

BAB I

PENDAHULUAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Globalisasi dunia dan persaingan bebas saat ini telah terjadi dengan begitu cepatnya dan telah merambah Indonesia. Organisasi-organisasi baik di kota-kota besar maupun di kota-kota kecil telah banyak mengalami perkembangan, selain itu organisasi-organisasi juga memiliki peranan cukup penting dalam perkembangan negara Indonesia yaitu sebagai salah satu penggerak ekonomi yang cukup besar pengaruhnya, oleh karena itu organisasi telah banyak melakukan perubahan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya. Dalam hal upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya, salah satunya adalah menghadapi masalah-masalah hubungan organisasi dengan lingkungan (eksternal) maupun dengan organisasi itu sendiri (internal). Untuk mengatasi masalah eksternal dan internal organisasi itu dapat dilakukan dengan membentuk budaya organisasi yang kuat dan sehat sehingga perusahaan tersebut dapat terus tumbuh dan berkembang.

Berbicara tentang budaya organisasi itu sendiri, menurut Deal dan Kennedy menyatakan bahwa: "*value is the core of the culture*", dimana budaya organisasi merupakan perwujudan dari nilai-nilai dalam organisasi sebagai hasil interaksi dari beberapa sistem yang ada, (dalam Priyono, 2004: para 2). Oleh karena itu dapat terjadi setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda, tetapi meskipun demikian ada sub budaya (*sub-culture*) yang dominan sehingga menjadi

karakteristik organisasi. (Priyono, 2004 : Para 11). Maka pembentukan budaya organisasi menjadi hal yang cukup penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Adapun pengaruh yang diberikan oleh budaya organisasi suatu perusahaan terhadap perusahaan itu sendiri cukup besar. Pengaruh budaya organisasi ini dapat dilihat pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Koesmono (n.d.), dimana hasil penelitian menunjukkan suatu kesimpulan bahwa budaya organisasi mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan serta kinerja karyawan pada perusahaan pengelolaan kayu untuk kebutuhan ekspor di Jawa Timur, sedangkan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Yuwono (2003) dapat diambil kesimpulan terdapat pengaruh yang *significant* antara budaya kolektivisme terhadap kompetensi inti pada kelompok lini manajerial PT. Semen Gresik.

Berdasarkan penelitian diatas dapat kita simpulkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh pada motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja dan kompetensi yang dimiliki oleh seseorang. Adapun terbentuknya budaya organisasi ini sendiri tidak dapat lepas kaitannya dengan peran pemimpin atau pendiri perusahaan dalam menjaga kelangsungan perusahaannya seperti yang dikatakan oleh Schein (dalam Schein, 1992: 5). Oleh karena itu dapat dilihat dalam penelitian tentang kepemimpinan yang salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2001) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berkorelasi secara positif dan *significant* dengan motivasi kerja pekerja sedangkan penelitian yang dilakukan, sedangkan Slyvana (n.d.) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seperti bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi

dan memotivasi bawahan antar unit operasional di Polda Metro Jaya tidak berbeda secara signifikan serta tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Berdasarkan penelitian tentang kepemimpinan dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja tetapi tidak mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja seseorang.

Jika ditarik kesimpulan secara umum, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh atau dampak terhadap kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Selain itu gaya kepemimpinan juga memiliki hubungan dengan motivasi kerja dan tidak memiliki pengaruh yang *significant* terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Adapun suatu fenomena yang menarik pada suatu perusahaan Network Marketing yaitu Amway, dimana perusahaan ini telah memiliki budaya dan sistem yang tetap, akan tetapi masih saja masyarakat beranggapan bahwa perusahaan ini jelek akibat banyak anggota yang tergabung didalamnya keluar karena mengalami kegagalan (dalam arti tidak mencapai kesuksesan), berdasarkan hasil wawancara pada tanggal 23 Februari 2006 pada seorang anggota Amway dengan sistem *Network 21* yang berada pada posisi LC, menyatakan bahwa Amway merupakan salah satu bisnis *Network Marketing* terbesar di dunia dan memiliki sistem penjualan yang salah satunya adalah *Network 21*, ternyata juga mengalami atau mendapatkan pandangan-pandangan yang negatif dari masyarakat. Pandangan negatif tersebut tidak terlepas dari pandangan mengenai kegagalan-kegagalan

yang dialami oleh anggota dalam Amway itu sendiri. Menjadi suatu hal yang menarik ketika strategi dalam menjalankan sistem *Network 21* yang telah mengalami perubahan dari cara melebar-mendalam (*frontline*) menjadi mendalam-melebar (bisnis berskala) tetap saja terdapat anggota yang gagal. Adapun perubahan cara menjalankan sistem ini disebabkan karena pencipta sistem *Network 21* yaitu Jim dan Nancy Dornan melihat bahwa strategi lama yaitu melebar-mendalam dalam menjalankan sistem *Network 21* memiliki kelemahan-kelemahan seperti kelemahan atasan dalam mengatur waktu, membimbing bawahan dan memberikan informasi kepada bawahan, kesusahan dalam mencapai kedalaman hingga 21%. Kelemahan inilah yang menyebabkan strategi dalam menjalankan sistem *Network 21* diubah menjadi strategi mendalam-melebar yang lebih stabil dan lebih mudah dalam mencapai kedalaman hingga 21%.

Akan tetapi, berdasarkan hasil wawancara pula pada tanggal 23 Februari 2006 pada anggota Amway yang bergabung dengan sistem *Network 21* dan berada pada posisi LC menyatakan bahwa ternyata dengan perubahan strategi dalam menjalankan sistem *Network 21* yang diharapkan mampu mengatasi kelemahan pada strategi yang lama dan mampu mengurangi jumlah anggota yang gagal tetap tidak berhasil. Adapun fenomena penyebab terjadinya banyaknya anggota yang mengalami kegagalan, dan kemudian mengundurkan diri atau keluar dari tim bisnis, disebabkan karena anggota tidak menjalankan sistem *Network 21* dengan benar, hal ini terjadi karena adanya tujuan atau persepsi anggota yang tidak sama terhadap pentingnya menjalankan sistem *Network 21* sesuai prosedur, dimana anggota masih memiliki pandangan bahwa yang terpenting adalah tujuan pribadi

tercapai meskipun itu berarti tidak melakukan sistem Network 21 dengan benar. Bentuk perilaku yang sering dilakukan *upline* adalah seorang *upline* ingin mendapatkan uang dengan jumlah yang banyak dan secepat mungkin sehingga dalam menjalankan usahanya memanfaatkan *downline* dengan cara produk yang dibeli oleh *downline* dimasukkan kedalam belanjaan *upline*, dengan kata lain belanjaan yang dilakukan *downline* dimasukkan ke dalam nama *upline* sehingga *upline* dapat memperoleh *point value* yang besar dan tidak perlu susah-susah untuk membeli barang, akan tetapi *upline* hanya perlu memberikan kompensasi kepada *downline*, dimana hal ini menyebabkan *downline* tidak memiliki *point value* yang memiliki fungsi sebagai salah satu syarat dalam perhitungan kenaikan peringkat.

Hal ini menyebabkan *downline* yang belum paham dengan pentingnya menjalankan sistem Network 21 dengan baik, menerima tawaran dari *upline* karena memperoleh kompensasi secara langsung, dengan kata lain *downline* memiliki persepsi bahwa lebih baik memasukkan belanjaan ke dalam nama *upline* dan memperoleh kompensasi daripada memasukkan belanjaan ke dalam namanya sendiri dan tidak mendapatkan keuntungan apa-apa (karena keuntungan dengan menjalankan sistem Network 21 baru dapat dinikmati jika anggota telah mencapai kedalaman (dalam arti seorang anggota yang tergabung dalam Amway dan menjalankan bisnis Amway ini dengan sistem Network 21 telah mampu mencapai point value sebesar 16 juta sehingga memperoleh bonus sebesar 21%). Adapun bentuk lain dari perilaku *upline* yang tidak menjalankan sistem Network 21 dengan benar adalah *upline* dalam memberikan pengajaran kepada bawahan tidak

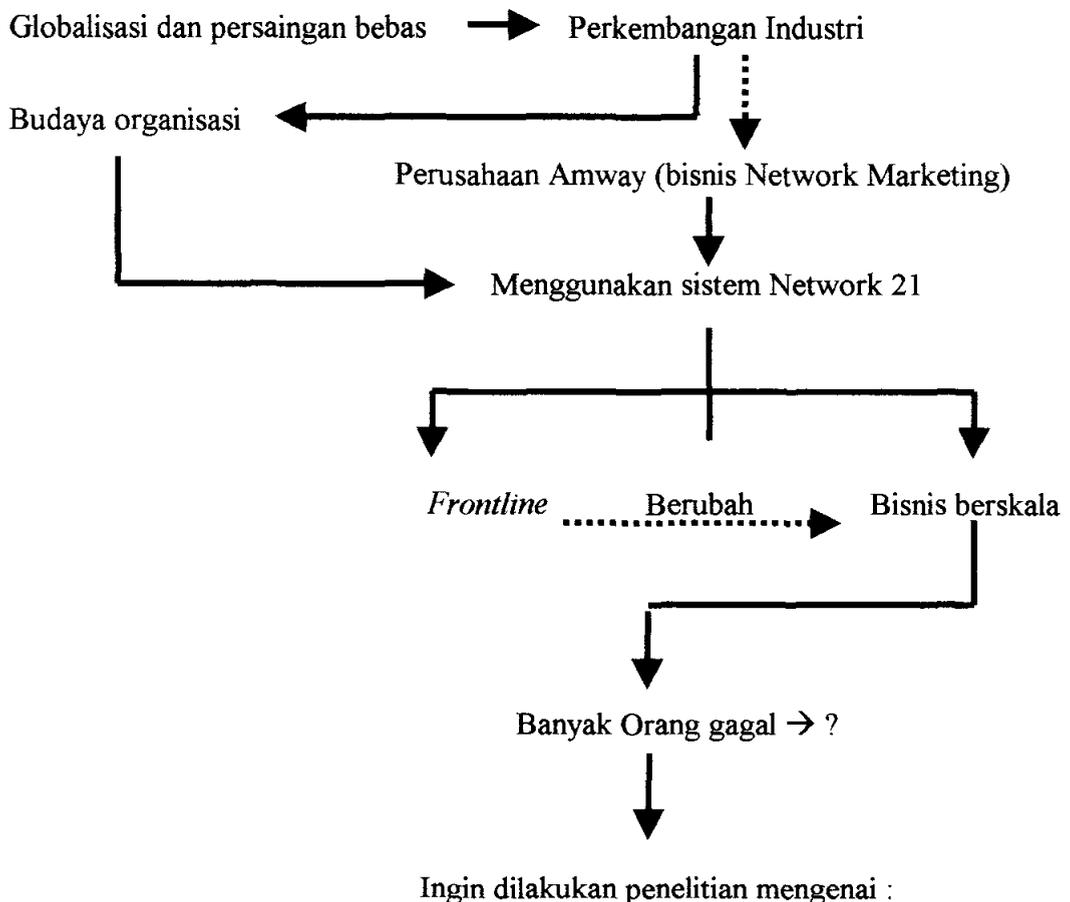
mengajarkan sesuai dengan prosedur sistem yang ada melainkan berdasarkan strateginya sendiri, dimana strategi yang diajarkan kepada bawahan adalah tidak perlu menggunakan alat melainkan yang penting mencari orang dan menjual produk sebanyak-banyaknya sehingga dapat cepat memperoleh *point value* yang besar dan memperoleh omset yang besar pula.

Perilaku dari anggota baik *upline* maupun *downline* tersebut akan membawa dampak negatif yang cukup besar pada nantinya karena ketika *upline* mengambil keputusan untuk mengundurkan diri atau tidak mau aktif menjalankan usaha dari perusahaan Amway, maka semua *downline* yang terdapat dalam kelompok *upline* tersebut akan hancur seketika, dengan kata lain akan tercipta banyak *downline* yang gagal, hal ini dikarenakan *downline* tidak memiliki jaringan bisnis yang kuat karena tidak mengikuti strategi dalam menjalankan sistem yang benar, melainkan mengikuti strategi yang diajarkan oleh *upline* yang melakukan strateginya sendiri.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap cara menjalankan sistem Network 21 yang terdapat dalam perusahaan Amway. Peneliti juga ingin mengetahui bagaimana tim bisnis (*upline*) memimpin dan mengambil keputusan bagi anggotanya baik untuk dirinya sendiri maupun untuk kepentingan tim bisnis, dimana penelitian ini menekankan atau berfokus pada persepsi anggota Amway dengan sistem Network 21 terhadap budaya organisasi perusahaannya yang dilihat dari segi kepemimpinan dan pengambilan keputusan *upline*.

Berbeda halnya dengan penelitian sebelumnya, dimana dapat dilihat bahwa peneliti sebelumnya hanya melakukan pengujian hubungan atau pengaruh

terhadap suatu variable yaitu budaya organisasi atau gaya kepemimpinan dengan variable yang lain yaitu motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan kata lain penelitian sebelumnya lebih mengarah pada jenis penelitian kuantitatif, dimana hasil yang didapat tidak mengungkap secara mendalam hubungan dan pengaruh yang terjadi antara variable. Sedangkan pada penelitian yang ingin dilakukan peneliti ingin mengungkap secara mendalam bagaimana pandangan atau persepsi seorang anggota terhadap budaya organisasi ditempat ia bekerja ditinjau dari perilaku dalam memimpin dan mengambil suatu keputusan pada tingkat internal (untuk dirinya sendiri dan untuk timnya)



1. Persepsi Anggota terhadap budaya organisasi dari Amway dengan sistem Network 21 yang merupakan salah satu cara untuk menjalankan bisnis Amway
2. Kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh tim bisnis (*upline*) terhadap *downline*-nya

Gambar 1.1. Alur berpikir latar belakang penelitian

1.2. Fokus Penelitian

Penelitian ini ingin menggambarkan persepsi yang dimiliki anggota khususnya anggota yang berada pada tingkat *Platinum* terhadap sistem Network 21 yang merupakan budaya organisasi dari perusahaan Amway ditinjau dari kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang dilakukannya. Adapun alasan mengapa peneliti melakukan penelitian pada subjek yang berada di tingkat *Platinum* dikarenakan pada tingkat ini merupakan tingkat yang sering melakukan penyelewengan sistem seperti yang dijelaskan di latar belakang penelitian.

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah, maka peneliti memfokuskan penelitian pada:

1. Persepsi Anggota terhadap budaya organisasi dari Amway dengan sistem Network 21 yang merupakan salah satu cara untuk menjalankan bisnis Amway
2. Kepemimpinan yang dilakukan anggota, khususnya anggota pada tingkat *Platinum* dalam memimpin atau membimbing bawahan.

3. Cara pengambilan keputusan yang dilakukan anggota, khususnya anggota pada tingkat *Platinum*, baik untuk kepentingan diri sendiri maupun untuk kepentingan timnya.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pertama, mengetahui pengaruh sistem Network 21 yang merupakan budaya organisasi dari perusahaan Amway pada persepsi anggota di tingkat *Platinum* di tinjau dari kepemimpinan dan pengambilan keputusannya.

Kedua, melihat proses pembentukan kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang dialami anggota di tingkat *Platinum* dalam menyesuaikan diri dengan sistem Network 21 yang merupakan budaya organisasi dari perusahaan Amway.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pertama, manfaat teoritis

- Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan mengenai pengaruh budaya organisasi suatu perusahaan network marketing terhadap kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang dilakukan karyawannya.
- Penelitian ini dapat bermanfaat sebagai sumber acuan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

Kedua, manfaat praktis

- Tim bisnis dalam Amway dapat menggunakan penelitian ini sebagai sumber informasi ilmiah yang bermanfaat untuk mengetahui budaya organisasi dari Amway khususnya terhadap sistem Network 21 yang merupakan salah satu cara untuk menjalankan bisnis Amway.
- Tim bisnis dalam Amway dapat menggunakan penelitian ini sebagai sumber informasi ilmiah yang bermanfaat untuk mengetahui akibat dari kepemimpinan dan pengambilan keputusan yang dilakukan anggota, khususnya anggota di tingkat *Platinum* dalam menjalankan sistem Network 21 yang merupakan budaya organisasi dari perusahaan Amway.