyawan yang bekerja di CV “X” memang tidak terlalu dituntut untuk memiliki keterampilan tinggi seperti harus sarjana atau memiliki ijazah keterampilan tertentu. Melainkan cukup memiliki niat untuk bekerja, tidak malas-malasan, dan mematuhi aturan CV “X”. Biasanya sebelum mulai bekerja, mereka mendapatkan instruksi dan pelatihan yang diadakan langsung oleh pimpinan. Pelatihan berlangsung kurang lebih tiga hari, ditujukan kepada karyawan yang benar-benar masih baru. Adapun tugas-tugasnya adalah memotong kain, menyetrika kain dan pakaian, serta menjahit. Pekerjaan tersebut memang relatif lebih mudah untuk dikuasai, apalagi bagi orang yang sudah terbiasa melakukannya dalam keseharian.

Berbeda dengan operator mesin, pekerjaan ini memerlukan keterampilan khusus karena tidak semua orang mampu menggunakan mesin bordir. Kriteria minimal, mereka harus mampu mengoperasikan komputer. Oleh karena itu, biasanya persyaratan bagi calon operator mesin harus pernah mengikuti kursus komputer atau pernah memperoleh pendidikan komputer di sekolahnya. Untuk bagian ini, pimpinan CV "X" perlu mencari orang yang bersedia bekerja menjadi operator mesin di CV "X" dan memenuhi kriteria yang dibutuhkan sesuai dengan *job description* sebagai operator mesin.

Saat bekerja semua karyawan diawasi oleh beberapa orang mandor. Namun, untuk para penjahit biasanya pekerjaan mereka dibawa ke rumah masing-masing dan mandor bertugas mengumpulkan hasil jahitannya. Berbeda dengan operator mesin, mereka bekerja di pabrik yang terletak di samping rumah pimpinan CV "X" sehingga pimpinan CV "X" akan lebih sering bertemu dengan mereka. Hal ini tentu akan memudahkan pimpinan CV "X" untuk melihat langsung kinerja operator mesin. Namun, sekalipun begitu pimpinan CV "X" tetap mempekerjakan seorang mandor untuk mengawasi kinerja operator mesin.

Dalam kesehariannya, operator mesin tinggal di rumah-rumah yang sudah disediakan perusahaan CV "X". Rumah-rumah ini tidak terlalu luas, kira-kira ukuran 3x3 meter dan terletak di sekitar pabrik CV "X". Mengingat hampir semua operator mesin berasal dari luar kota Tasikmalaya. Selain itu, dengan adanya tempat tinggal akan memudahkan mereka dalam bekerja.

Hubungan antara operator mesin dan pimpinan CV "X" cukup dekat, mereka tampak harmonis seperti sebuah keluarga. Terkadang, pimpinan CV "X"

menyuruh beberapa operator mesinnya untuk membantu bekerja di rumahnya, biasanya untuk menyapu rumah, mencuci mobil, menyapu halaman depan, dan membantu untuk membelikan keperluan rumah tangga. Keadaan demikian sudah biasa terjadi. Mereka memang mendapatkan perlakuan yang berbeda dari pimpinan CV “X” dibandingkan karyawan lainnya. Hidup berdekatan dengan pimpinan CV “X” membuat mereka seolah-olah sudah dianggap sebagai keluarga sendiri. Oleh karena itu, pimpinan CV “X” sudah tidak segan lagi menyuruh mereka sekalipun hal itu dilakukan di luar jam kerja. Ada beberapa operator mesin yang mengeluh karena kondisi ini. Mereka keberatan dengan kondisi seperti ini, mengingat mereka bekerja di CV “X” sebagai operator mesin bukan sebagai pembantu di rumah pimpinan CV “X”. Jadi, semestinya pimpinan CV “X” tidak mempekerjakan mereka di luar jam kerja, apalagi untuk membantu pekerjaan rumah pimpinan CV “X”. Secara tidak langsung ini akan menghambat para operator mesin dalam bekerja dan mengganggu waktu luang operator mesin yang semestinya dapat dipakai untuk istirahat.

Namun, beberapa operator mesin lainnya berpendapat berbeda. Mereka justru merasa nyaman dengan kondisi seperti ini, merasa lebih betah, bahkan, sebagian dari mereka menjadikan kondisi ini sebagai alasan untuk tetap bertahan bekerja di CV “X”. Mengenai menu makan karyawan, di CV “X” karyawan diajak berdiskusi oleh pimpinan untuk menentukan menu apa yang mereka inginkan. Tidak jarang menu makanan pun berganti-ganti setiap harinya, karena pimpinan pun harus lebih memperhatikan gizi yang dikonsumsi oleh karyawannya

agar terhindar dari sakit, karena walau bagaimanapun bila ada karyawan yang sakit akan merugikan perusahaan.

Dalam bekerja, operator mesin harus mampu mencapai target yang sudah ditentukan oleh pimpinan CV "X". Adapun target tersebut yaitu, dalam 12 jam (1 shift per hari) satu orang operator mesin harus mampu mencapai 3.250.000 tusukan. Jumlah tusukan ini akan dikalikan dengan Rp 0,01,- per tusukannya, sehingga satu orang operator mesin akan menerima upah sebesar Rp 32.500,- per harinya. Oleh karenanya, apabila operator mesin mampu melebihi 3.250.000 tusukan dalam 12 jam, maka operator tersebut akan memperoleh bonus. Target ini harus dicapai operator mesin dengan menggunakan mesin dalam kecepatan 750rpm. Pimpinan CV "X" pun sudah memperkirakan bahwa pemakaian mesin bordir dengan kecepatan 750rpm akan mampu mencapai target pembordiran pakaian tepat pada waktunya.

Tidak mudah mencari orang yang mampu menggunakan mesin bordir. Oleh karena itu, banyak perusahaan konveksi baik itu CV (Commanditaire Vennotschaap) ataupun PT (Perseroan Terbatas) yang membuka lowongan kerja untuk bagian ini. Padahal, bekerja di PT tentu akan memperoleh upah lebih besar daripada di CV apalagi untuk perusahaan keluarga seperti CV "X". Namun, pada kenyataannya operator mesin di CV "X" lebih betah bekerja di CV "X" daripada pindah ke perusahaan lain meski dengan upah yang lebih tinggi. Buktinya, dalam 2 tahun, hanya 2 atau 3 orang yang keluar dari CV "X". Biasanya, mereka mengundurkan diri karena pindah bekerja ke luar kota. Selain itu ada juga beberapa operator mesin yang dikeluarkan oleh pimpinan CV "X" karena

melanggar aturan perusahaan, seperti sering menggunakan mesin melebihi kecepatan 750rpm.

Perasaan betah yang dihayati oleh kelompok operator mesin di CV “X” merupakan hasil dari *value* yang mereka anut yang memberikan kenyamanan dalam diri mereka saat bekerja. Mereka lebih memilih bekerja di CV “X” daripada di perusahaan lain. Meskipun, dengan bekerja di perusahaan lain akan memberikan kesempatan bagi mereka untuk memperoleh upah yang lebih besar daripada di CV “X” (Hofstede, 1991: 8). Hal ini karena *values* perusahaan ikut dihayati karyawan secara tepat, sehingga perusahaan bisa menghasilkan “nilai lebih” daripada sekedar uang, karena *core values* memberikan *sense of identity*, kelanggengan, dan daya juang lebih besar dalam menghadapi kompetisi (Kompas edisi Sabtu, 22 Maret 2008).

Dari definisinya, *value* adalah keyakinan (Rokeach, 1973; Schwartz, 1994; Feather, 1994). *Value* itu sendiri merupakan keyakinan yang tergolong preskriptif atau proskriptif, yaitu beberapa cara atau akhir tindakan dinilai sebagai sesuatu yang disukai atau tidak disukai. Hal ini sesuai dengan definisi dari Allport bahwa *value* adalah suatu keyakinan yang melandasi seseorang untuk bertindak berdasarkan pilihannya (dalam Rokeach, 1973). Selain itu, Robinson (1991) mengemukakan bahwa keyakinan dalam konsep Rokeach bukan hanya pemahaman dalam suatu skema konseptual, tapi predisposisi untuk bertindak laku yang sesuai dengan perasaan terhadap obyek dari keyakinan tersebut (<http://rumahbelajarpsikologi.com/index.php/aspek-nilai.html>). Dalam dunia kerja, *value* ini dikenal dengan nama *work value*. Hofstede menyatakan bahwa

para manajer dan karyawan berbeda-beda berdasarkan lima dimensi *work value*. *Work value* tersebut adalah Jarak kekuasaan, Kolektivisme vs Individualisme, Femininitas vs Maskulinitas, Penghindaran ketidakpastian, dan Orientasi jangka panjang vs Orientasi jangka pendek (**Hofstede, 1991: 14**).

Berdasarkan hasil survey awal terhadap 8 orang operator mesin di CV “X” diperoleh bahwa 75% dari operator mesin tersebut menyatakan bahwa terdapat jarak kekuasaan yang dekat antara pimpinan dan bawahannya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, diperoleh bahwa para operator mesin merasa akrab dengan pimpinannya dan mereka pun tidak segan untuk menyatakan sesuatu terhadap pimpinannya. Bahkan, mereka terkadang bercanda pada pimpinannya, dan ini membantu dalam memberikan semangat dalam bekerja dan membuat mereka betah bekerja di CV X”. Sebaliknya, 25% dari operator mesin tersebut menyatakan bahwa terdapat jarak kekuasaan yang jauh antara pimpinan dan atasannya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap operator mesin tersebut diperoleh bahwa pimpinan lebih menjaga jarak dengan bawahannya, berbicara pada bawahan hanya untuk memerintah saja atau memberikan teguran, dan jarang menyapa bawahannya, hal ini yang membuat bawahan menjadi segan bila bertemu dengan pimpinannya. Namun, ini membantu mereka untuk lebih fokus dalam bekerja dan menjalin hubungan yang lebih profesional dengan pimpinan mereka. Hal tersebut dalam teori Hofstede mengacu pada dimensi jarak kekuasaan.

Diketahui pula sebanyak 75% operator mesin menyatakan bahwa mereka lebih senang bekerja kelompok daripada bekerja sendiri. Menurut mereka, dengan

bekerja kelompok membuat pekerjaan mereka lebih ringan dan waktu pun tidak begitu terasa lama karena ada teman untuk diajak berbicara sambil bekerja. Sedangkan 25% operator mesin menyatakan bahwa lebih senang bekerja sendiri daripada bekerja kelompok. Berdasarkan wawancara yang dilakukan diperoleh bahwa dengan bekerja sendiri akan lebih cepat menyelesaikan pekerjaan dan lebih serius dalam bekerja karena tidak terganggu oleh operator yang lain, karena biasanya bila sudah berbincang-bincang dengan karyawan lain pekerjaan akan terbengkalai dan semakin lama selesai. Hal tersebut dalam teori Hofstede mengacu pada dimensi Kolektivisme vs Individualisme.

Selain itu, 50% operator mesin menyatakan bahwa mereka lebih mementingkan kehangatan relasi saat bekerja daripada kompetisi dalam bekerja. Berdasarkan wawancara diperoleh bahwa mereka memilih bekerja di CV "X" karena hubungan relasi antar sesama karyawan di CV "X" lebih hangat daripada di perusahaan lain. Mereka pun tidak begitu tertarik akan bonus yang besar, bagi mereka kehangatan relasi jauh lebih penting daripada uang. Sebaliknya, 50% operator mesin menyatakan bahwa mereka bekerja di CV "X" karena merasa tertantang dengan pekerjaan yang diberikan. Mereka ingin memperoleh bonus dalam setiap pekerjaannya. Untuk mewujudkannya, mereka terkadang mencoba untuk menambahkan kecepatan mesin hingga 850rpm, sehingga mereka dapat melebihi 3.250.000 tusukan dalam 12 jam. Tanpa mereka sadari, disamping menguntungkan perusahaan karena mereka dapat melebihi target, akan tetapi hal ini akan merusak mesin bordir dalam waktu yang cepat, karena digunakan melebihi kecepatan maksimal yaitu 750rpm, dan biaya untuk membeli mesin

bordir itu sendiri cukup mahal berkisar Rp. 200.000.000 per mesin. Bagi operator mesin seperti ini uang adalah segalanya dan mereka mampu melakukan berbagai cara untuk mendapatkannya. Hal tersebut dalam teori Hofstede mengacu pada dimensi Femininitas vs Maskulinitas.

Dalam hal penghindaran ketidakpastian, sebanyak 75% operator mesin memiliki penghindaran ketidakpastian yang lemah. Di CV "X", mereka merasa mampu berbuat banyak. Selain bekerja sebagai operator, mereka pun dapat melakukan pekerjaan lain, seperti membantu pekerjaan rumah tangga pimpinan CV "X". Operator mesin seperti ini, lebih mudah bekerja dalam kondisi yang fleksibel ketimbang bekerja dalam situasi yang kaku dan banyak aturan. Sebanyak 25% operator mesin memiliki penghindaran ketidakpastian yang kuat. Mereka merasa disibukkan oleh pekerjaan mereka karena selain menjadi operator mesin mereka pun sering disuruh-suruh oleh pimpinan CV "X" untuk membantu pekerjaan rumah tangga pimpinan CV "X". Kesibukkan ini membuat mereka cemas saat bekerja karena takut melakukan kesalahan. Hal tersebut dalam teori Hofstede mengacu pada dimensi penghindaran ketidakpastian.

Diketahui pula sebanyak 75% dari karyawan tersebut menyatakan bahwa mereka lebih mementingkan proses dalam bekerja daripada hasil dan bonus sesaat. Mereka pun berpendapat, bekerja di CV "X" sudah menjadi bagian dalam hidup mereka dan mereka bekerja sungguh-sungguh bukan semata-mata karena uang. Sebaliknya, 25% menyatakan bahwa mereka bekerja untuk mendapatkan pemenuhan kebutuhan saat ini saja. Bagi mereka, bonus dan upah yang tinggi

menjadi acuan mereka dalam bekerja. Hal ini dalam teori Hofstede mengacu pada dimensi Orientasi jangka panjang vs Orientasi jangka pendek.

Berdasarkan uraian survey awal pada 8 orang operator mesin di CV “X” maka diperoleh bahwa *work value* operator mesin CV “X” mengarah pada jarak kekuasaan yang dekat, kolektif dalam bekerja, lemah dalam memprediksi situasi yang tidak jelas, dan memiliki orientasi jangka panjang. Disamping itu, diketahui juga bahwa target operator mesin dalam bekerja bervariasi ada yang berusaha mencapai target secepatnya dan ada yang lebih memperhatikan kebersamaan dan kekompakan dalam bekerja. Berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana gambaran mengenai profil *work value* pada operator mesin di CV “X” di kota Tasikmalaya.

1.2. Identifikasi Masalah

Dengan melihat keadaan-keadaan yang diungkapkan di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana gambaran mengenai profil *work value* pada operator mesin di CV “X” di kota Tasikmalaya.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai profil *work value* pada operator mesin CV “X” di kota Tasikmalaya.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran lebih lanjut mengenai profil *work value* pada operator mesin CV “X” di kota Tasikmalaya dengan mengaitkan profil *work value* dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoretis

- Memberikan tambahan informasi bagi ilmu Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *work value* pada suatu organisasi.
- Memberikan informasi bagi peneliti lain yang ingin meneliti lebih lanjut mengenai teori *work value*.

1.4.2. Kegunaan Praktis

- Menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan CV “X” dalam mensosialisasikan atau mempertahankan *work value* seperti yang diharapkan. Dalam penelitian ini dapat digambarkan dimensi *work value* yang sesuai atau tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan CV “X”.
- Menjadi bahan pertimbangan bagi operator mesin CV “X” dalam memahami diri serta membandingkan dengan harapan perusahaan, dalam kaitannya dengan *work value* perusahaan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Value penting untuk mempelajari perilaku organisasi karena *value* menjadi dasar untuk memahami persepsi, sikap, dan motivasi. (Robbins 2006; 84). Menurut Moeljono (2004;36), *work value* dapat digunakan sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan *work value* berisikan ketentuan-ketentuan yang harus dilakukan oleh para karyawan dalam berperilaku di perusahaan.

Menurut Hofstede, *value* adalah intisari (*core*) dari budaya yang berkembang dalam suatu organisasi, *value* merupakan kecenderungan umum untuk memilih sesuatu yang lebih disukai, yang lebih pasti, dan lebih baik dibandingkan keadaan yang lainnya. Bahkan, *value* itu perasaan yang memiliki sisi baik dan buruk, sulit diubah karena diterima sejak usia dini dalam kehidupan. (Hofstede 1991; 8). *Value* dimulai dalam lingkungan sejak individu mengalami perkembangan dari masa anak, biasanya dimulai dalam kehidupan berkeluarga, dilanjutkan di sekolah, lalu di dunia kerja. Sikap yang diperlihatkan di dunia kerja merupakan cerminan dari apa yang diperoleh individu tersebut dari keluarga dan sekolah ataupun lingkungan hidupnya. Dalam dunia kerja *value* itu dikenal dengan nama *work value* (Hofstede 1991; 235).

Work Value terbentuk melalui 3 tahap, yaitu proses RSP (Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan) perusahaan hanya memperkerjakan dan memelihara karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang sama dengan perusahaan. Hal ini dilakukan pendiri perusahaan dengan mengimplementasikan penciptaan struktur dan karakteristik organisasi; kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan CV

“X” dalam bentuk proses-proses administrasi, gaya manajemen, suasana kerja seperti pola komunikasi dan motivasi. Kedua, proses indoktrinasi dan sosialisasi cara berpikir pimpinan terhadap karyawan. Terakhir, proses modeling dimana perilaku pimpinan sebagai teladan bagi karyawan (**Robbins 2001**).

Work value menjadi perekat sosial yang mempersatukan operator mesin dan pimpinan CV “X” dalam bekerja mencapai tujuan perusahaan, bila menghasilkan keakraban antara operator mesin dan pimpinan CV “X”. Keakraban ini yang menjadi alasan operator mesin betah bekerja di CV “X”. Padahal, karena terlalu akrab seringkali pimpinan CV “X” memperbantukan operator mesin untuk bekerja di rumahnya dan operator mesin belum tentu mendapatkan upah tambahan dari pekerjaan itu. Sekalipun mendapat, mereka hanya diberikan makanan atau rokok, sesekali diberi uang kurang lebih Rp. 1000,- sampai Rp. 5000,- sebagai tanda terima kasih. Beberapa operator mesin memang mengeluh karena perlakuan itu, namun yang lainnya menerima perlakuan itu. Mereka merasa senang karena melalui cara itu, mereka dapat lebih akrab dengan pimpinannya. Bahkan untuk mengisi waktu luang, mereka pun sering berbincang-bincang dengan atasannya. Hal itu jarang mereka dapatkan di perusahaan lain. Menurut mereka, kebanyakan di perusahaan lain memperlakukan karyawannya seperti robot dan menganggap dengan memberikan upah yang tinggi sudah pasti akan memuaskan karyawannya.

Di CV “X”, pimpinan memang sudah menganggap operator mesin seperti keluarga sendiri. Tidak jarang pimpinan CV “X” menjadi tempat “curhat” bagi operator mesin. Bahkan bila memang dibutuhkan, pimpinan CV “X” bersedia memberikan bantuan pinjaman uang pada operator mesin. Pimpinan CV “X” pun

sering memberikan masukan-masukan untuk menyelesaikan masalah yang sedang dialami operator mesinnya dan mereka senang bila menerima masukan itu. Banyak hal yang memang terlihat bahwa keadaan di CV “X” seperti layaknya keluarga yang sedang bekerja. Pimpinan CV “X” pun tidak segan untuk masuk ke pabrik dan ikut membantu operator mesin yang membutuhkan bantuan saat bekerja.

Di sisi lain, *work value* tidak mampu menjadi perekat sosial dalam mempersatukan operator mesin dan pimpinan CV “X” guna mencapai tujuan perusahaan, bila seringkali keakraban yang diciptakan oleh pimpinan terhadap bawahan diartikan sebagai kelonggaran bagi bawahan dalam bekerja, dan mereka bisa bekerja dengan cara mereka sendiri termasuk melanggar aturan dalam mengatur kecepatan mesin bordir demi meraih bonus sebesar-besarnya.

Sebagian besar operator mesin CV “X” termasuk dalam kelompok usia perkembangan dewasa awal. Beberapa ciri masa dewasa awal adalah masa ketegangan emosional, masa komitmen, masa perubahan *values*, dan masa penyesuaian diri pada kehidupan orang-orang dewasa yang belum terlaksana secara memuaskan, masa di mana individu berusaha membuat komitmen-komitmen baru serta menentukan pola hidup baru di tempat kerja khususnya pada unit kerja yang besar di bidang bisnis dan industri, terjadinya perubahan *value* karena pengalaman dan hubungan sosial yang lebih luas dengan orang-orang yang berbeda usia. (Hurlock 1997: 124).

Selain itu, tingkat pendidikan para operator mesin CV “X” pun mempengaruhi bagaimana mereka menginternalisasi *work value* di CV “X”.

Mayoritas operator mesin yang bekerja di CV “X” memiliki kesamaan, yaitu tingkat pendidikan yang sampai SMA. Selebihnya, ada yang melanjutkan dengan mengikuti kursus komputer. Keadaan ini mempengaruhi alur pikir serta penanaman *work value* yang sesuai bagi perusahaan karena tingkat pendidikan mempengaruhi sulit tidaknya penanaman *value* pada karyawan (<http://researchengines.com/nurkolis5.html>).

Lingkungan pun ikut mempengaruhi *work value* operator mesin. Kedekatan tempat kerja operator mesin dengan rumah pimpinan CV “X” menjadi salah satu faktor yang mengakrabkan pimpinan dengan operator mesinnya. Sikap pimpinan CV “X” pun memang seringkali memperlakukan operator mesin seperti keluarga sendiri. Selain itu, memang ada beberapa orang operator mesin yang memiliki hubungan keluarga dengan pimpinan CV “X” karena pimpinan CV “X” biasa merekrut karyawan dari sanak keluarganya atau para tetangga di sekitar rumahnya. Oleh karena itu bisa saja keakraban sudah terjalin sebelumnya.

Keadaan ini menjadi faktor pendukung dalam terbentuknya *work value* operator mesin di CV “X”. Operator mesin yang memiliki latar belakang berbeda-beda baik usia, lama bekerja, dan lain-lainnya harus berusaha meraih satu tujuan bersama yaitu tujuan perusahaan. Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, seperti sudah dibahas sebelumnya bahwa hal ini sangat dipengaruhi oleh *work value* karyawan itu sendiri, dan *value* sangat mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang. (Robbins 2006; 83).

Menurut Hofstede, *work value* adalah suatu program mental yang kolektif (*collective programming of the mind*) yang membedakan anggota suatu kelompok

dari kelompok lainnya. Meskipun *value* itu berada dalam pikiran setiap individu, namun menjadi terkristalisasi dalam institusi dan produk suatu kelompok masyarakat yang akhirnya memperkuat program mental tersebut. Pengertian *work value* yang dikemukakan Hofstede di atas, memberikan penekanan pada program mental kolektif yang membedakan antara anggota suatu organisasi dengan yang lain. Hal ini menunjukkan peranan *value* dalam mempertahankan keunggulan diferensiasi suatu organisasi dalam bentuk suatu *work value*. Program mental kolektif oleh Hofstede adalah hal-hal yang ada pada diri seseorang, yang bersama-sama mempunyai pengaruh pada perilaku seseorang yang terdiri atas kepribadian, *value*, sikap, keyakinan, stereotip, norma, dan kebudayaan (**Hofstede 1989; 10**).

Menurut Hofstede, para manajer dan karyawan berbeda-beda berdasarkan lima dimensi *work value*. Dimensi tersebut adalah Jarak kekuasaan, Kolektivisme vs Individualisme, Femininitas vs Maskulinitas, Penghindaran ketidakpastian, dan Orientasi jangka panjang vs Orientasi jangka pendek (**Hofstede 1991: 14**).

Pada dimensi Jarak kekuasaan, sampai tingkat mana orang – orang di suatu perusahaan menerima kekuasaan dalam institusi dan organisasi itu didistribusikan secara tidak sama. Berkisar dari yang relatif sama (jarak kekuasaan yang dekat) sampai ke yang tidak merata (jarak kekuasaan yang jauh). (**Robbins 2006; 89**). Bila jarak kekuasaannya dekat maka operator mesin akan mempersepsi perusahaan lebih menghargai operator mesin yang asertif dan berani mengungkapkan ide, hak-haknya, keluhan-keluhannya, dan lain sebagainya. Operator mesin lebih sering mengekspresikan dirinya dengan berbicara langsung terhadap pimpinan dibandingkan sekedar tersenyum ataupun konsentrasi penuh

terhadap pekerjaan. Pada perusahaan yang memiliki jarak kekuasaan yang dekat, operator mesin akan terlihat cerewet, lebih kritis, bahkan terlalu sering berbicara dengan pimpinan. Operator mesin yang banyak memberikan ide, rajin berkomentar, respek terhadap pimpinan, dan lain sebagainya akan terlihat lebih menarik oleh pimpinan dan terlihat lebih serius dalam bekerja sehingga akan membantu mencapai tujuan perusahaan. Pimpinan pun tidak ragu untuk memberikan bonus pada operator mesin seperti ini. Jarak kekuasaan yang dekat biasanya terjadi pada perusahaan dengan struktur organisasi yang sejajar dengan gaya manajemen demokrasi, pemberian insentif antar karyawan tidak terlalu jauh, dan yang bekerja biasanya memang orang-orang yang sudah dekat dengan *owner* atau pimpinan seperti pada perusahaan keluarga (**Hofstede 1991**).

Berbeda bila jarak kekuasaannya jauh maka operator mesin akan mempersepsi cara bersikap terhadap pimpinannya seperti memberikam senyuman saat berpapasan dengan pimpinan sebagai usaha untuk tampak sopan dan menenangkan pimpinan atau menghasilkan hubungan sosial yang lebih mulus mungkin berhasil mendapatkan perhatian khusus dari pimpinannya dalam budaya berjarak kekuasaan jauh, dan pimpinan pun tidak ragu untuk memberikan bonus pada operator mesin seperti ini. Selain itu, operator mesin ingin menampilkan kinerja yang maksimal sebagai upaya mencari perhatian dari pimpinan dan secara tidak langsung ini akan membantu upaya mencapai tujuan perusahaan. Jarak kekuasaan ini biasanya terjadi pada perusahaan dengan struktur organisai berjenjang, perbedaan insentif yang jauh antar karyawan, dan ikatan formal yang kuat (**Hofstede 1991; 35**).

Pada dimensi Kolektivisme vs Individualisme. Kolektivisme adalah tingkat orang – orang di sebuah perusahaan lebih suka bertindak sebagai kelompok dibanding sebagai individu. Individualisme ekuivalen dengan kolektivisme yang rendah. **(Robbins 2006; 89)**. Bila kolektif maka operator mesin akan mempersepsi pekerjaan sebagai sarana bekerja sama. Mereka terlihat lebih kompak dan saling tergantung antar operator mesin yang satu dengan yang lainnya. Sehingga bila kebersamaan mereka digunakan dalam hal yang positif maka ini akan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan bila sebaliknya ini akan menghambat pencapaian tujuan perusahaan, karena mereka akan lebih sering menunda-nunda pekerjaannya dan lebih mendahulukan berbincang-bincang antar sesama operator mesin ketimbang menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan, bila operator mesin CV “X” lebih suka bertindak sebagai individu daripada kelompok dalam bekerja. Mereka akan mempersepsi pekerjaan sebagai tanggung jawabnya sendiri, dan mereka lebih suka bekerja secara individual ketimbang bekerja secara kelompok. Hal ini bukan berarti adanya suasana yang kurang bersahabat, justru dengan demikian mereka tidak mencampur-adukan pekerjaan dengan pertemanan. Operator mesin yang lebih suka bertindak individualistis, mereka terlihat lebih berkonsentrasi dalam pekerjaan mereka dan lebih terfokus dalam mencapai tujuan perusahaan berdasarkan tujuan dari pekerjaannya sendiri bukan sebagai upaya mencapai tujuan bersama atau tujuan perusahaan secara umum. Walaupun secara tidak langsung, bagi operator mesin yang memiliki loyalitas yang tinggi, dengan

mencapai tujuan dari pekerjaannya sendiri akan membantu mencapai tujuan perusahaan (**Hofstede 1991; 63**).

Dimensi Femininitas vs Maskulinitas mengacu pada tingkat mana orang menghargai hubungan, dan memperlihatkan kepekaan dan kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain. Maskulinitas adalah sampai tingkat mana *values* seperti keberanian, perolehan uang dan barang materi, serta persaingan itu mendominasi. Maskulinitas ekuivalen dengan Femininitas yang rendah. (**Robbins 2006; 89**). Jika operator mesin CV “X” cenderung didominasi oleh Femininitas dalam bekerja, mereka akan mempersepsi pekerjaan sebagai sarana untuk mengungkapkan rasa kebersamaan, kepekaan, dan kepedulian. Mereka lebih memperhatikan ikatan interpersonal antar operator mesin, karena bagi mereka hal tersebut adalah hal paling utama untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Bahkan, bagi seorang pimpinan mengambil keputusan bisa dilakukan berdasarkan solidaritas dibandingkan produktivitas karyawan. Sedangkan, bila operator mesin CV “X” cenderung didominasi oleh Maskulinitas dalam bekerja. Mereka akan mempersepsi pekerjaan sebagai sarana persaingan dan berlomba untuk memperoleh upah dan bonus sebesar-besarnya. Bila perolehan uang yang mereka dapatkan sesuai dengan apa yang mereka harapkan itu akan semakin memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun, bila sebaliknya itu bisa menghambat pencapaian tujuan perusahaan. (**Hofstede 1991; 94**).

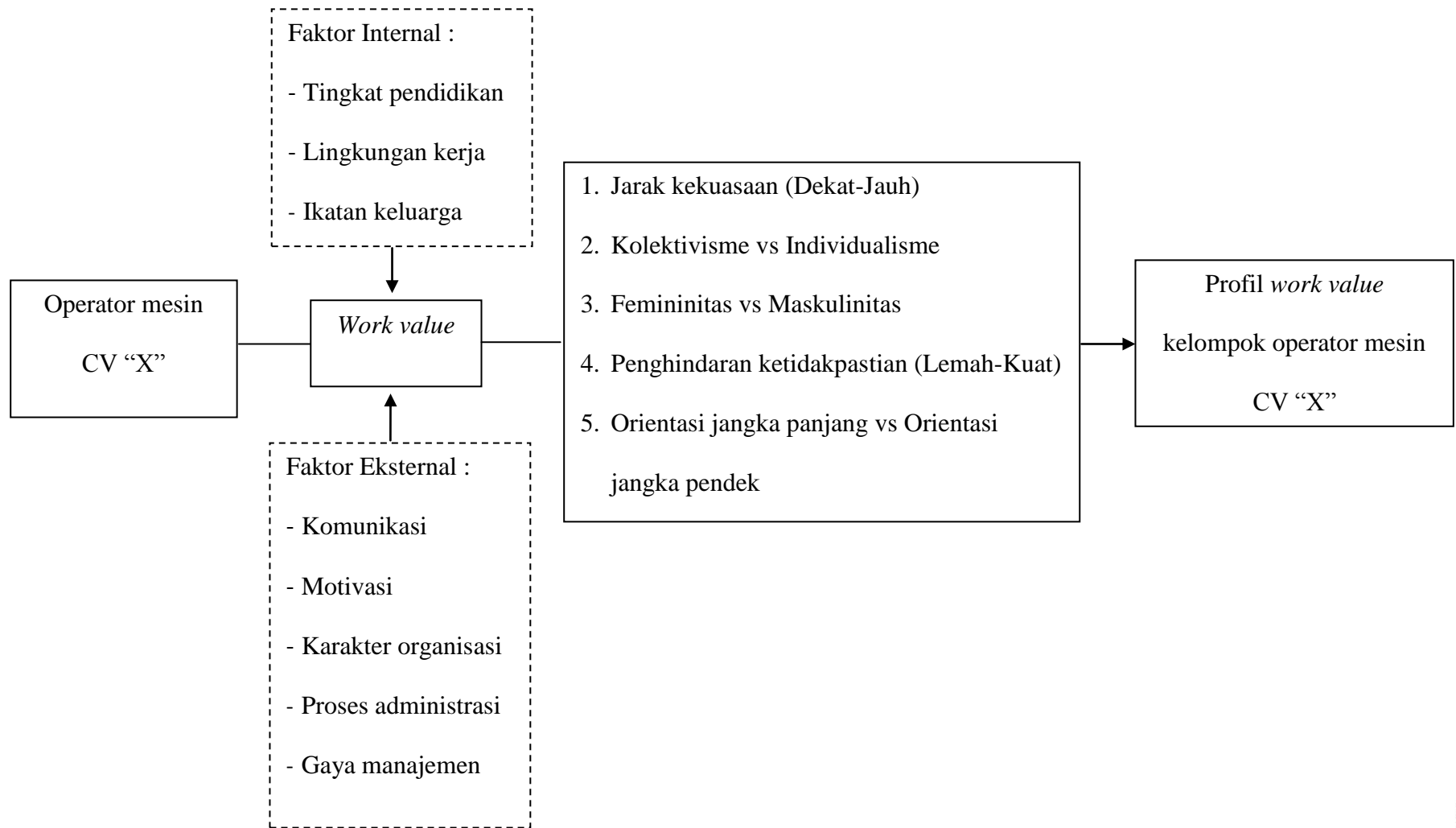
Pada dimensi Penghindaran ketidakpastian, sampai tingkat mana orang-orang dalam satu perusahaan lebih menyukai situasi tidak terstruktur daripada terstruktur (**Robbins 2006; 90**). Bila penghindaran ketidakpastiannya lemah maka

operator mesin akan mempersepsi ketidakpastian dalam bekerja sebagai hal yang biasa. Operator mesin tersebut justru merasa tenang dan nyaman berada dalam kondisi yang tidak jelas. Ini akan berpengaruh positif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Namun apabila derajat penghindaran ketidakpastian yang lemah ini terlalu ekstrim, ini justru akan menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Operator mesin akan terlihat malas, lamban, dan tampak kurang bergairah dalam bekerja. Bahkan, bisa juga mereka terlalu menganggap mudah pekerjaan. Sedangkan, bila penghindaran ketidakpastian kuat maka operator mesin akan mempersepsi ketidakpastian dalam bekerja sebagai suatu tekanan. Mereka hanya akan mengerjakan pekerjaan yang sudah menjadi bagiannya dan menolak pekerjaan yang di luar bagiannya. Biasanya operator mesin tersebut mengalami peningkatan kecemasan, yang ditampilkan menjadi sikap gugup, stres, gelisah, dan agresivitas yang lebih besar ketika menghadapi situasi tidak jelas. Proses administrasi yang membingungkan seperti terdapat ketidakjelasan dalam pembagian peran dan lain sebagainya bisa mengondisikan operator mesin berada dalam situasi yang penuh dengan tekanan, dan hal ini bisa membuat mereka gugup atau mengalami stres, bahkan terjadi peningkatan kecemasan. Bila derajatnya terlalu ekstrim, ini bisa berpengaruh negatif pada kinerja operator mesin yang secara tidak langsung menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Namun, apabila keadaan ini dapat dimanfaatkan dengan baik, maka operator mesin akan terlihat lebih aktif, sibuk, semangat, dan agresif dalam bekerja. Ini bisa berpengaruh positif pada kinerja operator mesin yang secara tidak langsung membantu dalam mencapai tujuan perusahaan (**Hofstede 1991; 115**).

Dimensi Orientasi jangka panjang vs Jangka pendek. Orang – orang hidup dalam kebudayaan dengan orientasi jangka panjang melihat ke masa depan dan menghargai penghematan dan ketekunan. Orang yang berorientasi jangka pendek menghargai masa lampau dan masa kini, serta menekankan penghargaan akan tradisi dan pemenuhan kewajiban sosial (**Robbins 2006; 90**). Bila operator mesin CV “X” bekerja dengan berorientasi pada jangka panjang maka mereka akan mempersepsi pekerjaan sebagai proses bukan sesuatu yang *instant*. Mereka berpikir bahwa lebih baik bertekun dalam bekerja daripada bekerja cepat untuk memperoleh hasil sesaat, itu sama saja menghambat tujuan perusahaan dan secara tidak langsung menghancurkan masa depan mereka sendiri. Sedangkan bila operator mesin CV “X” bekerja dengan berorientasi pada jangka pendek, mereka akan mempersepsi pekerjaan sebagai usaha untuk memenuhi kebutuhan saat ini saja. Mereka biasanya bekerja dengan daya juang yang tinggi agar mendapatkan penghargaan dari pimpinan. Namun, sisi negatifnya hal ini membuat mereka tidak konsisten dalam bekerja, bila sudah memperoleh penghargaan biasanya mereka merasa cukup dan ini akan menurunkan efektivitas kinerja mereka dan secara tidak langsung menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Karena justru dengan memburu target terkadang kualitas menjadi tidak diperhatikan (**Hofstede 1980; 173**).

Work value di atas dimiliki operator mesin CV “X” untuk diarahkan pada pencapaian tujuan perusahaan. Perilaku yang ditampilkan pimpinan CV “X” untuk dapat mencapai tujuan perusahaan menjadi suatu model peran maupun teladan yang mendorong operator mesin untuk mempersepsi dan

mengidentifikasi diri mereka, yang kemudian diinternalisasikan sebagai *work value* mereka dalam bekerja di CV “X” dan itu akan ditampilkan melalui sikap mereka dalam perusahaan. **(Robbins 2006; 93).**



Bagan 1.1. Bagan Kerangka Pemikiran

1.6. Asumsi

Dari pernyataan diatas maka peneliti mengajukan asumsi sebagai berikut :

1. Operator mesin CV “X” memiliki *work value* dalam bekerja yang menjadi acuan untuk memilih sesuatu yang lebih disukai, yang lebih pasti, dan lebih baik dibandingkan keadaan yang lainnya.
2. Perilaku yang ditampilkan pimpinan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan menjadi suatu model peran maupun teladan yang mendorong operator mesin untuk memersepsi dan mengidentifikasi diri mereka, yang kemudian diinternalisasikan sebagai *work value* mereka dalam bekerja di CV “X” dan itu akan ditampilkan melalui sikap mereka dalam perusahaan.
3. *Work value* operator mesin CV “X” terlihat melalui dimensi-dimensinya, yaitu: Jarak kekuasaan, Kolektivisme vs Individualisme, Femininitas vs Maskulinitas, Penghindaran ketidakpastian, dan Orientasi jangka panjang vs Orientasi jangka pendek.
4. *Work value* operator mesin CV “X” dipengaruhi oleh faktor internal, seperti usia, tingkat pendidikan, lingkungan kerja, dan ikatan keluarga. Faktor eksternal, seperti komunikasi, motivasi, karakter organisasi, proses administrasi, dan gaya manajemen.