

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Budaya dalam organisasi memiliki peran dalam menentukan batas perilaku, mewujudkan rasa memiliki untuk para anggotanya, mewujudkan rasa komitmen, meningkatkan ikatan kuat pada seluruh anggota dan alat pengendali perilaku pada organisasi di dalam perusahaan atau organisasi tersebut (Siagian, 1992). Di Jepang sendiri, perusahaan rata-rata menganut system *Nenkoujyoretsu* yaitu sistem jenjang karir karyawan di suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada senioritas dan usia. Senioritas yang dimaksud adalah senior berkewajiban untuk memandu dan mengarahkan junior dengan sepenuh hati dan junior diharapkan menghormati dan mematuhi seniornya (Iqbal, 2021). Berbeda dengan manajemen barat yang menitikberatkan pada performa kerja dan *top down decision makings* (Culpan, 1993).

Sederhananya, budaya organisasi merupakan karakteristik dan juga pedoman yang diikuti oleh setiap anggota organisasi ataupun kelompok di dalam suatu usaha tertentu. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam menentukan berhasil atau gagalnya suatu organisasi (Ndraha, 1997). Menurut Deal dan Kennedy (dalam Ndraha 1997), budaya yang baik dapat mendorong organisasi untuk mencapai kesuksesan dan sebaliknya budaya yang buruk dapat menahan suatu organisasi untuk beradaptasi dengan keadaan dunia yang serba cepat. Budaya melibatkan

seluruh pengalaman, filosofi, ekspektasi, serta nilai yang ada didalam organisasi tersebut sehingga akan terefleksi dalam kegiatan setiap anggotanya mulai dari cara anggota organisasi bekerja, berinteraksi dengan lingkungan luar sehingga membentuk identitas serta citra dalam masyarakat untuk mengikat masyarakat tersebut (Ndraha, 1997).

Mengingat peran budaya organisasi begitu penting, beberapa perusahaan sengaja membuat budaya untuk diterapkan di perusahaan mereka selaras dengan rencana dan tujuan bisnis yang perusahaan tersebut jalankan. Anggota organisasi dalam perusahaan tersebut dituntun untuk mengembangkan rasa kepemilikan bersama dan semangat kooperatif guna tercapainya tujuan-tujuan tersebut. Dengan demikian, maka hal ini membantu menyatukan asumsi, harapan, hingga perilaku dengan norma perusahaan untuk menciptakan iklim positif sehingga karyawan puas dan lebih produktif (Culpan, 1993)

Seperti yang disebutkan diatas, perilaku merupakan salah satu faktor yang dapat membentuk suatu iklim positif dalam suatu organisasi karena dalam suatu organisasi terdiri dari beberapa individu atau kelompok yang memiliki tindakan (*action*) serta sikap (*attitudes*) dalam berorganisasi (George & Jones, 2016). Tindakan serta sikap dalam organisasi dapat dipahami karena adanya sebab dari luar atau dari dalam diri seseorang dan ada akibat bagi dirinya maupun orang lain, selain itu ada motivasi, serta hal-hal yang tidak dapat diprediksi seperti cara berpikir dan persepsi suatu individu (Rahmi, 2012)

Menurut Kelly dalam Tebay (1998), perilaku organisasi dapat dipahami lewat suatu penelaahan dari bagaimana organisasi itu dimulai, tumbuh dan

berkembang dan bagaimana pula struktur, proses, dan nilai dari suatu sistem tumbuh bersama-sama yang memungkinkan mereka dipelajari dan disesuaikan pada lingkungan. Dalam artian ini, pemahaman dari perilaku organisasi ini terdapat pada tingkah laku dari organisasi dan bagaimana perilaku anggota-anggota organisasi mempengaruhi organisasi. Untuk mengontrol perilaku anggota-anggota organisasi, sejumlah perusahaan menerapkan strategi dengan membuat sebuah struktur organisasi yang dimana hal tersebut ditetapkan dengan pembagian kerja, pengelompokkan jenis pekerjaan, dan pengoordinasian pelaksanaan pekerjaan secara formal. Hal tersebut didasari karena semua komponen dalam organisasi terhubung dalam suatu pola di dalam organisasi (Lie, 2019).

Menurut Lie (2019), komponen yang dimaksud adalah kompleksitas yaitu mempertimbangkan tingkat perbedaan yang ada dalam organisasi termasuk didalamnya tingkat spesialisasi/pembagian kerja, jumlah tingkatan di dalam hirarki organisasi serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis, formalisasi yaitu sejauh mana sebuah organisasi menyadarkan dirinya pada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku para karyawannya serta sentralisasi yaitu mempertimbangkan dimana letak pusat pengambilan keputusan seperti prosedur yang mengatur perilaku karyawan dan pengambilan keputusan.

Pada masa dimana masyarakat global terbentuk karena adanya perkembangan zaman membuat perilaku dalam organisasi menjadi semakin penting dikarenakan orang dengan latar belakang dan nilai budaya harus

bekerja bersama-sama secara efektif dan efisien. Jika ditinjau dari sifatnya, perbedaan perilaku manusia disebabkan oleh kemampuan, kebutuhan, cara berpikir untuk menentukan pilihan perilaku, pengalaman, dan reaksi affektifnya berbeda satu sama lain.

Dalam dunia penerbangan khususnya ranah Awak kabin, pemaparan terkait perilaku dalam organisasi semakin kompleks dikarenakan di setiap penerbangan, awak kabin akan bertemu dengan berbagai macam karakter sifat serta latar belakang yang berbeda beda dikarenakan sistem penjadwalan penerbangan yang dirotasi sehingga tidak ada formasi tim yang tepat dan awak kabin harus terus beradaptasi dengan lingkungan serta orang-orang baru. Sehingga perusahaan membuat strategi khusus yaitu membuat sistem leveling dalam setiap penerbangan khusus untuk divisi awak kabin. Maskapai penerbangan X menerapkan sistem *leveling* berdasarkan waktu atau lamanya bekerja serta test kemampuan khusus untuk menentukan tingkatan tersebut. Terdapat 2 tingkatan dalam divisi awak kabin maskapai penerbangan X, yaitu Senior dan Junior. Di setiap penerbangan, diwajibkan ada setidaknya 1 Senior awak kabin (biasa disebut FA1) yang bertugas untuk menjadi pimpinan awak kabin dalam satu kali penerbangan. Menurut Wahyudi (Hamzah *et.al.*, 2013), dengan adanya sistem *leveling* senior dan junior dalam divisi awak kabin, memungkinkan terjadinya adanya sikap senioritas dalam organisasi tersebut yang dimana dalam hal ini senior yang memiliki pengalaman dan kemampuan yang lebih dibandingkan juniornya.

Dalam kasus maskapai penerbangan X divisi awak kabin, hal ini diperjelas dengan penentuan seragam yang berbeda serta pangkat FA1 – FA5 dalam schedule yang dibuat yaitu FA1 merupakan yang paling senior dan FA5 merupakan yang paling junior. Senior yang menganggap dirinya berkuasa kerap menyalahgunakan identitas mereka dengan cara mereka bersikap kepada juniornya, hal ini diceritakan dalam (Sulis, 2018) yang menceritakan perlakuan seniornya di *basecamp* terhadap junior yang menggunakan syal karena kedinginan sehingga junior tersebut disuruh pulang dan tidak jadi terbang. Hal ini membuat peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut terkait senioritas dalam budaya organisasi di maskapai penerbangan x divisi awak kabin dan peneliti ingin menggali lebih dalam terkait bagaimana anggota organisasi memaknai budaya senioritas di organisasi mereka dalam studi fenomenologi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Bagaimana awak kabin memaknai budaya senioritas dalam organisasi penerbangan maskapai X?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui bagaimana awak kabin memaknai budaya senioritas dalam organisasi penerbangan maskapai X.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

### 1.4.1 Manfaat praktis:

Bagi pihak Maskapai X, dapat menjadi informasi dan bahan evaluasi tentang budaya senioritas yang terbentuk di divisi awak kabin maskapai.

### 1.4.2 Manfaat teoritis:

Dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian dengan topik serupa dimasa mendatang dan tambahan bukti empiris.

