

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada *annual report* perusahaan tekstil garmen dijelaskan bahwa perusahaan tekstil garmen awalnya berdiri pada tahun 1966 sebagai perusahaan dagang tradisional yang berlokasi di Pasar Klewer, Solo. Mulanya, perusahaan ini hanya mendirikan pabrik *finishing* yang memproduksi kain mentah dan bahan putihan sebagai pengembangan. Namun, pabrik diperluas kembali dan terdapat empat lini produksi baru, antara lain pemintalan, penenunan, pencetakan, pencelupan, serta garmen. Perseroan menjelma menjadi perusahaan tekstil garmen terpadu dengan standar control kualitas tinggi. Pada tahun 1990-an, perusahaan tekstil garmen dipercaya untuk menjadi penghasil seragam Angkatan bersenjata untuk negara Jerman serta berbagai negara yang berada di bawah naungan NATO. Perusahaan tekstil garmen juga memproduksi beberapa pakaian dengan merek ternama seperti *Guess, Zara, dan Timberland*. Dengan berbagai pencapaian tersebut, perusahaan tekstil garmen berkembang menjadi salah satu produsen tekstil garmen di Asia Tenggara.

Namun diketahui dari *annual report* perusahaan tekstil garmen, tahun 2020 menjadi tahun penuh tantangan bagi perusahaan tekstil garmen di mana pandemi menuntut perusahaan ini untuk menghadirkan inovasi guna mendukung perubahan dan mempertahankan perusahaan di tengah krisis. Laporan tahunan perusahaan tekstil garmen tahun 2023 menyebutkan bahwa industri tekstil di Indonesia menghadapi penurunan ekspor selama empat tahun ke belakang. Puncaknya pada

tahun 2022 di mana penurunan terjadi hingga 17% dan masuk dalam catatan pencapaian terburuk jika dihitung sejak delapan tahun lalu. Hal ini disebabkan oleh konflik Rusia - Ukraina yang berkepanjangan serta pandemi Covid-19 sehingga mengakibatkan terhambatnya *supply chain* atau rantai pasok, meningkatnya inflasi, serta perubahan pada perilaku konsumen imbas dari perkembangan teknologi yang begitu cepat. Dampak dari penurunan ini, tercatat sebanyak 97 pabrik tekstil dan produk tekstil telah menjatuhkan PHK terhadap 30 ribu karyawan pada tahun 2022. Bahkan terhitung sejak 2020 hingga 2023, perusahaan tekstil garmen sudah melakukan PHK terhadap lebih dari 6000 karyawannya demi menekan pengeluaran yang ada.

Kondisi tersebut juga menjadi tantangan bagi perusahaan tekstil garmen di mana pandemi menuntut perusahaan ini untuk menghadirkan inovasi guna mendukung perubahan dan mempertahankan perusahaan di tengah krisis. Satu tahun setelahnya, perusahaan tekstil garmen masih mengalami tekanan yang mengakibatkan tersendatnya rantai pasok atau *supply chain* dan terjadinya penurunan permintaan global serta domestik yang signifikan. Tahun 2023, perusahaan tekstil garmen masih terus berjuang menghadapi masa pemulihan dan melakukan berbagai upaya untuk melakukan efisiensi guna menekan kerugian.

Setelah melalui berbagai kendala yang ada selama beberapa tahun terakhir, perusahaan tekstil garmen terus berupaya bangkit dan menyelesaikan hambatan-hambatan tersebut demi mempertahankan eksistensinya. Perusahaan tekstil garmen memandang hal ini sebagai kesempatan yang harus dioptimalkan guna mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Akan tetapi, di sisi lain, perusahaan tekstil

garmen juga mempertimbangkan bahwa meningkatnya kinerja dari industri tekstil ini merupakan hal yang menantang, utamanya dalam upaya untuk mempertahankan eksistensi. Adanya peningkatan produksi pasca hambatan pada tahun-tahun sebelumnya dapat berimbas pada tiap-tiap proses distribusi rantai pasokan di industri tekstil. Mulai dari konsekuensi pendayagunaan bahan, efek operasional pengadaan barang, sampai dampak terhadap pekerja.

Setelah menghadapi berbagai kendala yang ada, perusahaan tekstil garmen tetap berhasil mempertahankan posisinya sebagai salah satu penghasil produk tekstil garmen terkemuka di kawasan Asia Tenggara yang terintegrasi dengan lebih dari 10 ribu tenaga kerja. Perusahaan tekstil garmen berkembang menjadi perusahaan yang menaungi para profesional, baik dari dalam maupun luar negeri, misalnya China, India, bahkan Jerman.

Sebagai salah satu perusahaan tekstil garmen terunggul di wilayah Asia Tenggara, maka bukan suatu hal yang mengherankan apabila karyawan perusahaan tekstil garmen memiliki tuntutan untuk dapat memproduksi produk dengan tingkat kuantitas serta kualitas tinggi. Produk dengan kualitas tinggi hanya dapat dihasilkan apabila karyawannya mempunyai kinerja yang baik dan sejalan dengan SOP perusahaan.

Kinerja sendiri merupakan hasil kerja, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, yang diraih oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah dibebankan padanya (Sulaksosno, 2015). Kinerja karyawan adalah sejauh mana karyawan berkontribusi pada perusahaan yang meliputi kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu, kehadiran di tempat

kerja, serta sikap yang kooperatif (Murti & Srimulyani, 2013). Sugiono (2018) memaparkan bahwa terdapat beberapa parameter kinerja karyawan secara individu, di antaranya yaitu kualitas kerja yang dihasilkan, kuantitas kerja seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang berhasil dituntaskan, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, serta tingkat efektivitas.

Pentingnya untuk memperhatikan kinerja karyawan sebab kinerja karyawan menjadi salah satu kunci penentu tercapai tidaknya tujuan perusahaan. Kinerja karyawan memengaruhi perkembangan perusahaan itu sendiri karena di mana suatu perusahaan mempunyai karyawan dengan kinerja yang baik, maka perusahaan tersebut juga berpotensi untuk berkembang, dan mencapai tujuannya, sehingga menjadikan perusahaan lebih maju dari sebelumnya (Saputri & Rachman, 2022). Kinerja karyawan yang baik dapat memberikan efek berupa peningkatan kemampuan bersaing perusahaan dengan kompetitornya dan mendapat pengakuan bahwa perusahaan tersebut memiliki hasil kerja yang berkualitas. Semakin baik kinerja karyawan, maka kinerja perusahaan juga berpotensi mengalami peningkatan. Kinerja pegawai yang tinggi akan menunjang produktivitas organisasi (Septian dkk., 2022). Semakin baik kinerja dan kontribusi karyawan terhadap perusahaannya, maka semakin besar pula profit yang nantinya didapat oleh perusahaan.

Sebaliknya, apabila kinerja para karyawan di perusahaan cenderung buruk, maka hal tersebut juga akan membawa kerugian bagi perusahaan. Fortuna (2020) menyatakan bahwa kinerja yang rendah akan berakibat pada terhambatnya

pencapaian target dan tujuan perusahaan. Kinerja yang buruk juga akan berimbas pada minimnya produktivitas karyawan dalam perusahaan.

Penelitian terdahulu sering kali mengungkapkan bahwa kinerja karyawan juga memengaruhi beberapa aspek lain dalam perusahaan misalnya seperti kepuasan kerja (Hasanah & Harisantoso, 2020), kepuasan dan loyalitas pelanggan (Nursiti, 2019), serta kualitas pelayanan (Mananeke dkk., 2019).

Namun seperti yang diuraikan pada penelitian Shavira dan Febrian (2023), kenyataannya masih terdapat karyawan perusahaan tekstil garmen yang tidak bekerja sesuai dengan SOP. Beberapa permasalahan yang menyangkut dengan karyawan meliputi karyawan yang bermalas-malasan dalam menjalankan tugasnya, karyawan yang sering mengabaikan tugas yang telah diberikan, karyawan yang mengumpulkan tugas tidak tepat waktu, karyawan yang memotong waktu jam kerja, dan karyawan yang sering izin masuk kerja bahkan melebihi masa cuti perusahaan. Kinerja yang rendah ini berpotensi menurunkan produktivitas perusahaan serta kualitas dari produk yang diproduksi. Hal ini dapat berdampak fatal, baik untuk finansial perusahaan maupun dalam persoalan menjaga loyalitas pelanggan perusahaan tekstil garmen sendiri. Hal ini merupakan salah satu dampak dari kondisi yang dihadapi oleh perusahaan tekstil garmen dalam beberapa tahun terakhir, utamanya selama menjalani kebijakan pembatasan pada masa pandemi covid. Sitanggang (2021) menjelaskan bahwa adanya penurunan kinerja karyawan dalam bekerja selama pandemi Covid-19.

Peningkatan kinerja dikaitkan erat dengan bagaimana cara organisasi mengembangkan budayanya (Maryadi & Misrania, 2022). Kinerja perusahaan yang

dapat dikatakan berkualitas dan sukses dalam meraih tujuannya dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal (Franadita & Aslami, 2019). Faktor internal contohnya yakni kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sedangkan, faktor eksternal dapat berupa kepemimpinan, keamanan dan keselamatan kerja, serta budaya organisasi.

Penelitian Sulastri dkk. (2017) menegaskan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh sebesar 55,03% terhadap kinerja. Budaya organisasi ini dapat berasal dari mana saja, misal dari kelompok kerja, departemen, maupun divisi yang berada di organisasi tersebut. Beberapa elemen budaya sering kali dikaitkan dengan perintis atau pemimpin pertama yang mengemukakan budaya tersebut sebagai prinsip atau rangkaian nilai di mana organisasi wajib untuk taat terhadap kebijakan tersebut. Budaya organisasi dinilai penting karena menjadi kemufakatan terkait prinsip-prinsip yang menjelma menjadi pengikat seluruh individu dalam suatu organisasi untuk menetapkan batasan-batasan dogmatif perilaku anggota organisasi. Secara khusus, budaya organisasi mempunyai fungsi untuk membangun rasa kepemilikan terhadap organisasi, membentuk ikatan emosional antara organisasi dengan karyawan yang terlibat di dalamnya, dan mewujudkan stabilitas dalam organisasi sebagai suatu sistem sosial dan menetapkan petunjuk untuk bertindak. Maka dari itu, budaya organisasi mempunyai dampak dan pengaruh yang kuat terhadap perilaku anggota organisasi itu sendiri. Hal ini menjadikan budaya organisasi menjadi faktor yang perlu diberikan perhatian lebih jauh dalam penelitian terkait kinerja karyawan.

Budaya organisasi merujuk pada pandangan kolektif yang dipegang dan dipercayai oleh anggota suatu organisasi sebagai suatu prinsip-prinsip yang dimiliki oleh organisasi, yang berpengaruh terhadap cara kerja serta cara bertindak dari anggota organisasi, sehingga sistem tersebut memiliki kemampuan untuk membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya (Burso, 2018). Budaya organisasi ialah nilai yang dijadikan panduan bagi para karyawan dalam upaya mengatasi konflik eksternal dan upaya untuk mengintegrasikan keberadaannya ke dalam perusahaan, supaya nantinya anggota organisasi dapat mengasosiasikan nilai-nilai yang ada terhadap cara mereka berperilaku (Susanto, 2000). Berbeda dengan iklim organisasi yang berfokus pada persepsi, perasaan, dan perilaku anggota organisasi terhadap kondisi kerja yang ada di organisasi itu sendiri dan dapat bersifat sementara, budaya organisasi lebih merujuk pada asumsi, nilai, dan norma yang terdapat di benak anggota organisasi (Wibowo, 2018). Budaya organisasi disebutkan dalam Wibowo (2018) dapat berakar pada sejarah dan kejadian yang berhubungan dengan pendirian organisasi tersebut, sehingga budaya organisasi bertahan lama dalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi yang positif akan membuat karyawan yang bekerja di organisasi tersebut merasa nyaman. Karyawan yang bekerja pada organisasi yang budaya organisasinya telah terstruktur dan sistematis akan berdampak positif terhadap nilai-nilai kerja mereka serta perkembangan organisasi, karena nilai-nilai kerja karyawan tersebut akan memengaruhi perspektif, kerangka berpikir, serta perilaku para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Ulfah & Anitra, 2021).

Guna mencapai visi misi organisasi, karyawan akan meningkatkan dedikasi mereka ketika merasa terlibat dalam pembentukan budaya perusahaan (Sutoro, 2020). Keberadaan budaya organisasi yang kuat dan tertanam pada suatu perusahaan merupakan indikasi dari kemajuan, keteraturan, dan kemampuan pengendalian yang efektif. Budaya organisasi yang tinggi dapat menghadirkan lingkungan kerja yang kontributif, terkait dengan kenyamanan dan kedisiplinan karyawan (Tamimi dkk., 2022).

Budaya organisasi berdampak pada karyawan di mana budaya organisasi memberikan dan mendorong adanya kestabilan. Selain itu, budaya organisasi juga dapat memberikan identitas organisasi. Suatu perusahaan akan mampu menarik, mengembangkan, serta mempertahankan karyawannya yang berkualitas tinggi berkat adanya stabilitas dan rasa bangga akan identitasnya sebagai karyawan di perusahaan tersebut (Ivancevich, 2007). Budaya organisasi dapat berperan dalam upaya meningkatkan rasa kepemilikan serta loyalitas bagi seluruh karyawan yang dapat membawa keuntungan bagi perusahaan (Wijaya, 2022).

Setiap anggota dalam organisasi harus memiliki pemahaman mengenai budaya perusahaan sebagai norma yang dijadikan pedoman bersama dan petunjuk arah demi perkembangan internal organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Qomaruddin (2019) yang memaparkan bahwa budaya organisasi mengikat ke dalam organisasi. Soejipto (2013) menerangkan bahwa tanpa adanya sebuah pemahaman atau penerimaan terhadap budaya di lingkungan kerja, maka terdapat kemungkinan akan timbul dampak buruk untuk setiap individu dalam organisasi. Jika budaya suatu perusahaan tidak memberikan hal yang positif bagi perusahaan,

maka hasil dan kinerja karyawan dapat menurun, karena nantinya budaya perusahaanlah yang mengomunikasikan kepada karyawan mengenai bagaimana seharusnya karyawan berperilaku (Ikhsan, 2016). Budaya organisasi yang lemah dapat tercermin dari kinerja karyawan sehari-hari, seperti karyawan yang sering datang terlambat dan menunda-nunda pekerjaan sehingga berimbas terhadap timbulnya banyak keluhan dari pelanggan atau konsumen (Azhari, 2016). Keluhan ini berdampak negatif terhadap perusahaan, bahkan tidak menutup kemungkinan pelanggan yang telah lama bekerja sama akan merasa tidak puas.

Berdasarkan *annual report* perusahaan tekstil garmen, diketahui bahwa budaya atau nilai-nilai perusahaan yang diusung oleh perusahaan tekstil garmen sendiri terdiri dari Trilogi, Tridharma, dan kebijakan mutu. Dua dari tiga nilai yang diangkat merupakan pendekatan yang digunakan perusahaan tekstil garmen untuk memberikan apresiasi kepada karyawannya di dalam maupun di luar konteks pekerjaan, di mana pandangan pertama adalah manusia merupakan entitas kolektif yang dapat menciptakan kekuatan yang luar biasa melalui persatuan. Sedangkan pandangan yang kedua yakni manusia dalam waktu yang bersamaan merupakan makhluk yang unik, berbakat, dan mempunyai ragam inovasi yang nantinya dapat mendatangkan manfaat bagi perusahaan. Dua nilai yang sedang dibahas yakni nilai Trilogi dan Tridharma. Trilogi terdiri dari tiga inti pokok yaitu “Perusahaan adalah sawah ladang kita bersama”; “Hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, hari esok harus lebih baik dari hari ini” dan “Kita terikat sebagai keluarga besar perusahaan tekstil garmen yang mengutamakan persatuan dan kesatuan.”. Sedangkan, Tri Dharma sendiri terdiri dari tiga inti pokok yang dalam bahasa Jawa kuno artinya

menekankan pada aspek integritas manusia untuk ikut andil secara adil pada kepentingan yang lebih besar atau luhur, yakni: melu handarbeni (ikut merasa memiliki); melu hangrungkebi (ikut bertanggung jawab) dan mulat sariro hangrosowani (selalu mawas diri atau introspeksi).

Nilai-nilai yang disebutkan di atas memiliki peranan yang esensial untuk menjaga kelangsungan perusahaan, utamanya karena perusahaan tekstil garmen merupakan salah satu produsen tekstil-garmen terkemuka se-Asia Tenggara yang menyerap belasan ribu tenaga kerja. Nilai-nilai tersebut menjadi tanda bahwa SDM menjadi perhatian tersendiri bagi perusahaan tekstil garmen. Dengan diperhatikannya karyawan, diharapkan karyawan juga mampu memberikan kinerja yang optimal dan mampu mendorong perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Penelitian sebelumnya yang mengkaji keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan menyajikan hasil yang beragam. Penelitian yang dilaksanakan oleh Fitri dkk. dkk. (2019) menemukan hasil di mana budaya organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan RS Mukomuko. Artinya, apabila budaya organisasi diimplementasikan dengan efektif dan tepat, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Begitu pun sebaliknya, bila pengimplementasian budaya organisasi tidak optimal, maka kinerja karyawan dapat mengalami penurunan. Hal ini searah dengan temuan dari penelitian milik Putri (2020) yang mana diketahui bahwa budaya organisasi berhubungan positif dan substansial terhadap kinerja karyawan di Kantor Badan Pengendalian Dampak Lingkungan daerah kota Padang. Temuan dari penelitian Pangabea dkk. (2020) menampilkan hasil serupa di mana budaya organisasi

mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi menjadi hal yang krusial, terutama ketika perusahaan mempekerjakan karyawan dari ragam generasi guna memperoleh hasil kerja yang optimum. Maka dari itu, perlu dibangun budaya organisasi yang mencakup pekerjaan yang menantang, komunikasi yang efektif, pemanfaatan teknologi yang maksimal, inovasi, semangat kekeluargaan, dan memberikan peluang bagi seluruh pihak untuk mengembangkan dirinya.

Penelitian Ikhsan (2020) menjabarkan hasil bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah. Hal ini berarti, semakin tinggi kesadaran akan budaya organisasi, maka akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan walaupun tidak signifikan. Hasil penelitian lain milik Girsang (2019) menampilkan hasil bahwa budaya organisasi tidak memberikan sumbangan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan RS Putri Hijau No.17 Medan, meskipun secara simultan budaya organisasi serta komitmen kerja berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan yang berbeda ditampilkan dalam penelitian milik Idayanti (2022) yang menampilkan hasil yakni budaya organisasi tidak memiliki hubungan dengan kinerja perawat di Puskesmas Kota Pekanbaru dan Puskesmas Kabupaten Pelalawan. Hasil serupa juga dikemukakan oleh Ferdian dan Devita (2020) yang mana diperoleh hasil penelitian bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Dana Pensiun Telkom. Penelitian yang dilaksanakan oleh Sugiyono dan Rahajeng (2022) juga menyajikan hasil yang mana

diketahui budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan Dinas Ketahanan Pangan, Kelautan, dan Pertanian Provinsi DKI Jakarta.

Berdasarkan fenomena yang sudah dipaparkan sebelumnya di atas, peneliti memiliki ketertarikan dan melihat urgensi untuk dilakukan penelitian perihal hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Terdapat gap permasalahan antara hubungan kedua variabel yang masih inkonsisten sehingga peneliti ingin mengungkap topik permasalahan ini. Penelitian ini perlu untuk dilakukan guna mengoptimalkan kinerja karyawan serta meninjau kembali budaya organisasi yang ada di instansi yang bersangkutan. Harapannya, penelitian ini dapat bermanfaat bagi peningkatan kinerja karyawan perusahaan tekstil garmen.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang terdapat pada penelitian ini yakni “Apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan di perusahaan tekstil garmen?”.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan di perusahaan tekstil garmen.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari kajian ini secara teoritis diharapkan dapat berkontribusi dalam memperkaya pengetahuan serta wawasan pada aspek Psikologi Industri dan Organisasi (PIO), utamanya terkait hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Subjek Penelitian

Hasil dari kajian ini diharapkan dapat menyumbangkan wawasan perihal keterikatan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

b. Bagi Instansi/Sekolah/Institusi

Hasil kajian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pengetahuan bagi instansi/sekolah/institusi terkait hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, sehingga dapat dijadikan referensi pada saat akan menjalankan tindak lanjut atau intervensi guna meningkatkan kinerja karyawan pada subjek penelitian.

c. Bagi Peneliti Berikutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan rujukan untuk pengkaji berikutnya yang juga terdorong untuk mengkaji topik berkenaan dengan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.