

**ANALISIS KINERJA PEKERJA DALAM
INDUSTRI KONVEKSI
(STUDI FENOMENOLOGI PADA CV
ALUMNISTORE DI KABUPATEN JOMBANG
JAWA TIMUR)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro:**

Disusun oleh:

**MUHAMMAD FIKRI NUR AZIZ
NIM. 12010123420180**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2026**



Sertifikasi

Saya, Muhammad Fikri Nur Aziz, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapat gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawaban sepenuhnya milik saya.

Semarang 20 Januari 2026

Muhammad Fikri Nur Aziz

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS KINERJA PEKERJA DALAM INDUSTRI
KONVEKSI
(STUDI FENOMENOLOGI PADA CV ALUMNISTORE DI
KABUPATEN JOMBANG JAWA TIMUR)**

Yang disusun oleh Muhammad Fikri Nur Aziz, NIM 12010123420180
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 28 Januari 2026 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 29 Januari 2026
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Pembimbing



Muhammad Surya Perdana, S.E., M.M., Ph.D.



Dr. Eisha Lataruva, S.E., M.M.

MOTO DAN PERSEMBAHAN

“Barang siapa keluar untuk mencari ilmu, maka ia akan di jalan Allah hingga kembali”
(HR Tirmidzi)

“Pengetahuan yang baik adalah yang memberikan manfaat, bukan hanya diingat”
(Imam Syafi’i)

“If I don’t life for something, I will die for nothing”

“Sometimes I win, sometimes I learn”

“Break the Limit”
(Gussion)

Tesis ini saya persembahkan untuk kedua orangtua saya, meskipun dengan keterbatasan jarak namun doa orangtua dan kerja keras merekalah yang membawa saya hingga di titik saat ini, yang menjadikan semangat dan kekuatan untuk saya sampai kapanpun.

SEMARANG
FEB UNDIP

ABSTRACT

The garment manufacturing industry, as a labor-intensive sector, faces significant challenges in maintaining consistent employee performance amidst production target pressures, piece-rate wage systems, and custom-order dynamics. Employee performance can no longer be understood merely as quantitative output but rather as a multidimensional construct encompassing task performance, adaptive performance, and contextual performance. This study aims to explore and analyze the determinants of employee performance at CV Alumnistore in Jombang, East Java, based on workers' perceptions and lived experiences.

This research adopts a qualitative approach using an interpretative phenomenological method. Data were collected through in-depth interviews with production workers operating under a piece-rate payment system, supported by internal company data on production achievement and attendance levels. The data analysis was conducted thematically, guided by a multidimensional performance framework comprising task, adaptive, and contextual dimensions.

The findings reveal that performance issues at CV Alumnistore are not primarily caused by deficiencies in technical ability but are more strongly influenced by motivational and opportunity-related factors. In terms of task performance, workers generally possess adequate technical skills; however, performance is constrained by unclear work standards and frequent variations in product designs. Regarding adaptive performance, production pressure, changing order specifications, and physical working conditions affect stress tolerance and adaptability. Practically, the findings suggest that employee development strategies should emphasize strengthening adaptive and contextual aspects through supportive leadership, fair compensation systems, and improvements in the working environment.

Kata kunci: *employee performance, task performance, adaptive performance, contextual performance, garment industry.*

ABSTRAK

Industri konveksi sebagai sektor padat karya menghadapi tantangan besar dalam menjaga konsistensi kinerja pekerja di tengah tekanan target produksi, sistem kerja borongan, serta dinamika pesanan berbasis *custom order*. Kinerja pekerja saat ini tidak lagi dapat dipahami secara sempit sebagai capaian kuantitas semata, melainkan sebagai konstruk multidimensional yang mencakup kinerja tugas, kinerja adaptif, dan kinerja kontekstual. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis determinan kinerja pekerja di CV Alumnistore Kabupaten Jombang, Jawa Timur, berdasarkan persepsi serta pengalaman subjektif karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologis interpretatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap karyawan produksi yang bekerja dengan sistem gaji borongan, serta didukung oleh data internal perusahaan terkait capaian produksi dan tingkat kehadiran. Analisis data dilakukan secara tematik dengan mengacu pada kerangka kinerja multidimensional yang meliputi dimensi *Task Performance*, *Adaptive Performance*, dan *Contextual Performance*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan kinerja di CV Alumnistore tidak terutama disebabkan oleh keterbatasan kemampuan teknis (*ability*), melainkan lebih dominan dipengaruhi oleh faktor motivasi dan kesempatan kerja (*motivation* dan *opportunity*). Pada dimensi kinerja tugas, pekerja pada umumnya telah memiliki keterampilan dasar yang memadai, namun mengalami hambatan akibat ketidakjelasan standar kerja dan variasi desain produk. Pada dimensi kinerja adaptif, tekanan target, perubahan model pesanan, dan kondisi kerja fisik memengaruhi toleransi stres serta kemampuan beradaptasi. Secara praktis, temuan ini merekomendasikan perlunya perancangan pelatihan yang berfokus pada penguatan aspek adaptif dan kontekstual melalui kepemimpinan yang suportif, sistem kompensasi yang adil, serta perbaikan lingkungan kerja.

Keywords: kinerja pekerja, *task performance*, *adaptive performance*, *contextual performance*, industri konveksi.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, kasih sayang, serta kekuatan yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Analisis Kinerja Pekerja dalam Industri Konveksi: Studi Empiris pada CV Alumnistore di Kabupaten Jombang Jawa Timur.”** Tesis ini terselesaikan melalui perjalanan panjang yang tidak hanya melibatkan proses akademik, tetapi juga proses pembelajaran pribadi yang penuh tantangan, refleksi, dan pertumbuhan.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa setiap langkah yang diambil tidak akan mungkin tercapai tanpa dukungan dari banyak pihak. Dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada:

1. Ketua Program Studi Magister Manajemen Bapak Mirwan Surya Perdana, S.E., M.M., Ph.D., beserta seluruh jajaran dosen yang selama ini telah membagikan ilmu, pengalaman, dan sudut pandang yang sangat berharga. Setiap pertemuan perkuliahan memberikan pemahaman baru yang memperkuat fondasi teori dalam penelitian ini.
2. Ibu Dosen Pembimbing Dr. Eisha Lataruva, S.E., M.M., yang telah dengan sabar membuka ruang diskusi, memberikan arahan, dan mengarahkan penulis untuk berpikir lebih kritis dan sistematis. Bimbingan tersebut tidak hanya memperkaya kualitas penelitian, tetapi juga memberikan inspirasi bagi penulis dalam menjalani perjalanan akademik.

3. Manajemen dan Seluruh Karyawan CV Alumnistore Jombang, yang telah membuka pintu dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian. Keterbukaan informasi, waktu, dan kejujuran mereka dalam proses wawancara serta observasi lapangan menjadi bagian penting dalam lahirnya temuan penelitian ini.
4. Keluarga tercinta, yang menjadi sumber kekuatan terbesar dalam menyelesaikan tesis ini. Doa yang tidak pernah putus, kesabaran dalam memahami dinamika proses penulisan, serta semangat yang senantiasa diberikan telah menjadi penopang utama penulis dalam menghadapi tekanan dan kelelahan selama masa penelitian. Tanpa mereka, perjalanan ini tentu tidak akan sama.
5. Sahabat dan rekan seperjuangan di Program Magister Manajemen, yang melalui diskusi, candaan, maupun dorongan moral telah memberikan warna dan energi positif sepanjang proses penyusunan tesis. Kebersamaan tersebut menjadi pengalaman berharga yang akan selalu penulis kenang.
6. Untuk diriku sendiri, yang tetap memilih untuk melangkah saat dunia terasa begitu berat dan pundak terasa begitu lelah. Terima kasih telah menjadi saksi bahwa keraguan yang pernah menghantuimu tidak pernah lebih besar daripada kemauanmu untuk selesai. Halaman ini adalah milikmu atas setiap malam sepi yang kau lalui dengan air mata, dan setiap pagi yang kau sambut dengan sisa tenaga untuk kembali mengetik kata demi kata. Tesis ini bukan sekadar gelar, ia adalah monumen kemenangan

atas dirimu yang pernah hampir menyerah, namun menolak untuk kalah dan tetap bersinar.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa karya ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penelitian di masa mendatang. Besar harapan penulis bahwa tesis ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia dan menjadi referensi bagi dunia industri, khususnya sektor konveksi.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan keberkahan dan kemudahan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan inspirasi dalam perjalanan ini.

Semarang, 20 Januari 2026



Muhammad Fikri Nur Aziz

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR SERTIFIKASI	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
MOTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
<i>DAFTAR ISI</i>	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	14
1.5 Sistematika Penulisan	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	20
2.1 Kinerja Karyawan	21
2.1.1 Konsep Kinerja Karyawan	23
2.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	25
2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan	28
2.2 Dimensi Kinerja Karyawan Prespektif Shah et al. (2025)	31
2.2.1 Kinerja Tugas (<i>Task Performance</i>).....	32

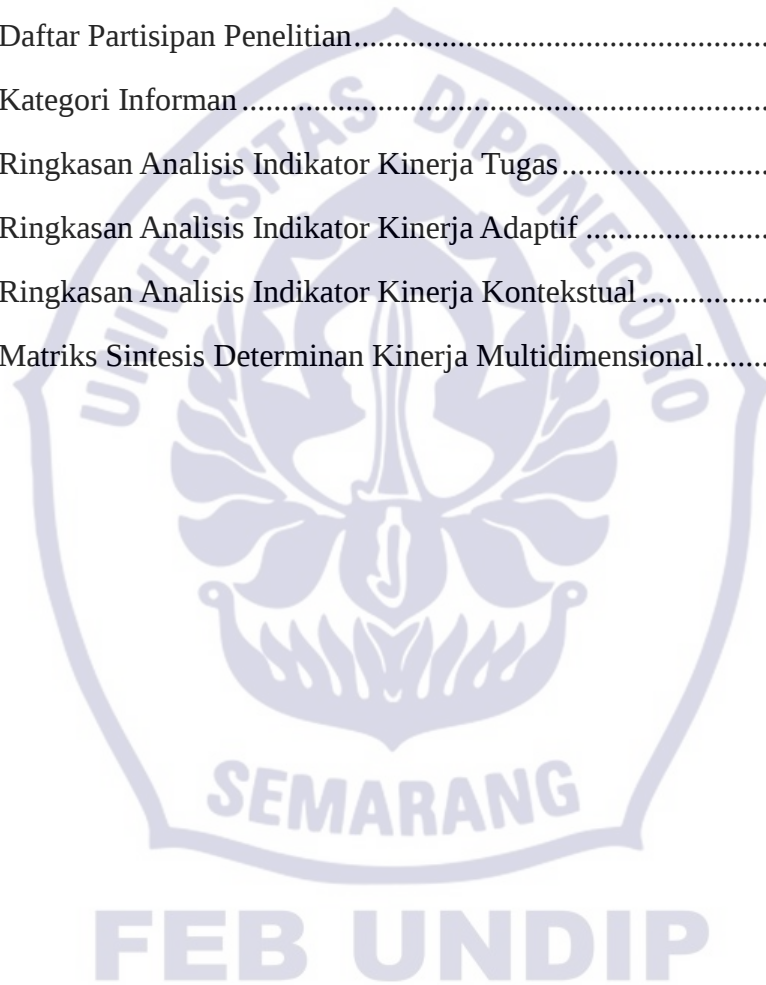
2.2.2 Kinerja Adaptif (<i>Adaptive Performance</i>)	34
2.2.3 Kinerja Kontekstual (<i>Contextual Performance</i>)	36
2.4 Kajian Penelitian Terdahulu	38
2.5 Kerangka Konseptual.....	44
2.6 Kerangka pemikiran penelitian	48
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	51
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	51
3.2 Fokus Penelitian	54
3.3 Sumber Data	57
3.4 Profil Partisipan.....	60
3.5 Pengumpulan Data	64
3.6 Teknik Analisis Data.....	68
3.7 Teknik Pengolahan Data.....	69
3.8 Validasi Data.....	70
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	73
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	73
4.2 Deskripsi Informan.....	77
4.2.1 Kategori Informan.....	79
4.3 Hasil Penelitian dan Pembahasan	81
4.3.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	82
4.3.2 Pembahasan Temuan dalam Perspektif Teori.....	88
4.4 Analisis Hasil Penelitian	92
4.4.1 Analisis Kinerja Tugas (<i>Task Performance</i>)	93
4.4.2 Analisis Kinerja Adaptif (<i>Adaptive Performance</i>)	97
4.4.3 Analisis Kinerja Kontekstual (<i>Contextual Performance</i>)	100

4.4.4 Sintesis Komprehensif: Interaksi Dinamis Determinan Kinerja Multidimensional.....	104
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	108
5.1 Simpulan	108
5.2 Implikasi Kebijakan.....	110
5.3 Keterbatasan Penelitian	115
DAFTAR PUSTAKA	119
DAFTAR LAMPIRAN.....	130
Lembar <i>Member Checking</i>	130
Rencana Jadwal Penelitian	131
Lampiran Pedoman Wawancara	132
Lampiran Transkrip Hasil Wawancara dan <i>Member Checking</i>	139
Lampiran Dokumentasi Penelitian	193
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	201

FEB UNDIP

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Target dan Realisasi Produksi CV Alumnistore Tahun 2024	4
Tabel 1. 2 Tingkat Absensi Karyawan CV Alumnistore 2024	5
Tabel 1. 3 Research Gap.....	8
Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu	39
Tabel 3. 1 Daftar Partisipan Penelitian.....	66
Tabel 4. 1 Kategori Informan	80
Tabel 4. 2 Ringkasan Analisis Indikator Kinerja Tugas.....	95
Tabel 4. 3 Ringkasan Analisis Indikator Kinerja Adaptif	98
Tabel 4. 4 Ringkasan Analisis Indikator Kinerja Kontekstual	102
Tabel 4. 5 Matriks Sintesis Determinan Kinerja Multidimensional.....	105



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Tren Kehadiran dan Capaian Produksi.....	7
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	48
Gambar 3. 1 Proses Analisis Data	68
Gambar 4. 1 Lokasi CV Alumnistore.....	73
Gambar 4. 2 Logo CV Alumnistore	74
Gambar 4. 3 Lini Produksi CV Alumnistore.....	76
Gambar 4. 4 Struktur Organisasi CV Alumnistore	77



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Member Checking.....	130
Lampiran 2 Member Checking	130
Lampiran 3 Rencana Jadwal Penelitian	131
Lampiran 4 Pedoman Wawancara.....	132
Lampiran 5 Transkrip Hasil Wawancara dan Member Checking	139
Lampiran 6 Dokumentasi Lingkungan Kerja.....	193
Lampiran 7 Dokumentasi Suasana Kerja Lini Jahit.....	194
Lampiran 8 Dokumentasi Dengan Pemilik CV Alumnistore.....	195
Lampiran 9 Dokumentasi Dengan Pekerja Lini Jahit	196
Lampiran 10 Dokumentasi Dengan Pekerja	197
Lampiran 11 <i>Dokumentasi Suasana Kerja Lini Jahit</i>	198
Lampiran 12 Dokumentasi Suasana Kerja Lini Bordir.....	199
Lampiran 13 Dokumentasi Suasana Kerja Lini Potong Kain dan Packing	200



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam dinamika bisnis global yang semakin kompetitif, keberhasilan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh modal finansial atau teknologi semata, melainkan sangat bergantung pada kualitas modal manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia (SDM) memegang peran sentral dan strategis karena manusialah yang merencanakan, mengelola, dan mengendalikan seluruh sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi. Sejalan dengan pandangan Dessler (2020), manajemen sumber daya manusia adalah salah satu aset krusial karena kinerja individu karyawan memiliki pengaruh kausalitas langsung terhadap kinerja dan keberlanjutan operasional organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja karyawan (*employee performance*) menjadi agenda prioritas bagi manajemen untuk memastikan bahwa setiap individu memberikan kontribusi optimal sesuai dengan standar dan tujuan strategis perusahaan.

Secara spesifik di Indonesia, industri konveksi merupakan salah satu sektor padat karya yang berperan vital dalam menopang perekonomian nasional. Berdasarkan data Kementerian Perindustrian (Kemenperin, 2024), subsektor tekstil dan pakaian jadi pada tahun 2024 menunjukkan tren pertumbuhan yang positif, didorong oleh peningkatan permintaan ekspor dan konsumsi domestik. Namun, di balik pertumbuhan tersebut, Kemenperin (2024) juga menyoroti bahwa industri ini menghadapi tantangan serius berupa persaingan harga yang ketat, fluktuasi permintaan pasar, dan tekanan untuk memenuhi tenggat waktu produksi

yang semakin singkat. Dalam situasi lingkungan bisnis yang penuh volatilitas ini, Carlos dan Rodrigues (2016) menekankan bahwa organisasi harus mampu memanfaatkan sumber daya mereka secara efektif untuk memberikan nilai lebih dan memenuhi komitmen pelanggan. Hal ini menuntut ketersediaan tenaga kerja yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga memiliki kemampuan adaptasi tinggi terhadap ritme kerja yang dinamis.

Salah satu entitas bisnis yang menghadapi realitas tantangan industri tersebut adalah CV Alumnistore, sebuah perusahaan konveksi yang beroperasi di Kabupaten Jombang, Jawa Timur. Berdiri sejak tahun 2016, perusahaan ini telah tumbuh dari skala lokal menuju pasar nasional dengan sistem produksi terintegrasi. Untuk menjawab tantangan pasar, manajemen CV Alumnistore sejatinya telah menempuh berbagai langkah strategis guna memacu kinerja karyawannya. Untuk menjawab tantangan pasar, manajemen CV Alumnistore sejatinya telah menempuh berbagai langkah strategis guna memacu kinerja karyawannya. Berdasarkan pengamatan awal terhadap kondisi di lapangan, manajemen teridentifikasi telah menerapkan sistem gaji borongan (*piece-rate system*) yang mengaitkan pendapatan pekerja secara langsung dengan jumlah unit yang diselesaikan. Selain pemberian insentif finansial tersebut, terdapat pula upaya memfasilitasi pelatihan teknis untuk meningkatkan kompetensi dasar karyawan. Sementara dari sisi pengawasan, Supervisor Produksi cenderung menerapkan pendekatan direktif melalui penetapan target harian (*goal setting*) serta pemberian dukungan operasional guna menjaga moral kerja di lantai produksi.

Untuk menganalisis kompleksitas kinerja di CV Alumnistore, penelitian ini mengadopsi kerangka kerja multidimensional yang dikembangkan oleh Shah, Shukla, dan Rao (2025) yang mendekonstruksi kinerja karyawan ke dalam tiga dimensi esensial yang saling terkait. Dimensi pertama adalah Kinerja Tugas (*Task Performance*), yang merujuk pada perilaku eksplisit yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan dan berkontribusi langsung pada inti teknis pekerjaan, seperti pengetahuan prosedur dan keterampilan manual sebagaimana didefinisikan oleh Pradhan dan Jena (2017). Dimensi kedua adalah Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*), yang menurut Pulakos et al. (2000) dimaknai sebagai kemampuan individu untuk menyesuaikan perilaku kerja mereka dalam menanggapi tuntutan lingkungan yang berubah, situasi baru, atau tekanan operasional. Dimensi ketiga adalah Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*), yang meliputi perilaku prososial atau *extra-role* yang tidak secara eksplisit ada dalam deskripsi tugas namun mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi, seperti membantu rekan kerja dan loyalitas, sebagaimana dijelaskan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002).

Permasalahan kinerja di CV Alumnistore termanifestasi secara kuantitatif dalam data realisasi produksi tahun 2024. Data internal menunjukkan bahwa rata-rata realisasi produksi bulanan hanya mencapai 271 pcs dari target 300 pcs, dengan tingkat capaian rata-rata sebesar 90,5%. Ketidakstabilan ini, di mana target hanya tercapai satu kali dalam setahun (bulan Juni), mengindikasikan adanya hambatan pada dimensi *Task Performance*. Namun, fluktuasi tajam yang terjadi juga mengisyaratkan ketidakmampuan pekerja dalam mempertahankan

konsistensi di bawah tekanan target, yang merupakan indikator kuat dari masalah pada dimensi *Adaptive Performance*.

Tabel 1. 1 Target dan Realisasi Produksi CV Alumnistore Tahun 2024

Bulan	Target Produksi (Pcs)	Realisasi (Pcs)	Selisih (Pcs)	Capaian (%)	Keterangan
Januari	300	280	-20	93,3%	Tidak mencapai target awal tahun
Februari	300	265	-35	88,3%	Penurunan produktivitas
Maret	300	290	-10	96,7%	Meningkat namun masih under-target
April	300	250	-50	83,3%	Penurunan signifikan
Mei	300	255	-45	85,0%	Performa stagnan rendah
Juni	300	305	+5	101,6%	Tercapai (pengawasan ketat)
Juli	300	275	-25	91,6%	Kembali menurun
Agustus	300	260	-40	86,6%	Absensi meningkat
September	300	245	-55	81,6%	Capaian terendah
Oktober	300	270	-30	90,0%	Perbaikan lambat
November	300	285	-15	95,0%	Mendekati target
Desember	300	280	-20	93,3%	Target akhir tahun tidak tercapai
Rata-rata	300	271	-29	90,5%	Secara umum target tidak tercapai

Sumber: Data Internal CV Alumnistore, 2024

Lebih lanjut, analisis terhadap data kehadiran menunjukkan adanya korelasi positif antara tingkat kehadiran dengan capaian produksi. Penurunan kehadiran pada bulan-bulan kritis (April-Mei) berdampak langsung pada penurunan output. Hal ini menegaskan pentingnya dimensi *Contextual Performance*, khususnya aspek kesadaran organisasi (*organizational conscientiousness*). Sebagaimana dinyatakan oleh Carlos dan Rodrigues (2016), perilaku kontekstual seperti disiplin dan kehadiran memiliki dampak signifikan terhadap efisiensi organisasi secara keseluruhan, meskipun tidak selalu terkait langsung dengan penyelesaian tugas teknis utama.

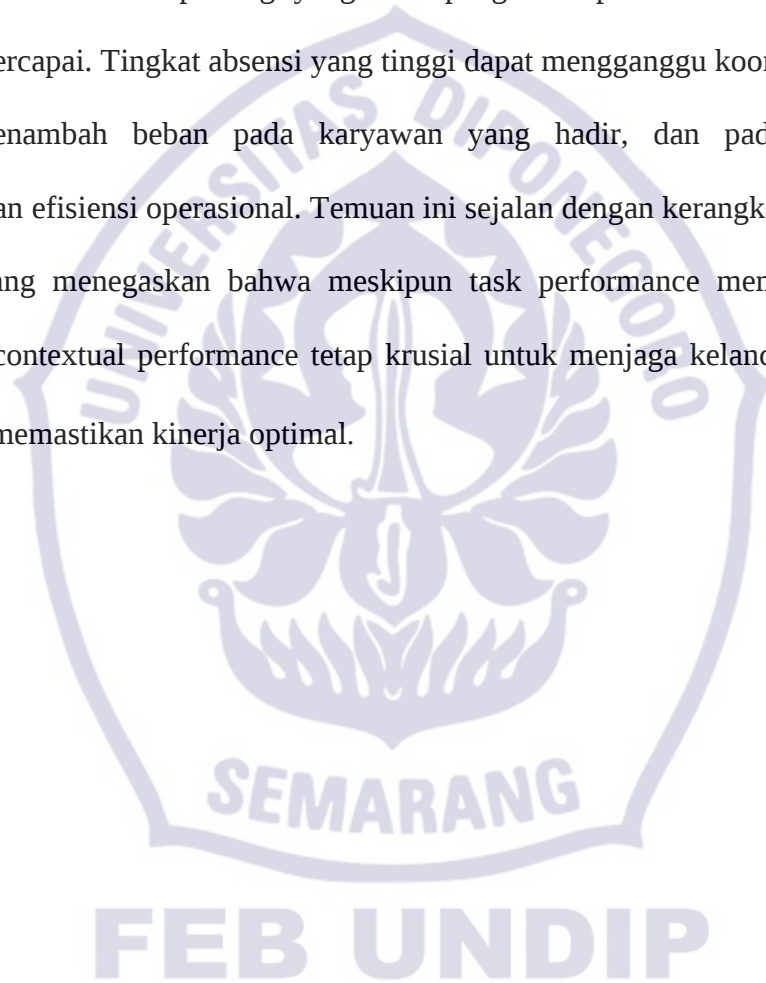
Tabel 1. 2 Tingkat Absensi Karyawan CV Alumnistore 2024

Bulan	Jumlah Karyawan	Hadir (%)	Tidak Hadir (%)
Januari	15	96%	4%
Februari	15	94%	6%
Maret	15	95%	5%
April	15	90%	10%
Mei	15	91%	9%
Juni	15	97%	3%
Juli	15	93%	7%

Sumber: Data Internal CV Alumnistore, 2025

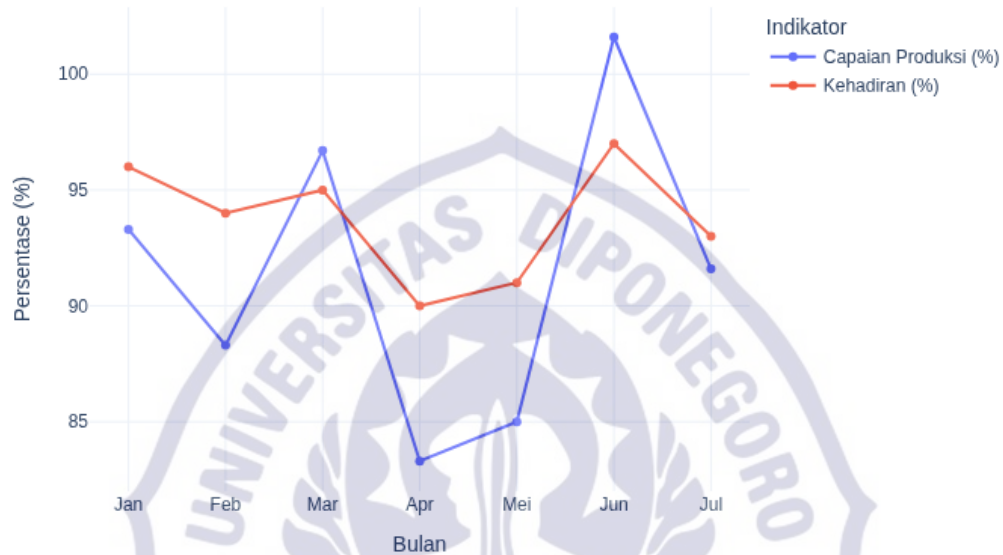
Tabel absensi di atas menunjukkan tingkat kehadiran karyawan CV Alumnistore selama periode Januari hingga Juli 2024. Secara umum, persentase kehadiran berada pada kisaran 90–97%, dengan fluktuasi yang cukup signifikan pada bulan April dan Mei, di mana tingkat kehadiran turun hingga 90–91%. Penurunan ini bertepatan dengan periode penurunan capaian produksi yang tercatat pada Tabel 1.1, sehingga mengindikasikan adanya keterkaitan antara kinerja kontekstual (*contextual performance*) yang mencakup komitmen, disiplin,

dan kemauan untuk mendukung kelancaran kerja dengan produktivitas perusahaan. Sebaliknya, pada bulan Juni, tingkat kehadiran mencapai 97%, bersamaan dengan capaian produksi yang melampaui target. Fakta ini memperkuat dugaan bahwa perilaku kontekstual seperti kehadiran dan kerja sama tim merupakan faktor penting yang menopang task performance agar target produksi tercapai. Tingkat absensi yang tinggi dapat mengganggu koordinasi antar divisi, menambah beban pada karyawan yang hadir, dan pada akhirnya menurunkan efisiensi operasional. Temuan ini sejalan dengan kerangka Shah et al. (2025), yang menegaskan bahwa meskipun task performance memiliki bobot tertinggi, contextual performance tetap krusial untuk menjaga kelancaran proses kerja dan memastikan kinerja optimal.



Gambar 1. 1 Tren Kehadiran dan Capaian Produksi

Tren Kehadiran vs Capaian Produksi (CV Alumnistore, 2024)



Grafik di atas memperlihatkan hubungan antara tingkat kehadiran karyawan dan capaian produksi bulanan. Terlihat bahwa penurunan kehadiran pada bulan April–Mei beriringan dengan penurunan capaian produksi, sedangkan bulan Juni menunjukkan korelasi positif antara kehadiran tinggi dan capaian produksi yang melampaui target. Hal ini menguatkan dugaan bahwa absensi merupakan faktor penting dalam kinerja operasional CV Alumnistore.

Berdasarkan uraian di atas, jelas bahwa kinerja pekerja di CV Alumnistore dipengaruhi oleh berbagai faktor, mulai dari keterampilan teknis hingga kemampuan adaptasi dan perilaku kontekstual. Kesenjangan antara pelatihan dan kinerja aktual menimbulkan pertanyaan mendasar: mengapa pelatihan yang dianggap memadai tidak selalu menghasilkan performa yang diharapkan.

Penelitian ini penting untuk mengidentifikasi determinan kinerja pekerja dalam tiga dimensi utama Task Performance, Adaptive Performance, dan Contextual Performance agar perusahaan dapat mengetahui program pelatihan apa yang sesuai untuk meningkatkan kinerja pekerja di CV Alumnistore.

Meskipun urgensi untuk memahami determinan kinerja ini sangat tinggi, terdapat kesenjangan dalam literatur (*research gap*) yang ada. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak menyoroti aspek manajemen talenta atau strategi retensi karyawan (seperti studi Alias et al., 2025; Tanwar & Prasad, 2016) tanpa mengintegrasikan ketiga dimensi kinerja (tugas, adaptif, dan kontekstual) secara simultan dalam konteks industri konveksi berskala menengah dengan sistem borongan. Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menerapkan kerangka komprehensif Shah et al. (2025) melalui pendekatan kualitatif, guna menggali determinan fundamental yang memengaruhi kinerja karyawan di CV Alumnistore.

Tabel 1. 3 Research Gap

N o	Judul & Penulis	Metode	Hasil	Gap Penelitian
1	Shah, Shukla & Rao (2025) — Evaluating employee performance in the Indian manufacturing sectors	Kuantitatif multi-kriteria (LOPCOW/MARC OS)	Mengonfirmas i 3 dimensi kinerja: Task (TK/TS paling berbobot), Adaptive (ST/MG), Contextual (OC/IR); memberi bobot faktor & implikasi manajerial.	Belum spesifik pada Gen Z dan konveksi custom order; belum mengaitkan ke data produksi & absensi serta sistem gaji borongan; belum menggali pengalaman subjektif pekerja.

2	Bhushan (2023) — Developing Generation Z Employees: a two-stage mediation model	Survei (n=215), PROCESS Model-6 (mediasi berjenjang)	Pelatihan komprehensif → Task Performance; mediasi Person–Job Fit & Task Significance.	Berfokus pada Task Performance; Adaptive/Contextual belum diuji; tidak menautkan ke indikator operasional konveksi borongan.
3	Norina & Sary (2025) — Ethical leadership & Gen Z: Enhancing work engagement through trust	Kuantitatif, SEM-LISREL	Ethical leadership → Leader Trust → Work Engagement (mediasi signifikan).	Engagement belum dikaitkan ke Task– Adaptive– Contextual dan output produksi; konteks konveksi borongan belum dibahas.
4	Callari & Lohse (2025) — Reframing worker agency in Industry 5.0 manufacturing	Kualitatif: 87 wawancara + 6 lokakarya	Artikulasi reskilling–upskilling–craftsmanship; menekankan judgement & systems awareness.	Berbasis industri high-tech; belum diuji pada konveksi custom order; belum mengaitkan ke data capaian produksi & absensi.
5	Alias et al. (2025) — Employer Branding mediates Talent Management → Intention to Stay	PLS-SEM (n=374 engineers)	TM → EB → Intention to Stay; EB penting bagi retensi engineer manufaktur.	Fokus retensi, bukan kinerja aktual 3 dimensi; tidak menyorot Gen Z konveksi borongan.
6	Capello & Al-Khashti (2020) — Talent development of Gen Z in Oil & Gas	Telaah + studi kasus	Anjurkan step-change pelatihan Gen Z (gamifikasi, mentoring, coaching, platform	Konsep normatif; belum hubungkan ke Task– Adaptive– Contextual dan indikator produksi konveksi

			digital).	borongan.
7	Pulakos et al. (2000; 2002) — Adaptive Performance taxonomy	Konseptual/empirik (taksonomi & validasi)	Memetakan 8 aspek adaptabilitas (toleransi stres, mengelola perubahan, penyesuaian interpersonal, dll.).	Teori belum diaplikasikan pada Gen Z konveksi borongan; belum dihubungkan dengan data produksi & absensi.
8	Tanwar & Prasad (2016) — Employer branding—employee retention	Kuantitatif	EB berasosiasi positif dengan retensi; EB menguatkan komitmen & loyalitas.	Berfokus EB—retensi, bukan 3 dimensi kinerja; tidak menyorot Gen Z konveksi; tidak terkait ke output produksi.
9	Kashyap & Verma (2018) — Employer branding—turnover intentions	Kuantitatif	EB berhubungan negatif dengan turnover intention; dukung pentingnya branding internal.	Tidak menguji Task—Adaptive—Contextual; tidak pada konteks gaji borongan; belum mengaitkan ke gap target—realisasi.
10	Jindal & Shaikh (2021) — Talent retention as mediator (TM→succession)	Kuantitatif (mediasi)	Retensi memediasi pengaruh TM terhadap succession planning.	Fokus retensi/suksesi; bukan kinerja 3 dimensi; belum pada Gen Z konveksi; tidak terhubung ke indikator produksi.
11	Zada et al. (2024) — TM → performance via perceived org. support	Kuantitatif	TM meningkatkan performance outcomes melalui perceived organizational	Tidak memetakan Task—Adaptive—Contextual; belum pada konveksi borongan/Gen Z; belum dikaitkan ke gap target—

			support.	realisasi dan absensi.
12	Dalal & Akdere (2023) — TM–employee job outcomes (India manufacturing)	Kuantitatif	TM berkorelasi positif dengan kepuasan & retensi pada manufaktur.	Tidak menguji 3 dimensi kinerja; bukan konveksi borongan; belum mengaitkan ke output produksi aktual.
13	Mangisa et al. (2020) — Transformational leadership, talent acquisition & retention	Kuantitatif	Transformational leadership berkaitan dengan talent acquisition & retention engineer.	Leadership–retensi, bukan Task–Adaptive–Contextual; belum pada Gen Z konveksi borongan; tidak terkait indikator produksi.
14	Wee Tee et al. (2018) — HRD & work–life balance → talent retention	Kuantitatif	HRD & WLB berkontribusi pada talent retention di manufaktur Malaysia.	Retensi, bukan kinerja 3 dimensi; belum pada Gen Z konveksi; tidak terhubung ke data produksi & absensi.

Sumber: Data diolah Penulis, 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada aspek pelatihan, talent management, retensi karyawan, dan kepemimpinan, namun belum ada yang secara komprehensif mengintegrasikan tiga dimensi kinerja sebagaimana dirumuskan oleh Shah et al. (2025), yaitu Task Performance, Adaptive Performance, dan Contextual Performance, dalam konteks industri konveksi berbasis *custom order* dengan sistem gaji borongan. Penelitian sebelumnya cenderung menekankan pada retensi atau engagement, bukan pada

kinerja aktual yang terhubung dengan indikator operasional seperti capaian produksi, absensi, dan kualitas hasil kerja.

Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dengan memperluas penerapan kerangka Shah et al. (2025) ke konteks konveksi *custom order*, serta kontribusi praktis berupa strategi pengelolaan SDM yang sesuai dengan karakteristik Gen Z dan dinamika industri kreatif berbasis pesanan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, teridentifikasi adanya kesenjangan kinerja (*performance gap*) yang persisten di CV Alumnistore, yang tercermin dari kegagalan pencapaian target produksi bulanan dan fluktuasi tingkat kehadiran karyawan. Fenomena ini menjadi sebuah anomali mengingat manajemen perusahaan sejatinya telah melakukan berbagai upaya intervensi, termasuk penerapan sistem gaji borongan untuk memacu produktivitas dan pengawasan operasional yang ketat.

Berdasarkan uraian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana persepsi karyawan tentang faktor yang menyebabkan kinerja karyawan belum optimal?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan arah yang ingin dicapai sebagai jawaban atas rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya. Dalam konteks penelitian ini, tujuan tidak hanya berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan penelitian, tetapi

juga sebagai landasan untuk memastikan bahwa hasil yang diperoleh mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis. Penelitian ini berangkat dari fenomena penurunan kinerja karyawan yang terjadi di CV Alumnistore, meskipun perusahaan telah memberikan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi teknis. Fakta ini menimbulkan pertanyaan mendasar mengenai efektivitas pelatihan yang diberikan dan bagaimana pelatihan tersebut benar-benar terinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari.

Kerangka konseptual yang digunakan mengacu pada Shah et al. (2025), yang menekankan bahwa kinerja karyawan tidak hanya diukur dari kemampuan menyelesaikan tugas inti (Task Performance), tetapi juga dari kemampuan beradaptasi terhadap perubahan (Adaptive Performance) dan perilaku kontekstual yang mendukung kerja sama tim (Contextual Performance). Ketiga dimensi ini menjadi indikator penting dalam menilai kualitas kinerja secara holistik, terutama dalam industri konveksi berbasis *custom order* yang menuntut fleksibilitas tinggi, ketepatan waktu, dan koordinasi antar individu. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menggali pemahaman mendalam mengenai bagaimana karyawan memaknai kinerja mereka dalam ketiga dimensi tersebut, serta bagaimana pelatihan yang diberikan berperan dalam mendukung pencapaian kinerja optimal.

Dengan pendekatan kualitatif fenomenologis, penelitian ini tidak hanya berfokus pada pengukuran kinerja secara kuantitatif, tetapi juga pada eksplorasi pengalaman subjektif karyawan. Pendekatan ini diharapkan mampu mengungkap makna yang terkandung di balik perilaku kerja, persepsi terhadap pelatihan, dan

strategi adaptasi yang dilakukan oleh karyawan dalam menghadapi dinamika pekerjaan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dengan memperluas penerapan kerangka Shah et al. (2025) ke konteks industri konveksi, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi strategis untuk pengelolaan pelatihan dan peningkatan kinerja karyawan.

Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengeksplorasi dan menganalisis persepsi karyawan mengenai faktor-faktor yang menyebabkan kinerja karyawan belum optimal di CV Alumnistore.

1.4 Manfaat Penelitian

Dalam setiap kegiatan penelitian ilmiah, penting untuk mengidentifikasi secara jelas manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian tersebut, baik bagi pihak praktisi, pengembangan akademik, maupun bagi masyarakat luas. Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk memberikan solusi praktis terhadap permasalahan yang dihadapi oleh Alumnistore, tetapi juga diharapkan mampu memperkaya khasanah keilmuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan analisis faktor-faktor yang memengaruhi job performance di industri konveksi. Selain itu, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sosial yang positif dengan meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas tenaga kerja dalam sektor industri konveksi yang menjadi bagian penting dari perekonomian nasional. Berdasarkan pertimbangan tersebut, manfaat penelitian ini dapat diuraikan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu manfaat

bagi perusahaan, manfaat bagi pengembangan akademik, dan manfaat bagi masyarakat secara sosial, sebagai berikut:

1. Manfaat bagi Perusahaan (Alumnistore)

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang nyata dan aplikatif bagi Alumnistore dalam upayanya meningkatkan kinerja pekerja di lini produksi. Dengan mengidentifikasi secara spesifik faktor-faktor yang berpengaruh terhadap job performance, perusahaan dapat merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih terarah, berbasis data, dan sesuai dengan kebutuhan aktual organisasi. Peningkatan job performance yang terjadi diharapkan akan berdampak langsung terhadap peningkatan efisiensi produksi, penurunan tingkat keterlambatan pengiriman produk, serta peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dalam jangka panjang, implementasi strategi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat memperkuat posisi kompetitif Alumnistore di industri konveksi, memperluas jangkauan pasar, serta meningkatkan stabilitas dan keberlanjutan bisnis perusahaan.

2. Manfaat Akademis

Dari sisi akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan praktik dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami kompleksitas faktor-faktor yang memengaruhi job performance dalam konteks industri kecil dan menengah seperti konveksi. Temuan penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya,

membuka ruang diskusi akademik mengenai model-model pengelolaan kinerja yang efektif, serta memperkaya literatur empiris di bidang perilaku organisasi dan manajemen kinerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat basis teoritis yang sudah ada, tetapi juga mendorong adanya kajian lebih lanjut tentang integrasi antara faktor individual, organisasi, dan lingkungan kerja terhadap pencapaian kinerja optimal di sektor manufaktur.

3. Manfaat Bagi Penulis

Penelitian ini memberikan manfaat ganda bagi penulis, baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, studi ini berfungsi sebagai sarana untuk mengaplikasikan dan memverifikasi secara empiris konsep-konsep manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan gaji, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Melalui proses ini, penulis memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai korelasi antarvariabel yang relevan dengan kasus spesifik di industri konveksi. Secara praktis, penyusunan tesis ini menjadi kesempatan bagi penulis untuk mengembangkan kompetensi riset, termasuk kemampuan dalam merancang metodologi, mengumpulkan dan menganalisis data primer, serta merumuskan rekomendasi solutif yang dapat digunakan secara langsung oleh manajemen CV Alumnistore dalam mengatasi masalah kesenjangan kinerja dan absensi karyawan.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pemahaman terhadap isi dan alur argumentasi penelitian ini, sistematika penulisan disusun secara terstruktur dan logis, dimulai dari pengenalan masalah hingga penyajian rekomendasi berbasis temuan lapangan. Setiap bab dirancang untuk membangun narasi yang utuh, berkesinambungan, dan saling mendukung, sesuai dengan pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini. Sistematika ini mencerminkan tahapan berpikir ilmiah yang ditempuh peneliti untuk menelusuri dan menafsirkan makna subjektif di balik respons karyawan terhadap sistem gaji, kepemimpinan, dan lingkungan kerja di CV Alumnistore. Dengan demikian, struktur penulisan ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai proses analisis dan interpretasi yang dilakukan, sehingga pembaca dapat mengikuti alur penelitian secara komprehensif.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan fondasi awal yang menjelaskan latar belakang fenomena yang diteliti, merumuskan permasalahan utama, menjabarkan tujuan yang ingin dicapai, serta menggambarkan kontribusi penelitian dari segi teoritis dan praktis. Di akhir bab, disampaikan pula sistematika penulisan tesis secara menyeluruh agar pembaca memperoleh gambaran awal mengenai alur pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mengulas secara kritis berbagai teori dan konsep yang relevan dengan topik penelitian, termasuk teori kinerja karyawan, teori kepuasan kerja (Job Satisfaction Theory), gaya dan tipe kepemimpinan, faktor-faktor yang memengaruhi gaji, serta dampak lingkungan kerja terhadap produktivitas. Selain itu, disajikan pula hasil-hasil penelitian sebelumnya yang relevan, terutama yang mengkaji determinan kinerja di sektor manufaktur dan konveksi, dan kerangka konseptual yang digunakan sebagai dasar pemahaman terhadap fenomena yang dikaji.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan secara rinci pendekatan fenomenologi interpretatif yang digunakan dalam penelitian, termasuk alasan pemilihannya, strategi pengumpulan data melalui wawancara mendalam, kriteria pemilihan partisipan, teknik analisis data, serta langkah-langkah untuk menjamin keabsahan data. Penjelasan dalam bab ini menekankan pentingnya mendalami pengalaman subjektif partisipan untuk menangkap esensi makna dari perilaku yang diteliti.

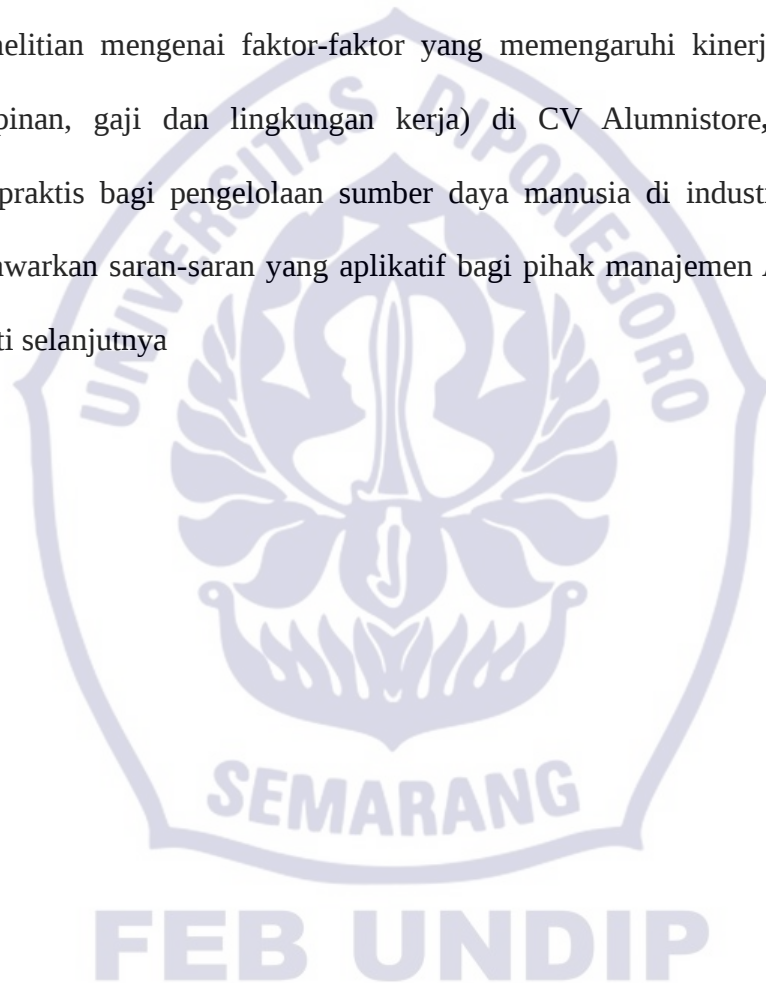
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil eksplorasi lapangan yang diperoleh dari narasi-narasi partisipan, disertai interpretasi peneliti terhadap makna di balik dinamika kinerja yang muncul. Temuan penelitian dianalisis secara mendalam dalam kaitannya dengan teori-teori kinerja karyawan, kepemimpinan, gaji, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja yang telah dibahas sebelumnya, serta dalam konteks

praktik kerja dan nilai-nilai lokal di industri konveksi Kabupaten Jombang, Jawa Timur, yang menjadi latar budaya dari para partisipan.

BAB V PENUTUP

Bab terakhir ini merangkum secara sistematis kesimpulan dari temuan utama penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (kepemimpinan, gaji dan lingkungan kerja) di CV Alumnistore, menyoroti implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di industri konveksi, serta menawarkan saran-saran yang aplikatif bagi pihak manajemen Alumnistore dan peneliti selanjutnya



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan landasan teoritis dan konseptual yang menjadi pijakan penelitian, dengan fokus pada kajian mengenai kinerja karyawan dalam tiga dimensi utama menurut Shah et al. (2025), yaitu Task Performance, Adaptive Performance, dan Contextual Performance, serta keterkaitannya dengan efektivitas pelatihan. Tinjauan pustaka ini mencakup teori-teori yang relevan, konsep pendukung, dan hasil penelitian terdahulu yang menyoroti bagaimana pelatihan berperan dalam membentuk kompetensi teknis, kemampuan adaptasi, dan perilaku kontekstual yang mendukung kerja sama tim.

Penyusunan tinjauan pustaka bertujuan untuk memberikan kerangka pemikiran yang jelas, mengidentifikasi keterbatasan studi sebelumnya, dan menegaskan posisi penelitian ini dalam mengisi kesenjangan literatur. Dengan mengacu pada pendekatan kualitatif fenomenologis, pembahasan dalam bab ini tidak hanya menguraikan konsep dan variabel yang diteliti, tetapi juga menekankan relevansi teori terhadap analisis persepsi dan makna subjektif karyawan terkait pelatihan dan kinerja. Oleh karena itu, Bab II dirancang untuk membangun dasar argumentasi yang kuat, sehingga mendukung interpretasi temuan lapangan dan perumusan rekomendasi yang kontekstual bagi peningkatan kinerja karyawan di CV Alumnistore.

2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum, kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mathis dan Jackson (2011) mendefinisikan kinerja sebagai kontribusi yang diberikan oleh karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik melalui penyelesaian tugas inti maupun perilaku yang mendukung kelancaran kerja. Dengan demikian, kinerja tidak hanya mencerminkan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup aspek perilaku dan adaptasi terhadap dinamika lingkungan kerja.

Kerangka konseptual yang dikemukakan oleh Shah et al. (2025) memberikan perspektif yang lebih komprehensif mengenai kinerja karyawan. Dalam penelitian mereka, kinerja tidak hanya diukur dari kemampuan menyelesaikan tugas inti (Task Performance), tetapi juga dari kemampuan beradaptasi terhadap perubahan (Adaptive Performance) dan perilaku kontekstual yang mendukung kerja sama tim (Contextual Performance). Task Performance merujuk pada kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas pokok sesuai prosedur, standar kualitas, dan target waktu yang ditetapkan. Dimensi ini mencakup keterampilan teknis, ketelitian, dan produktivitas yang menjadi dasar keberhasilan operasional. Adaptive Performance, sebagaimana dijelaskan oleh

Pulakos et al. (2000), mencakup kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, mengelola tekanan, dan menghadapi situasi yang tidak terduga. Adaptabilitas menjadi semakin penting dalam lingkungan kerja yang dinamis, termasuk industri konveksi berbasis *custom order* yang menuntut fleksibilitas tinggi. Sementara itu, Contextual Performance berkaitan dengan perilaku ekstra-rol yang mendukung kelancaran kerja tim, seperti kerja sama, komunikasi, dan inisiatif membantu rekan kerja. Dimensi ini berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan telah banyak dikaji oleh para ahli. Robbins (2016) menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan kerja (*opportunity*). Kemampuan mencakup keterampilan teknis dan pengetahuan yang dimiliki karyawan, motivasi berkaitan dengan dorongan internal maupun eksternal untuk mencapai target, sedangkan kesempatan kerja mencakup dukungan organisasi, termasuk pelatihan dan fasilitas kerja. Dalam konteks ini, pelatihan menjadi salah satu faktor strategis yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Bhushan (2023) menegaskan bahwa pelatihan komprehensif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membentuk kemampuan adaptasi dan perilaku kontekstual yang mendukung kerja sama tim. Pelatihan yang dirancang sesuai dengan karakteristik generasi karyawan, seperti Gen Z yang cenderung mengutamakan fleksibilitas, teknologi, dan pembelajaran interaktif, akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja secara menyeluruh.

Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan konsep multidimensional yang mencakup aspek teknis, adaptif, dan kontekstual. Pemahaman terhadap ketiga dimensi ini sangat penting untuk merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia yang tepat, terutama dalam industri konveksi berbasis *custom order* yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana karyawan CV Alumnistore memaknai dan menjalankan kinerja mereka dalam ketiga dimensi tersebut, serta bagaimana pelatihan yang diberikan berperan dalam mendukung pencapaian kinerja optimal.

2.1.1 Konsep Kinerja Karyawan

Konsep kinerja karyawan telah mengalami perkembangan seiring dengan dinamika organisasi dan tuntutan kompetensi yang semakin kompleks. Secara tradisional, kinerja dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sementara itu, Mathis dan Jackson (2011) menekankan bahwa kinerja mencakup kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik melalui pelaksanaan tugas inti maupun perilaku yang mendukung kelancaran kerja.

Dalam perspektif modern, kinerja tidak lagi dipandang sebagai konsep yang semata-mata berorientasi pada output, tetapi sebagai fenomena multidimensional yang mencakup aspek teknis, adaptif, dan kontekstual. Shah et

al. (2025) mengemukakan bahwa kinerja karyawan terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu Task Performance, Adaptive Performance, dan Contextual Performance. Task Performance merujuk pada kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas inti sesuai prosedur, standar kualitas, dan target waktu yang ditetapkan. Dimensi ini mencakup keterampilan teknis, ketelitian, dan produktivitas yang menjadi dasar keberhasilan operasional. Adaptive Performance, sebagaimana dijelaskan oleh Pulakos et al. (2000), mencakup kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, mengelola tekanan, dan menghadapi situasi yang tidak terduga. Adaptabilitas menjadi semakin penting dalam lingkungan kerja yang dinamis, termasuk industri konveksi berbasis *custom order* yang menuntut fleksibilitas tinggi. Sementara itu, Contextual Performance berkaitan dengan perilaku ekstra-rol yang mendukung kelancaran kerja tim, seperti kerja sama, komunikasi, dan inisiatif membantu rekan kerja. Dimensi ini berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Konsep kinerja karyawan juga terkait erat dengan faktor-faktor yang memengaruhinya. Robbins (2016) menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan kerja (*opportunity*). Kemampuan mencakup keterampilan teknis dan pengetahuan yang dimiliki karyawan, motivasi berkaitan dengan dorongan internal maupun eksternal untuk mencapai target, sedangkan kesempatan kerja mencakup dukungan organisasi, termasuk pelatihan dan fasilitas kerja. Dalam konteks ini, pelatihan menjadi salah

satu faktor strategis yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Bhushan (2023) menegaskan bahwa pelatihan komprehensif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membentuk kemampuan adaptasi dan perilaku kontekstual yang mendukung kerja sama tim. Pelatihan yang dirancang sesuai dengan karakteristik generasi karyawan, seperti Gen Z yang cenderung mengutamakan fleksibilitas, teknologi, dan pembelajaran interaktif, akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja secara menyeluruh.

Dengan demikian, konsep kinerja karyawan dalam penelitian ini dipahami sebagai fenomena multidimensional yang mencakup kemampuan menyelesaikan tugas inti, beradaptasi dengan perubahan, dan berperilaku kontekstual untuk mendukung kerja sama tim. Pemahaman terhadap konsep ini menjadi landasan penting untuk mengkaji bagaimana pelatihan berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan CV Alumnistore, khususnya dalam menghadapi tantangan produksi berbasis *custom order* yang menuntut ketepatan, fleksibilitas, dan koordinasi antar individu.

2.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan bukanlah variabel tunggal yang berdiri sendiri, melainkan hasil interaksi kompleks antara karakteristik individu dan lingkungan kerja organisasi. Mengacu pada kerangka komprehensif yang dikembangkan oleh Shah et al. (2025) dalam penelitiannya pada sektor manufaktur, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dapat dipetakan ke dalam determinan yang melekat pada dimensi *Task*, *Adaptive*, dan *Contextual Performance*. Pemahaman terhadap

faktor-faktor ini menjadi krusial dalam industri konveksi yang padat karya, di mana tekanan kecepatan produksi sering kali berbenturan dengan standar kualitas dan daya tahan fisik pekerja.

Berdasarkan sintesis antara model Shah et al. (2025) dan dinamika operasional di CV Alumnistore, faktor-faktor penentu kinerja diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Faktor Penentu Kinerja Tugas (*Task Performance Determinants*) Kinerja tugas, yang memiliki bobot tertinggi dalam evaluasi kinerja manufaktur, sangat dipengaruhi oleh kesiapan teknis individu. Shah et al. (2025) mengidentifikasi dua elemen kunci:
 - a) Pengetahuan Tugas (*Task Knowledge*): Pemahaman mendalam tentang prinsip teknis, prosedur operasional, dan aturan faktual yang mendasari pekerjaan. Dalam konteks CV Alumnistore, kesenjangan pengetahuan sering kali muncul ketika pekerja menghadapi model pakaian baru tanpa instruksi yang memadai, yang berpotensi menurunkan kecepatan produksi.
 - b) Keterampilan Tugas (*Task Skills*): Kompetensi praktis yang diperoleh melalui pengalaman dan latihan berulang. Keterampilan ini menentukan seberapa efisien pekerja menggunakan mesin jahit atau alat potong untuk meminimalkan produk cacat (*reject*).
2. Faktor Penentu Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance Determinants*)
 Dalam lingkungan kerja dengan sistem gaji borongan yang dinamis,

kemampuan adaptasi menjadi penentu bertahan atau tidaknya seorang karyawan. Faktor kuncinya meliputi:

- a) Toleransi Stres (*Stress Tolerance*): Shah et al. (2025) mendefinisikan ini sebagai kapasitas untuk mempertahankan kinerja di bawah tekanan tinggi atau situasi sulit tanpa mengalami penurunan fungsi psikologis. Faktor ini sangat relevan dengan kondisi di CV Alumnistore, di mana pekerja dituntut mengejar target kuantitas (borongan) di tengah kondisi fisik lingkungan yang panas dan berdebu. Rendahnya toleransi stres dapat memicu kelelahan (*burnout*) dan tingginya angka absensi.
 - b) Manajemen Perubahan (*Managing Change*): Kemampuan proaktif dalam merespons perubahan prosedur atau desain produk. Ketidakmampuan mengelola perubahan ini sering kali menjadi penyebab utama terhambatnya alur produksi saat terjadi pergantian model pesanan.
3. Faktor Penentu Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance Determinants*) Kinerja kontekstual, yang mendukung jejaring sosial dan psikologis organisasi, dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap lingkungan kerjanya:
- a) Kesadaran Organisasi (*Organizational Conscientiousness*): Tingkat rasa tanggung jawab dan dedikasi karyawan untuk mematuhi aturan serta berkontribusi melampaui standar minimal. Faktor ini sering kali tergerus ketika karyawan merasa diperlakukan tidak adil, misalnya

dalam penetapan tarif borongan atau prosedur kerja ulang (*rework*) yang tidak dibayar.

- b) Usaha Gigih (*Persistent Efforts*): Kesiediaan menginvestasikan energi ekstra untuk menyelesaikan tugas meskipun menghadapi hambatan teknis atau kelelahan.

Secara empiris, faktor-faktor internal di atas (kemampuan, adaptabilitas, dan kesadaran) tidak muncul dalam ruang hampa, melainkan dibentuk dan dipengaruhi oleh faktor eksternal organisasi yang menjadi fokus penelitian ini, yaitu Gaya Kepemimpinan sebagai penyedia arahan (*path-goal*), Kompensasi sebagai pemicu motivasi ekuitas, dan Lingkungan Kerja sebagai faktor higienis yang mendukung daya tahan fisik karyawan.

2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengukur dan menganalisis kinerja karyawan secara komprehensif, penelitian ini mengadopsi indikator-indikator yang dikembangkan oleh Shah et al. (2025). Indikator ini dirancang untuk membedah kinerja ke dalam satuan perilaku yang dapat diamati, yang tidak hanya berfokus pada hasil akhir (*output*), tetapi juga pada proses dan perilaku sosial di tempat kerja.

Dalam konteks industri manufaktur seperti CV Alumnistore, indikator-indikator tersebut dikelompokkan sebagai berikut:

1. Indikator Kinerja Tugas (*Task Performance*) Dimensi ini berkaitan dengan efektivitas karyawan dalam memenuhi kewajiban teknis pekerjaan mereka.

Indikator-indikatornya meliputi:

- a) Pengetahuan Tugas (*Task Knowledge*): Penguasaan karyawan terhadap informasi, prinsip, dan teknik prosedur yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Di CV Alumnistore, ini mencakup pemahaman terhadap pola jahit dan spesifikasi model pakaian agar tidak terjadi kesalahan produksi.
- b) Keterampilan Tugas (*Task Skills*): Penerapan kemampuan praktis dan kompetensi teknis untuk melaksanakan tugas dengan benar. Indikator ini dinilai dari kecepatan, kerapian jahitan, dan minimnya produk cacat (*reject*).
- c) Kebiasaan Tugas (*Task Habits*): Rutinitas otomatis yang dilakukan karyawan untuk mengorganisir pekerjaan mereka agar lebih efisien. Kebiasaan kerja yang baik, seperti menjaga kebersihan area mesin atau disiplin waktu istirahat, sangat memengaruhi produktivitas sistem borongan.
- d) Prioritas Tugas (*Prioritising of Tasks*): Kemampuan karyawan untuk mengurutkan penyelesaian tugas berdasarkan urgensi dan tenggat waktu. Hal ini krusial untuk memastikan pesanan yang mendesak dapat diselesaikan tepat waktu sesuai target pengiriman.

2. Indikator Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*) Dimensi ini mengukur kemampuan karyawan dalam merespons perubahan dan tekanan di lingkungan kerja. Indikator-indikatornya meliputi:

- a) Toleransi Stres (*Stress Tolerance*): Kemampuan untuk tetap fokus dan bertindak tenang saat menghadapi tekanan target tinggi atau kondisi lingkungan yang sulit (misalnya suhu panas atau kebisingan). Indikator ini penting untuk melihat daya tahan pekerja saat mengejar target borongan.
- b) Manajemen Perubahan (*Managing Change*): Kapasitas untuk menyesuaikan diri secara proaktif terhadap perubahan prosedur, teknologi baru, atau pergantian desain produk yang mendadak.
- c) Adaptabilitas Interpersonal (*Interpersonal Adaptability*): Fleksibilitas dalam menyesuaikan gaya komunikasi dan perilaku saat berinteraksi dengan rekan kerja dari berbagai divisi atau latar belakang.
- d) Adaptabilitas Budaya (*Cultural Adaptability*): Kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam lingkungan yang memiliki keragaman nilai dan kebiasaan, serta memahami norma-norma yang berlaku dalam kelompok kerja.

3. Indikator Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*) Dimensi ini mencakup perilaku sukarela di luar deskripsi tugas formal yang mendukung efektivitas psikologis dan sosial organisasi. Indikator-indikatornya meliputi:

- a) Kesadaran Organisasi (*Organisational Conscientiousness*): Perilaku kerja yang ditandai dengan rasa tanggung jawab tinggi, keterandalan, dan kepatuhan terhadap aturan organisasi meskipun tanpa pengawasan langsung. Ini tercermin dari tingkat kehadiran (absensi) dan kedisiplinan jam kerja.
- b) Usaha Gigih (*Persistent Efforts*): Kesiediaan karyawan untuk memberikan usaha ekstra dan tidak mudah menyerah saat menghadapi kesulitan atau hambatan teknis dalam pekerjaan.
- c) Keterampilan Interpersonal dan Relasional (*Interpersonal and Relational Skills*): Kemampuan untuk menjalin kerja sama, membantu rekan kerja yang kesulitan, dan memelihara suasana kerja yang harmonis. Indikator ini sangat relevan untuk melihat kekompakan tim di CV Alumnistore yang dapat menutupi kekurangan individu.

2.2 Dimensi Kinerja Karyawan Prespektif Shah et al. (2025)

Guna mencapai analisis yang komprehensif dan mendalam mengenai dinamika kinerja karyawan, penelitian ini secara spesifik mengadopsi kerangka kerja multidimensional yang dikonstruksi oleh Shah, Shukla, dan Rao (2025). Dalam perspektif mereka, kinerja karyawan dimaknai sebagai sebuah konsep yang luas dan kompleks, yang tidak hanya terbatas pada penyelesaian tugas rutin, melainkan mencakup spektrum faktor yang beragam mulai dari keterampilan teknis, pengetahuan pekerjaan, bakat bawaan, motivasi intrinsik, hingga etika kerja. Lebih jauh, Shah et al. (2025) menekankan bahwa penilaian kinerja harus melampaui sekadar pemenuhan kewajiban, tetapi juga harus memperhitungkan

kualitas, efektivitas, dan efisiensi di mana seorang pekerja menjalankan fungsinya. Berbeda dengan pendekatan tradisional atau studi terdahulu yang sering kali parsial dengan hanya memusatkan perhatian pada satu atau dua dimensi saja, kerangka kerja ini menawarkan integrasi holistik dengan membagi kinerja ke dalam tiga dimensi utama yang saling berinteraksi, yakni Kinerja Tugas (*Task Performance*), Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*), dan Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*). Ketiga dimensi ini kemudian dioperasionalisasikan ke dalam indikator-indikator spesifik yang telah divalidasi urgensinya dalam lingkungan industri manufaktur yang dinamis, guna menangkap realitas kinerja tenaga kerja secara utuh.

2.2.1 Kinerja Tugas (*Task Performance*)

Kinerja tugas (*Task Performance*) merepresentasikan dimensi fundamental dalam evaluasi kinerja karyawan yang secara spesifik berkaitan dengan perilaku kerja eksplisit, mencakup pemenuhan tugas-tugas inti yang telah diformalkan dalam deskripsi pekerjaan (*job description*). Secara konseptual, dimensi ini didefinisikan sebagai manifestasi dari kesepakatan kontraktual antara karyawan dan pemberi kerja untuk menuntaskan serangkaian tanggung jawab tertentu, yang pada akhirnya mencerminkan tingkat kompetensi dan efektivitas karyawan dalam merealisasikan kewajiban sesuai dengan posisi yang diembannya. Fokus utama dari kinerja tugas terletak pada eksekusi aktivitas pekerjaan yang spesifik serta pemenuhan kewajiban teknis yang secara langsung berkontribusi pada inti teknis organisasi (*technical core*), baik dalam konteks transformasi bahan baku menjadi produk maupun penyediaan jasa layanan.

Dalam kerangka kerja komprehensifnya, Shah et al. (2025) mendekonstruksi dimensi kinerja tugas ini ke dalam empat sub-faktor determinan yang saling berinteraksi untuk membentuk output kerja yang optimal.

1. Pengetahuan Tugas (*Task Knowledge*) Sub-faktor pertama adalah pengetahuan tugas, yang mencakup penguasaan komprehensif terhadap informasi, prinsip-prinsip dasar, serta fakta teknis yang wajib diketahui individu untuk menyelesaikan tugasnya. Pengetahuan ini tidak hanya terbatas pada aspek deklaratif (memahami "apa" aturan dan prinsipnya), tetapi juga mencakup aspek prosedural (memahami "bagaimana" langkah-langkahnya), yang menjadi landasan kognitif bagi karyawan untuk bekerja secara efektif.
2. Keterampilan Tugas (*Task Skills*) Sub-faktor kedua adalah keterampilan tugas, yang didefinisikan sebagai kapasitas praktis dan kompetensi teknis yang diaplikasikan secara nyata oleh karyawan dalam pekerjaannya. Keterampilan ini merupakan jembatan yang mengubah pengetahuan teoretis menjadi tindakan produktif, memungkinkan karyawan untuk mengatasi tantangan teknis dan mengeksekusi pekerjaan dengan benar, presisi, dan efisien sesuai standar operasional.
3. Kebiasaan Tugas (*Task Habits*) Sub-faktor ketiga adalah kebiasaan tugas, yang merujuk pada pola perilaku atau rutinitas otomatis yang diadopsi dan dikembangkan seseorang seiring berjalannya waktu melalui repetisi. Kebiasaan ini berfungsi untuk mengorganisir pelaksanaan tugas secara sistematis, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efisiensi kerja karena

mengurangi beban kognitif saat melakukan aktivitas rutin, serta membantu menjaga konsistensi performa dari hari ke hari.

4. Prioritas Tugas (*Prioritising of Tasks*) Sub-faktor keempat adalah prioritas tugas, yang melibatkan kemampuan pengaturan aktivitas kerja secara strategis di tengah keterbatasan waktu dan sumber daya. Hal ini mencakup pengambilan keputusan cerdas untuk mengurutkan penyelesaian pekerjaan berdasarkan tingkat urgensi, kepentingan relatif, dan tenggat waktu (*deadline*), sehingga target operasional utama dapat tercapai tanpa mengabaikan kualitas hasil kerja.

2.2.2 Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*)

Dalam lanskap operasional modern yang sarat akan volatilitas dan ketidakpastian, dimensi Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*) muncul sebagai elemen krusial yang menentukan keberlangsungan produktivitas individu maupun organisasi. Dimensi ini tidak sekadar merujuk pada kemampuan reaktif, melainkan didefinisikan sebagai kapasitas dinamis seorang individu untuk menyesuaikan diri secara sukses, melakukan transformasi perilaku, dan tetap berkembang (*thrive*) saat merespons pergeseran kondisi, tuntutan tugas yang fluktuatif, maupun situasi kerja yang berubah secara tak terduga. Kinerja adaptif menekankan urgensi bagi karyawan untuk tidak bersikap kaku atau terpaku pada rutinitas yang statis, melainkan harus memiliki ketajaman kognitif untuk mengenali sinyal perubahan di lingkungan internal maupun eksternal, serta fleksibilitas untuk memodifikasi strategi kerja mereka secara proaktif guna mempertahankan efektivitas.

Shah et al. (2025) secara sistematis menjabarkan kompleksitas dimensi ini ke dalam empat indikator determinan kunci yang menjadi pilar utama adaptabilitas karyawan:

1. Toleransi Stres (*Stress Tolerance*) Indikator pertama adalah toleransi stres, yang dimaknai sebagai resiliensi atau ketahanan psikologis seseorang dalam menghadapi kondisi kerja yang sulit, penuh tekanan, atau situasi krisis tanpa mengalami degradasi kinerja yang signifikan. Karyawan dengan toleransi stres yang tinggi mampu menjaga stabilitas emosional dan kejernihan berpikir (*cognitive clarity*) saat berada di bawah tekanan tenggat waktu atau beban kerja berlebih, sehingga keputusan yang diambil tetap rasional dan konstruktif.
2. Manajemen Perubahan (*Managing Change*) Indikator kedua adalah manajemen perubahan, yaitu kapasitas karyawan untuk menavigasi masa transisi, gangguan operasional, atau transformasi prosedur organisasi secara proaktif dan efektif. Lebih dari sekadar menerima perubahan, determinan ini mencakup kemauan individu untuk memandang perubahan sebagai peluang pengembangan diri, serta kelincahan (*agility*) dalam mempelajari teknologi atau metode baru yang diperlukan untuk tetap kompetitif di lingkungan yang terus berevolusi.
3. Adaptabilitas Interpersonal (*Interpersonal Adaptability*) Indikator ketiga adalah adaptabilitas interpersonal, yang mencakup fleksibilitas dan kecerdasan sosial individu dalam mengelola spektrum interaksi yang luas dengan rekan kerja, atasan, atau pemangku kepentingan lainnya.

Kemampuan ini menuntut karyawan untuk dapat memodifikasi gaya komunikasi dan pendekatan perilaku mereka agar sesuai dengan beragam kepribadian dan preferensi orang lain, sehingga kolaborasi tim yang efektif dapat terjalin meskipun terdapat perbedaan karakter.

4. Adaptabilitas Budaya (*Cultural Adaptability*) Indikator keempat adalah adaptabilitas budaya, yang didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk beroperasi, berintegrasi, dan berkinerja unggul dalam lingkungan kerja yang multikultural atau memiliki keberagaman nilai dan norma. Karyawan yang adaptif secara budaya memiliki sensitivitas tinggi terhadap nuansa, kepercayaan, dan ekspektasi yang berlaku dalam kelompok atau organisasi, serta mampu bersikap inklusif dan terbuka dalam memahami perspektif yang berbeda demi terciptanya harmoni kerja.

2.2.3 Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)

Dimensi ketiga yang melengkapi kerangka evaluasi kinerja komprehensif ini adalah Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*), sebuah dimensi yang merepresentasikan spektrum perilaku kerja sukarela (*voluntary*) atau sering diistilahkan sebagai perilaku peran ekstra (*extra-role behavior*). Meskipun perilaku-perilaku ini sering kali tidak terkodifikasi secara eksplisit dalam deskripsi pekerjaan formal (*job description*) maupun menjadi syarat mutlak dalam kontrak kerja, keberadaannya memegang peranan fundamental dan tak tergantikan dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara agregat. Hal ini dikarenakan kinerja kontekstual berfungsi sebagai katalis yang memfasilitasi dan memperkuat

lingkungan sosial serta iklim psikologis di mana aktivitas teknis perusahaan dilaksanakan, sehingga menciptakan ekosistem kerja yang kohesif dan suportif.

Dalam upaya membedah dimensi ini secara lebih granular, Shah et al. (2025) menetapkan tiga sub-faktor determinan kritis yang menjadi pilar utama kinerja kontekstual:

- a) Kesadaran Organisasi (*Organisational Conscientiousness*) Determinan pertama adalah kesadaran organisasi, yang dimaknai sebagai konstruksi perilaku kerja yang melampaui sekadar kepatuhan terhadap standar minimum. Sub-faktor ini dicirikan oleh internalisasi rasa tanggung jawab yang mendalam, tingkat reliabilitas atau keandalan yang tinggi, serta dedikasi karyawan untuk tidak hanya mematuhi peraturan dan prosedur operasional perusahaan, tetapi juga secara aktif berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi yang lebih luas. Karyawan dengan kesadaran organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku prososial demi kebaikan perusahaan, seperti menjaga aset organisasi dan bekerja dengan integritas tinggi meskipun tanpa adanya pengawasan langsung (*supervision*).
- b) Usaha Gigih (*Persistent Efforts*) Determinan kedua adalah usaha gigih, yang merujuk pada ketahanan, stamina, dan kegigihan seorang individu dalam mengalokasikan sumber daya pribadi—baik berupa waktu, energi fisik, maupun atensi kognitif—secara konsisten dan berulang demi menuntaskan suatu tanggung jawab. Aspek ini menjadi

sangat krusial terutama ketika seorang karyawan dihadapkan pada situasi yang penuh tantangan, rintangan teknis, kemunduran (*setbacks*), atau hambatan operasional lainnya. Dalam konteks ini, usaha gigih mencerminkan etos kerja yang tak tergoyahkan di mana individu tidak mudah menyerah dan terus berupaya mencari solusi hingga tugas terselesaikan dengan tuntas.

- c) Keterampilan Interpersonal dan Relasional (*Interpersonal and Relational Skills*) Determinan ketiga adalah keterampilan interpersonal dan relasional, yang didefinisikan sebagai kapasitas sosial individu untuk menjalin interaksi yang konstruktif, positif, dan kolaboratif dalam ekosistem kerja yang saling terhubung. Lebih dari sekadar kemampuan komunikasi dasar, faktor ini mencakup kompetensi untuk membangun hubungan kerja yang harmonis (*harmonious working relationships*) dan saling menguntungkan dengan berbagai spektrum pihak, mulai dari rekan sejawat, atasan, bawahan, hingga pemangku kepentingan eksternal. Keberadaan keterampilan ini sangat vital untuk memperkuat kohesi tim, memfasilitasi pertukaran informasi, serta meminimalisir potensi konflik interpersonal yang dapat mendisrupsi alur kerja organisasi.

2.4 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelaahan terhadap literatur empiris merupakan langkah fundamental untuk memetakan posisi orisinalitas penelitian ini dalam khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia. Berbagai studi telah dilakukan untuk mengurai

determinan kinerja karyawan di sektor manufaktur, namun mayoritas penelitian sebelumnya cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif yang menguji hubungan kausalitas antar-variabel secara statistik. Penelitian ini berupaya mengisi celah (*gap*) tersebut dengan menawarkan perspektif kualitatif fenomenologi yang mendalam, khususnya dalam membedah interaksi antara metode pelatihan kerja dengan karakteristik unik tenaga kerja Generasi Z di industri konveksi berskala *Commanditaire Vennootschap* (CV).

Sintesis dari kajian terdahulu difokuskan pada tiga domain utama: (1) Dimensi kinerja karyawan yang kompleks (Task, Adaptive, Contextual), (2) Efektivitas pelatihan dan pengembangan talenta pada Generasi Z, dan (3) Dinamika retensi serta keterikatan kerja (*engagement*). Berdasarkan pemetaan literatur, ditemukan bahwa belum banyak penelitian yang secara spesifik mengintegrasikan indikator produksi nyata (sistem borongan) dengan dimensi psikologis Gen Z dalam satu kerangka analisis kualitatif.

Adapun ringkasan dari kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu yang telah dikaji secara kritis dapat dilihat dalam Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu

N o	Peneliti (Tahun)	Judul & Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Temuan Utama	Letak Perbedaan / Kebaruan Penelitian Ini
1	Shah, Shukla & Rao (2025)	<i>Evaluating employee performance in the Indian manufacturing</i>	Kuantitatif (LOPCOW & MARCOS)	Mengonfirmasi kinerja terdiri dari 3 dimensi: Task (bobot tertinggi),	Metode & Objek: Penelitian ini bersifat Kualitatif

		sectors (Var: Task, Adaptive, Contextual Performance)		Adaptive, dan Contextual ¹ .	(bukan Kuantitatif) dan dilakukan pada Gen Z di industri konveksi Indonesia dengan sistem gaji borongan.
2	Bhushan (2023)	<i>Developing Generation Z Employees: a two-stage mediation model</i> (Var: Training, Task Performance)	Survei Kuantitatif (PROCESS Model)	Pelatihan komprehensif berpengaruh signifikan terhadap Task Performance melalui mediasi Person-Job Fit ² .	Dimensi Kinerja: Penelitian ini memperluas fokus tidak hanya pada Task Performance, tetapi juga Adaptive dan Contextual Performance pada Gen Z.
3	Norina & Sary (2025)	<i>Ethical leadership & Gen Z: Enhancing work engagement through trust</i> (Var: Ethical Leadership, Trust, Engagement)	Kuantitatif (SEM-LISREL)	Kepemimpinan etis meningkatkan kepercayaan dan keterikatan kerja (<i>engagement</i>) pada Gen Z ³ .	Variabel Terikat: Fokus penelitian ini adalah pada output Kinerja (Produksi & Kualitas), bukan sekadar <i>Engagement</i> , serta menyoroti peran Pelatihan teknis.
4	Callari & Lohse (2025)	<i>Reframing worker agency in Industry 5.0 manufacturing</i> (Fokus:	Kualitatif (Wawancara & Lokakarya)	Menekankan pentingnya <i>reskilling</i> dan kesadaran sistem (<i>systems awareness</i>) dalam manufaktur	Konteks Industri: Penelitian ini berfokus pada industri konveksi padat karya (<i>craftsmanship</i>)

		Reskilling, Upskilling)		modern ⁴ .	, bukan industri <i>high-tech</i> 5.0, serta menggunakan data produksi riil.
5	Alias et al. (2025)	<i>Employer Branding mediates Talent Management → Intention to Stay</i> (Var: TM, Employer Branding, Retention)	Kuantitatif (PLS-SEM)	Manajemen talenta dan <i>branding</i> perusahaan sangat krusial untuk mempertahankan <i>n (retention)</i> insinyur manufaktur ⁵ .	Fokus Masalah: Penelitian ini membedah masalah Kinerja Harian dan <i>Reject</i> produk, bukan fokus pada niat bertahan (<i>Intention to Stay</i>).
6	Capello & Al-Khashti (2020)	<i>Talent development of Gen Z in Oil & Gas</i> (Fokus: Metode Pelatihan Gen Z)	Telaah & Studi Kasus	Menganjurkan metode gamifikasi, mentoring, dan digital untuk pelatihan Gen Z ⁶ .	Implementasi: Menguji relevansi metode tersebut secara empiris di lingkungan kerja fisik (pabrik) yang menuntut kecepatan tangan, bukan sektor Migas.
7	Pulakos et al. (2000; 2002)	<i>Adaptive Performance taxonomy</i> (Fokus: Taksonomi Adaptabilitas)	Konseptual & Empirik	Memetakan 8 aspek adaptabilitas, termasuk toleransi stres dan penyesuaian interpersonal ⁷ .	Subjek Penelitian: Mengaplikasikan teori klasik ini secara spesifik untuk membedah ketahanan mental pekerja Generasi Z di sistem kerja borongan.

8	Tanwar & Prasad (2016)	<i>Employer branding-employee retention</i> (Var: Employer Branding, Retention)	Kuantitatif	<i>Employer Branding</i> menguatkan komitmen dan loyalitas karyawan ⁸ .	Orientasi: Berorientasi pada perbaikan kualitas output produksi (<i>zero defect</i>), bukan sekadar strategi branding untuk retensi.
9	Kashya p & Verma (2018)	<i>Employer branding-turnover intentions</i> (Var: Employer Branding, Turnover)	Kuantitatif	<i>Employer Branding</i> berhubungan negatif dengan niat keluar (<i>turnover intention</i>) ⁹ .	Analisis: Mengaitkan tingginya <i>turnover</i> Gen Z dengan ketidaksiapan kompetensi (butuh pelatihan), bukan hanya faktor branding.
10	Jindal & Shaikh (2021)	<i>Talent retention as mediator (TM → succession)</i> (Var: TM, Retention, Succession)	Kuantitatif (Mediasi)	Retensi memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap perencanaan suksesi ¹⁰ .	Urgensi: Fokus pada solusi masalah operasional jangka pendek (pencapaian target), bukan suksesi jangka panjang.
11	Zada et al. (2024)	<i>TM → performance via perceived org. support</i> (Var: TM, POS, Performance)	Kuantitatif	Manajemen talenta meningkatkan kinerja melalui dukungan organisasi yang dirasakan ¹¹ .	Pendalaman: Menggali "bagaimana" dukungan itu diberikan melalui instruktur pelatihan, serta menggunakan indikator kinerja 3 dimensi Shah et

					al. (2025).
12	Dalal & Akdere (2023)	<i>TM-employee job outcomes (India manufacturing)</i> (Var: TM, Satisfaction, Retention)	Kuantitatif	Manajemen talenta berkorelasi positif dengan kepuasan kerja di manufaktur India ¹² .	Lokasi & Budaya: Konteks spesifik pada budaya kerja Indonesia (Jawa) di level UMKM/CV, yang berbeda dengan manufaktur korporat di India.
13	Mangisa et al. (2020)	<i>Transformational leadership, talent acquisition & retention</i> (Var: Leadership, Acquisition, Retention)	Kuantitatif	Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan akuisisi dan retensi talenta ¹³ .	Peran Pemimpin: Menempatkan pemimpin (Supervisor) sebagai <i>Trainer/Coach</i> , dan fokus pada dampak teknis (kualitas jahitan).
14	Wee Tee et al. (2018)	<i>HRD & work-life balance → talent retention</i> (Var: HRD, WLB, Retention)	Kuantitatif	Pengembangan SDM dan keseimbangan kerja (<i>work-life balance</i>) berkontribusi pada retensi ¹⁴ .	Sudut Pandang: Mengeksplorasi bagaimana WLB dimaknai oleh Gen Z dalam sistem kerja borongan yang menuntut lembur untuk hasil lebih.

Sumber: Data diolah Penulis, 2025

2.5 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dibangun di atas landasan identifikasi masalah faktual yang terjadi di CV Alumnistore serta sintesis literatur mendalam mengenai manajemen kinerja dalam industri manufaktur padat karya. Kinerja karyawan ditempatkan sebagai elemen fundamental dalam pencapaian tujuan strategis organisasi, di mana realitas empiris di lapangan menunjukkan bahwa tingkat optimalisasi kinerja di CV Alumnistore belum sepenuhnya tercapai. Hal ini termanifestasi secara nyata dari data kuantitatif perusahaan yang merekam ketidatercapaian target produksi bulanan secara persisten, fluktuasi tingkat kehadiran yang tajam pada periode kritis, serta rasio produk cacat (*reject*) yang mengindikasikan adanya anomali dalam eksekusi operasional. Fenomena kesenjangan kinerja (*performance gap*) ini menjadi paradoks mengingat manajemen telah menerapkan instrumen motivasi eksternal berupa sistem gaji borongan dan pengawasan intensif, namun belum mampu menyentuh akar determinan kinerja yang sesungguhnya.

Guna membedah kompleksitas permasalahan tersebut, penelitian ini beralih dari pendekatan tradisional yang hanya melihat kinerja sebagai hasil akhir (*outcome*) semata, menuju pendekatan multidimensional yang komprehensif. Penelitian ini mengadopsi kerangka kerja Shah, Shukla, dan Rao (2025) sebagai lensa analisis utama, yang mempostulatkan bahwa kinerja karyawan merupakan konstruksi yang terbentuk dari interaksi dinamis antara kemampuan teknis, kapasitas adaptasi psikologis, dan perilaku sosial di tempat kerja. Pemahaman kinerja yang holistik ini sangat esensial bagi CV Alumnistore untuk menjaga daya

saing di tengah fluktuasi tren mode yang cepat (*custom order*) dan tekanan efisiensi biaya.

Dalam kerangka konseptual ini, analisis difokuskan pada persepsi karyawan terhadap tiga elemen pilar kinerja yang saling terintegrasi, yaitu:

1. Dimensi Kinerja Tugas (*Task Performance*) sebagai Landasan Teknis Pilar pertama berfokus pada efektivitas pelaksanaan tugas inti yang tertuang dalam kontrak kerja. Di CV Alumnistore, kegagalan pencapaian target produksi dianalisis bukan sekadar sebagai masalah kemalasan, melainkan ditelusuri melalui persepsi karyawan terhadap Pengetahuan Tugas (*Task Knowledge*) dan Keterampilan Tugas (*Task Skills*). Kerangka ini menelaah apakah karyawan memiliki pemahaman deklaratif dan prosedural yang cukup mengenai pola jahit yang rumit, serta apakah keterampilan manual mereka memadai untuk mengimbangi kecepatan mesin. Selain itu, aspek Kebiasaan Tugas (*Task Habits*) dan Prioritas Tugas (*Prioritising of Tasks*) menjadi sorotan untuk memahami bagaimana karyawan mengorganisir alur kerja mereka di bawah tekanan target borongan agar tetap efisien tanpa mengorbankan kualitas.
2. Dimensi Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*) sebagai Resiliensi Psikologis Mengingat karakteristik industri konveksi yang sarat dengan perubahan model dan tenggat waktu ketat, pilar kedua menyoroti kapasitas karyawan dalam menghadapi volatilitas. Kerangka ini menggunakan indikator Toleransi Stres (*Stress Tolerance*) untuk mengeksplorasi

bagaimana karyawan mempersepsikan tekanan mental akibat sistem borongan dan risiko penolakan produk (*reject*). Analisis ini juga mencakup Manajemen Perubahan (*Managing Change*), yaitu bagaimana karyawan merespons perubahan desain mendadak atau instruksi baru dari supervisor. Ketidakmampuan beradaptasi pada dimensi ini diduga menjadi penyebab utama fluktuasi kinerja dan penurunan fokus yang berujung pada kesalahan produksi.

3. Dimensi Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*) sebagai Perekat Sosial Pilar ketiga menganalisis perilaku *extra-role* yang mendukung iklim psikologis dan sosial organisasi. Di tengah sistem kerja yang individualis (borongan), kerangka ini menyoroti pentingnya Kesadaran Organisasi (*Organisational Conscientiousness*), yang tercermin dari kedisiplinan dan kehadiran sukarela karyawan. Selain itu, aspek Usaha Gigih (*Persistent Efforts*) dieksplorasi untuk memahami sejauh mana karyawan bersedia memberikan upaya ekstra saat menghadapi kendala teknis (seperti kerusakan mesin). Dimensi ini juga mencakup Keterampilan Interpersonal (*Interpersonal Skills*), yang menganalisis bagaimana hubungan antar-rekan kerja memengaruhi semangat kerja kolektif dan transfer pengetahuan informal di rantai produksi.

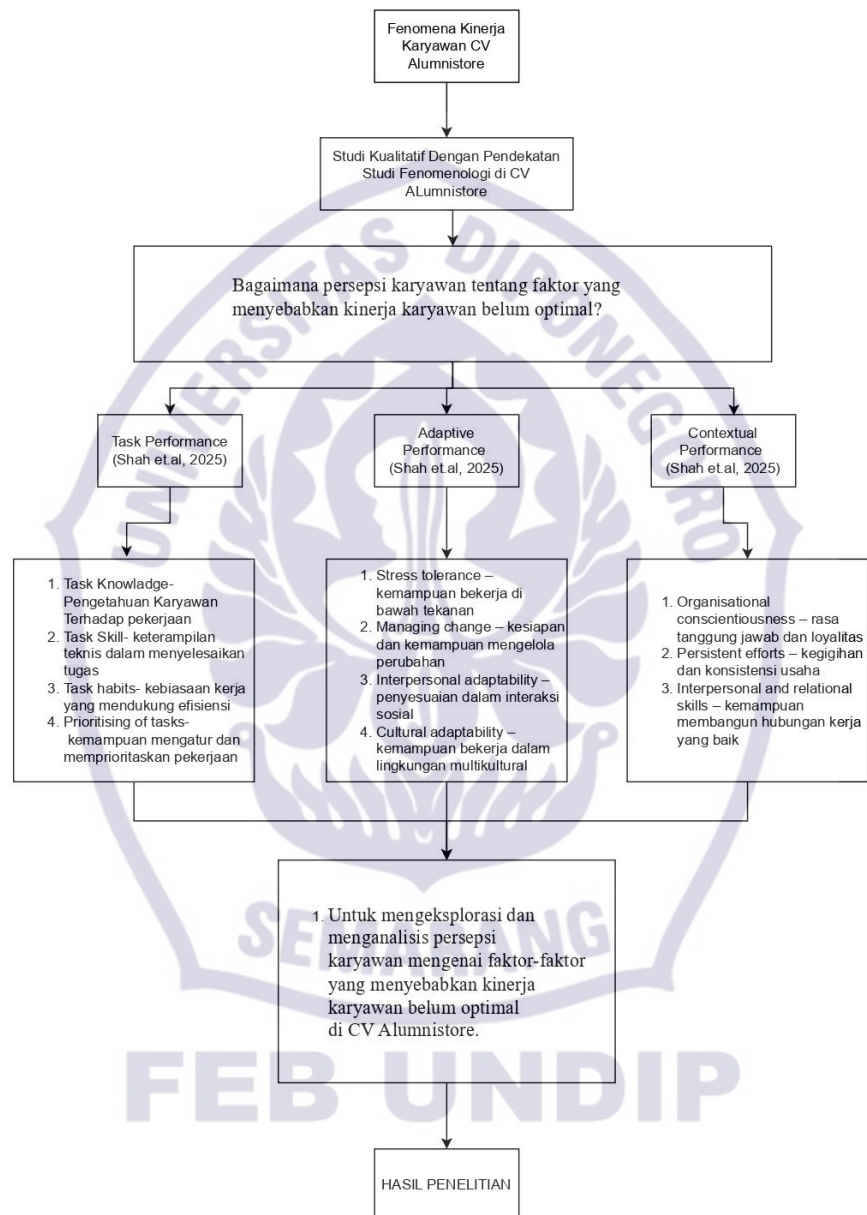
Melalui integrasi ketiga dimensi tersebut, kerangka konseptual ini tidak bertujuan untuk menguji pengaruh antar-variabel secara statistik, melainkan untuk memandu eksplorasi fenomenologis guna mengungkap makna di balik pengalaman karyawan. Alur logika ini bermuara pada identifikasi faktor-faktor

determinan baik yang bersifat teknis, psikologis, maupun lingkungan yang menurut persepsi karyawan menjadi penghambat utama dalam mencapai kinerja optimal di CV Alumnistore.



2.6 Kerangka pemikiran penelitian

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Data diolah Penulis, 2025

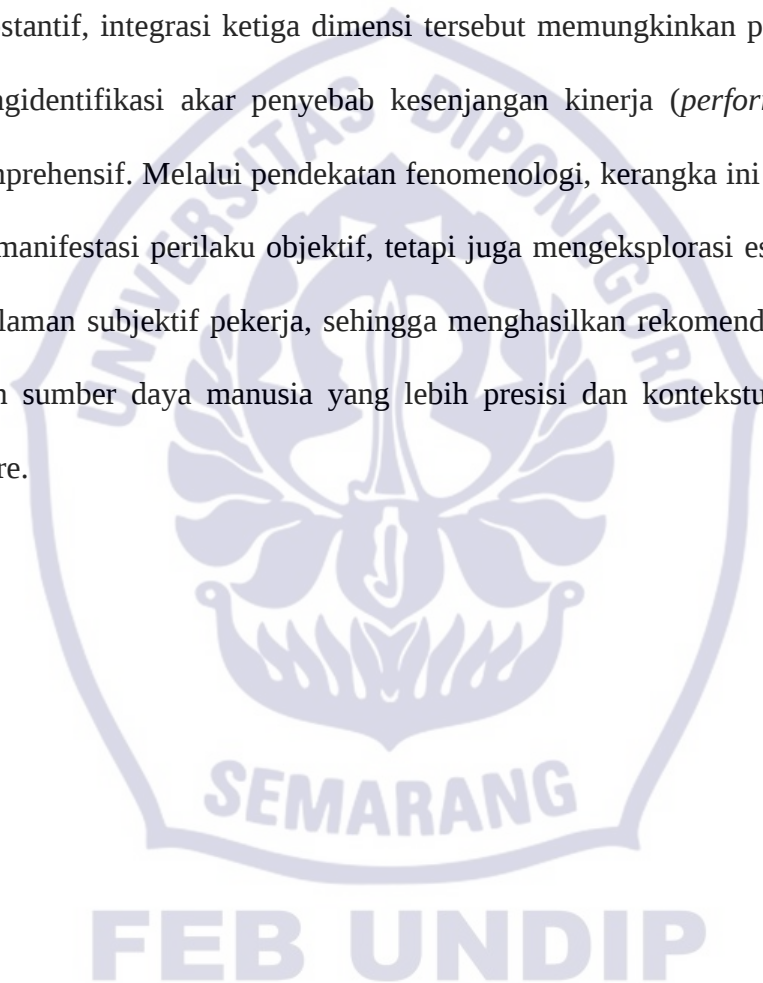
Kerangka pemikiran ini dikonstruksi sebagai landasan teoretis dan alur logika sistematis guna mengeksplorasi determinan kinerja karyawan pada CV Alumnistore. Dalam ekosistem industri konveksi yang berkarakteristik padat karya, kinerja tidak lagi dapat direduksi secara simplistik sebagai output kuantitatif, melainkan harus dipahami sebagai konstruk multidimensional yang dinamis.

Relevansi kerangka penelitian ini dalam menganalisis fenomena operasional di CV Alumnistore didasarkan pada integrasi tiga dimensi kinerja utama:

1. Kinerja Tugas (*Task Performance*): Dimensi ini merepresentasikan efektivitas teknis pekerja dalam menjalankan aktivitas yang berkontribusi langsung pada inti teknis (*technical core*) organisasi. Relevansinya terletak pada evaluasi penguasaan pengetahuan tugas (*task knowledge*) dan keterampilan manual (*task skills*) di tengah variasi desain produk yang kompleks guna meminimalkan inefisiensi operasional .
2. Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*): Sebagai entitas bisnis berbasis *custom order*, CV Alumnistore beroperasi dalam lingkungan yang volatil. Dimensi ini sangat relevan untuk menganalisis kapasitas pekerja dalam memodifikasi perilaku dan mempertahankan efektivitas kerja saat menghadapi tekanan stres akibat sistem gaji borongan serta perubahan instruksi desain secara mendadak .
3. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*): Dimensi ini mencakup perilaku sukarela (*extra-role*) yang memfasilitasi terciptanya iklim sosial

dan psikologis yang kondusif di tempat kerja . Relevansinya mencakup analisis terhadap perilaku prososial seperti kerja sama tim dan tanggung jawab terhadap pemeliharaan aset yang berfungsi sebagai jaring pengaman operasional guna menjaga stabilitas alur produksi secara kolektif .

Secara substantif, integrasi ketiga dimensi tersebut memungkinkan penelitian ini untuk mengidentifikasi akar penyebab kesenjangan kinerja (*performance gap*) secara komprehensif. Melalui pendekatan fenomenologi, kerangka ini tidak hanya memotret manifestasi perilaku objektif, tetapi juga mengeksplorasi esensi makna dari pengalaman subjektif pekerja, sehingga menghasilkan rekomendasi strategis manajemen sumber daya manusia yang lebih presisi dan kontekstual bagi CV Alumnistore.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang menerapkan jenis penelitian fenomenologi transendental. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada tujuan fundamental penelitian ini, yaitu untuk menyelami dan memahami secara mendalam realitas sosial yang kompleks, pengalaman hidup (*lived experience*), serta konstruksi makna yang dibangun oleh para karyawan operasional di CV Alumnistore, Kabupaten Jombang, terkait dinamika kinerja mereka. Pendekatan ini dipandang memiliki relevansi metodologis yang tinggi karena memungkinkan peneliti untuk tidak sekadar berhenti pada permukaan data statistik produksi, melainkan masuk lebih jauh untuk menjelajahi dan menafsirkan bagaimana makna dikonstruksi oleh individu dalam konteks lingkungan kerja manufaktur yang spesifik (Creswell & Poth, 2018). Dalam kerangka ini, peneliti tidak hanya berupaya memotret fakta objektif berupa ketidatercapaian target atau fluktuasi absensi, tetapi lebih menekankan pada penelaahan dinamika subjektivitas yang memengaruhi perilaku kerja, khususnya bagaimana para karyawan memaknai berbagai hambatan baik teknis, psikologis, maupun sosial yang menjadi determinan utama belum optimalnya kinerja mereka sehari-hari.

Penerapan pendekatan kualitatif sangat direkomendasikan dalam studi manajemen sumber daya manusia kontemporer yang berorientasi pada

pengungkapan praktik kerja secara holistik, guna menghindari reduksi fenomena manusia yang kompleks menjadi sekadar variabel angka atau korelasi statistik semata (Gehman et al., 2018). Melalui metode ini, peneliti memiliki fleksibilitas untuk membangun pemahaman yang bersifat kontekstual terhadap situasi kerja di sektor industri konveksi yang menerapkan sistem pengupahan borongan (*piece-rate*), yang mana sering kali menciptakan tekanan psikologis unik yang tidak terdeteksi oleh survei kuantitatif. Urgensi pendekatan ini terletak pada kemampuannya untuk menangkap fenomena "suara pekerja" yang autentik, khususnya dalam menjelaskan paradoks mengapa berbagai intervensi manajemen seperti insentif dan pengawasan ketat belum mampu menghasilkan konsistensi kinerja yang diharapkan.

Secara spesifik, jenis penelitian fenomenologi dipilih karena peneliti berkeinginan kuat untuk mengeksplorasi esensi (*essence*) dari pengalaman sadar individu mengenai suatu fenomena tertentu (Creswell & Poth, 2018). Dalam konteks penelitian ini, fenomenologi digunakan sebagai pisau analisis untuk mengungkap bagaimana para karyawan di CV Alumnistore secara sadar memaknai pengalaman mereka dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, serta bagaimana persepsi tersebut berdampak pada kapabilitas mereka dalam memenuhi dimensi kinerja tugas, adaptif, dan kontekstual. Sejalan dengan perspektif filosofis Moustakas (1994), penelitian ini berfokus pada deskripsi tekstural dan struktural tentang apa yang dialami oleh para informan dan bagaimana mereka mengalaminya, sehingga faktor-faktor determinan yang membentuk kinerja dapat

dipahami sepenuhnya dari sudut pandang aktor utama yang terlibat langsung di rantai produksi, bukan dari asumsi manajemen semata.

Lebih lanjut, penelitian kualitatif dalam ranah manajemen kinerja saat ini semakin mendapatkan atensi, terutama untuk menjawab tantangan kompleksitas perilaku organisasi yang tidak linear (Gill et al., 2021). Di tengah lingkungan manufaktur yang dinamis, pendekatan fenomenologi mampu membuka wawasan mendalam mengenai kondisi riil interaksi antara manusia dengan mesin dan rekan kerja. Mengacu pada kerangka kerja Shah et al. (2025) yang menekankan bahwa evaluasi kinerja karyawan harus mencakup dimensi yang luas meliputi *Task Performance* (kemampuan teknis), *Adaptive Performance* (ketahanan stres dan adaptasi perubahan), serta *Contextual Performance* (perilaku ekstra peran) penelitian ini hadir untuk mengisi ruang kosong dalam literatur dengan memberikan gambaran kualitatif tentang bagaimana ketiga dimensi tersebut diinternalisasi dan diekspresikan oleh karyawan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi apakah hambatan kinerja bersumber dari defisit keterampilan, ketidaksiapan mental menghadapi tekanan, atau justru lunturnya motivasi sosial akibat iklim kerja yang individualis.

Dengan mengadopsi pendekatan kualitatif fenomenologi secara ketat, penelitian ini diharapkan mampu menyajikan deskripsi yang transparan, kaya, dan mendalam mengenai determinan kinerja karyawan yang sesungguhnya. Hasil dari eksplorasi ini tidak hanya akan memperkaya khazanah literatur mengenai manajemen kinerja di sektor UKM padat karya, tetapi juga memberikan

kontribusi praktis yang signifikan bagi perumusan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih humanis dan tepat sasaran, yang didasarkan pada pemahaman empatik terhadap karakteristik psikologis serta realitas beban kerja yang dihadapi oleh karyawan saat ini.

3.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini secara khusus difokuskan untuk mengeksplorasi dan memahami secara mendalam fenomena determinan kinerja karyawan serta dinamika pengalaman kerja yang dialami oleh tenaga kerja operasional di CV Alumnistore, Kabupaten Jombang, Jawa Timur. Fokus ini berangkat dari realitas empiris bahwa industri konveksi sebagai sektor padat karya sangat bergantung pada kapabilitas dan stabilitas perilaku tenaga kerjanya dalam menghadapi kompleksitas produksi dan fluktuasi permintaan pasar. Dalam penelitian ini, fokus tidak lagi diarahkan pada evaluasi program pelatihan atau karakteristik demografis tertentu, melainkan pada bagaimana karyawan memaknai dan merespons berbagai faktor baik internal maupun eksternal yang menjadi penghambat atau pendukung mereka dalam mencapai kinerja optimal. Hal ini krusial mengingat efisiensi operasional sangat dipengaruhi oleh bagaimana individu mengonstruksikan persepsi mereka terhadap tekanan target, sistem insentif, dan lingkungan kerja menjadi perilaku produktif yang nyata.

Studi literatur kontemporer menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dalam industri manufaktur modern tidak dapat lagi disederhanakan hanya pada pencapaian output kuantitas. Armstrong dan Taylor (2020) menekankan bahwa

manajemen kinerja harus dipandang sebagai proses strategis dan terintegrasi yang berfokus pada peningkatan efektivitas organisasi melalui perbaikan kinerja individu. Sejalan dengan perspektif tersebut, penelitian ini mengacu pada temuan Shah, Shukla, dan Rao (2025) yang menegaskan bahwa *Task Performance* (kinerja tugas), *Adaptive Performance* (kinerja adaptif), dan *Contextual Performance* (kinerja kontekstual) merupakan tiga dimensi utama yang esensial dalam memahami anatomi performa pekerja di sektor manufaktur. Dimensi-dimensi ini menjadi parameter utama dalam penelitian ini untuk mengeksplorasi sejauh mana karyawan memiliki penguasaan teknis yang memadai, ketahanan mental terhadap stres kerja, serta kesadaran untuk berkontribusi secara sukarela di rantai produksi.

Lebih lanjut, penelitian ini memfokuskan eksplorasi pada persepsi subjektif karyawan terhadap interaksi antara tuntutan kerja dengan sumber daya yang mereka miliki. Mengacu pada pandangan Dessler (2020) yang menyatakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan dalam lingkungan yang mendukung, penelitian ini menelaah bagaimana sistem kerja borongan (*piece-rate*) di CV Alumnistore dimaknai oleh karyawan: apakah sebagai insentif yang memotivasi atau justru sebagai tekanan psikologis yang memicu kelelahan (*burnout*) dan penurunan kualitas (*defect*). Fokus analisis diarahkan pada bagaimana karyawan menavigasi hambatan teknis (seperti kerusakan mesin atau kerumitan pola), hambatan adaptif (perubahan target mendadak), dan dinamika sosial (dukungan rekan kerja) dalam upaya mereka memenuhi standar perusahaan.

Dalam kerangka penelitian fenomenologi ini, fokus substantif diarahkan pada dua orientasi utama:

1. Eksplorasi Determinan Kinerja Multidimensional: Mengidentifikasi dan mendeskripsikan secara mendalam bagaimana karyawan mengalami dan memaknai faktor-faktor spesifik yang memengaruhi kinerja mereka dalam tiga dimensi:
 - a) *Task Performance*: Persepsi terhadap penguasaan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan teknis (*skills*).
 - b) *Adaptive Performance*: Persepsi terhadap kemampuan mengelola stres (*stress tolerance*) dan adaptasi perubahan (*managing change*).
 - c) *Contextual Performance*: Persepsi terhadap pentingnya kedisiplinan (*conscientiousness*) dan kerjasama tim (*relational skills*).
2. Pemahaman Akar Masalah Kesenjangan Kinerja (*Performance Gap*): Mengungkap makna di balik fenomena ketidatercapaian target dan fluktuasi absensi dari sudut pandang "suara pekerja" (*employee voice*), guna menemukan akar permasalahan yang mungkin luput dari pengamatan manajemen yang bersifat *top-down*.

Secara metodologis, fokus penelitian ini mendukung penggunaan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi karena memungkinkan peneliti menggali narasi, pandangan, dan esensi makna terdalam dari para aktor lapangan secara intensif. Fokus penelitian ini bukan semata-mata pada validasi hipotesis atau pengukuran korelasi statistik, melainkan pada bagaimana realitas kinerja

dikonstruksi, dipahami, dan direspon oleh para pekerja dalam keseharian mereka. Dengan demikian, penelitian ini memberikan ruang bagi lahirnya wawasan baru yang memperkaya praktik pengelolaan sumber daya manusia di sektor konveksi, khususnya dalam merumuskan strategi intervensi yang lebih humanis dan tepat sasaran untuk mengatasi stagnasi kinerja.

3.3 Sumber Data

Dalam penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, penentuan sumber data bukan sekadar prosedur administratif, melainkan elemen strategis yang sangat krusial karena kualitas, kedalaman, dan validitas temuan sangat bergantung pada siapa yang memberikan informasi. Sumber data dalam konteks ini haruslah subjek yang memiliki pengetahuan mendalam, pengalaman hidup yang autentik (*lived experience*), serta keterlibatan langsung dengan fenomena kinerja operasional yang sedang diteliti. Selaras dengan desain fenomenologi transendental, sumber data utama dalam penelitian ini diperoleh dari individu-individu di CV Alumnistore yang dipilih secara sengaja (*purposive*) berdasarkan intensitas keterlibatan mereka dalam aktivitas produksi sehari-hari dan pengalaman mereka dalam menghadapi dinamika sistem kerja borongan.

Sumber data dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama guna memastikan komprehensifitas data, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder:

1. Sumber Data Primer

Sumber data primer merupakan data yang diperoleh peneliti secara langsung dari tangan pertama melalui serangkaian wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipatif di lantai produksi, dan diskusi terarah mengenai determinan kinerja. Informan dalam penelitian ini berjumlah 8 orang, yang dikelompokkan ke dalam dua klaster peran untuk mendapatkan perspektif yang berimbang (Creswell & Poth, 2018):

- a) Klaster Informan Utama (*Main Informants*) – 6 Orang: Klaster ini terdiri dari para karyawan operasional yang merepresentasikan berbagai lini produksi, meliputi penjahit senior, penjahit junior, operator mesin bordir, dan staf *finishing/packing*. Mereka adalah aktor utama yang mengalami langsung (*experiencer*) tekanan target produksi, fluktuasi beban kerja, dan kondisi lingkungan fisik perusahaan. Narasi mereka sangat vital untuk mengungkap dimensi *Adaptive Performance*, khususnya bagaimana mereka mengelola stres (*stress tolerance*) dan beradaptasi dengan perubahan model produk yang cepat.

Pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan teknik Purposive Sampling, yakni teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Patton, 2015). Adapun kriteria inklusi penentuan informan didasarkan pada: (1) Karyawan aktif yang bekerja di bawah sistem target/borongan; (2) Memiliki pengalaman kerja

minimal yang cukup untuk merasakan fluktuasi produksi; dan (3) Pernah mengalami kendala dalam pencapaian target atau masalah kualitas (*reject*), sehingga mampu menceritakan hambatan tersebut secara mendalam. Sebagaimana ditegaskan oleh Etikan, Musa, dan Alkassim (2016), tujuan pemilihan ini bukan untuk generalisasi statistik, melainkan untuk memperoleh informasi yang kaya (*rich information*) guna memahami esensi determinan kinerja dari berbagai sudut pandang.

2. Sumber Data Sekunder

Untuk memperkuat analisis dan memvalidasi narasi subjektif informan, penelitian ini juga memanfaatkan sumber data sekunder yang diperoleh dari dokumentasi internal perusahaan serta literatur akademik. Dokumen-dokumen ini berfungsi sebagai bukti fisik (*physical artifacts*) yang merekam jejak kinerja karyawan secara historis. Data sekunder yang digunakan meliputi:

- a) Laporan Realisasi Produksi: Dokumen ini memuat data target versus capaian aktual bulanan setiap karyawan. Data ini digunakan untuk memverifikasi dimensi *Task Performance* secara kuantitatif dan mengidentifikasi pola fluktuasi produktivitas.
- b) Data *Reject* dan *Rework*: Catatan mengenai jumlah produk cacat atau perbaikan yang dilakukan. Dokumen ini krusial untuk menganalisis aspek kualitas dalam *Task Knowledge* dan *Task Skills*.

- c) Rekapitulasi Absensi: Data kehadiran, keterlambatan, dan izin karyawan. Data ini digunakan sebagai indikator objektif untuk meninjau dimensi *Contextual Performance*, khususnya pada sub-faktor *Organisational Conscientiousness*.
- d) Literatur Akademik: Referensi dari jurnal ilmiah bereputasi (termasuk rujukan utama Shah, Shukla, & Rao, 2025), buku teks manajemen kinerja (seperti Armstrong & Taylor, 2020), serta laporan industri terkini dari Kementerian Perindustrian (Kemenperin) untuk memberikan konteks makro pada temuan penelitian.

Penggunaan kombinasi sinergis antara sumber data primer (suara subjektif karyawan) dan sumber data sekunder (bukti objektif dokumen) bertujuan untuk memastikan kedalaman (*depth*) dan kelengkapan (*completeness*) analisis. Proses ini memungkinkan peneliti melakukan triangulasi sumber data, yakni membandingkan apa yang dikatakan karyawan tentang kinerja mereka dengan apa yang tercatat dalam dokumen perusahaan, sehingga validitas temuan mengenai determinan kinerja dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3.4 Profil Partisipan

Dalam penelitian kualitatif dengan desain fenomenologi, penentuan partisipan atau informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini didasarkan pada prinsip seleksi partisipan yang bersifat non-probabilitas, di mana peneliti menentukan subjek penelitian berdasarkan kriteria

spesifik dan pertimbangan strategis untuk memperoleh informasi yang paling relevan, kaya (*information-rich cases*), dan mendalam terkait fenomena determinan kinerja karyawan. Pemilihan partisipan dalam studi ini tidak berorientasi pada representasi statistik atau generalisasi populasi sebagaimana lazimnya dalam penelitian kuantitatif, melainkan berfokus pada validitas pemaknaan (*meaning*) dan kedalaman pengalaman hidup (*lived experience*) individu yang berinteraksi langsung dengan realitas sistem kerja borongan di lantai produksi CV Alumnistore.

Berdasarkan perubahan fokus penelitian yang menitikberatkan pada eksplorasi persepsi "akar rumput" (*grassroot perspective*) mengenai hambatan kinerja, maka partisipan dalam penelitian ini dibatasi secara eksklusif pada level operasional. Total partisipan yang dilibatkan berjumlah 6 (enam) orang karyawan produksi. Guna menangkap kompleksitas dimensi kinerja menurut kerangka Shah, Shukla, dan Rao (2025), keenam partisipan tersebut diklasifikasikan ke dalam tiga kategori karakteristik peran sebagai berikut:

1. Penjahit Senior (*The Experienced Sewers*) – 1 Orang Partisipan ini merupakan penjahit yang memiliki masa kerja terlama dan dianggap memiliki penguasaan teknis tertinggi di lantai produksi. Keberadaannya sangat krusial dalam penelitian ini untuk berfungsi sebagai tolok ukur informal terkait standar Kinerja Tugas (*Task Performance*). Melalui partisipan ini, peneliti dapat mengeksplorasi persepsi mengenai evolusi standar kualitas di perusahaan, serta bagaimana mereka mempertahankan

Kebiasaan Tugas (*Task Habits*) yang efisien selama bertahun-tahun. Selain itu, partisipan senior juga menjadi sumber informasi vital mengenai dimensi Kinerja Kontekstual, khususnya dalam aspek membimbing rekan kerja baru secara sukarela (*helping behavior*).

2. Penjahit Junior/Pemula (*The Novice Sewers*) kelompok ini merupakan komposisi terbesar dalam partisipan penelitian, yang terdiri dari penjahit dengan masa kerja yang relatif lebih singkat atau sedang dalam fase adaptasi penuh terhadap tekanan sistem borongan. Partisipan dalam kategori ini dipilih secara strategis untuk menggali kedalaman dimensi Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*). Narasi mereka sangat dibutuhkan untuk memahami fenomena gejolak emosional, tingkat Toleransi Stres (*Stress Tolerance*) saat menghadapi target yang tidak tercapai, serta persepsi mereka mengenai hambatan dalam menguasai Keterampilan Tugas (*Task Skills*) yang kompleks. Kelompok ini merepresentasikan subjek yang paling rentan mengalami fluktuasi kinerja, sehingga pandangan mereka menjadi kunci untuk menjawab pertanyaan penelitian.
3. Operator Spesialis/Finishing (*The Specialist*) 1 Orang Partisipan ini merepresentasikan peran pendukung produksi (seperti operator bordir atau staf *packing*) yang memiliki alur kerja berbeda dengan penjahit reguler. Keterlibatan partisipan ini bertujuan untuk memberikan variasi perspektif mengenai ketergantungan antar-lini produksi. Informasi dari partisipan ini penting untuk menyoroti aspek Kinerja Kontekstual (*Contextual*

Performance) dan Prioritas Tugas, khususnya bagaimana keterlambatan di satu lini dapat memengaruhi efisiensi lini lainnya, serta bagaimana koordinasi tim dimaknai dalam upaya mencapai target kolektif perusahaan.

Kriteria Inklusi Partisipan Seluruh partisipan yang dipilih dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria inklusi yang ketat, yaitu: (1) Merupakan karyawan aktif di CV Alumnistore yang terlibat langsung dalam proses produksi; (2) Bekerja di bawah skema pengupahan berbasis target atau borongan (*piece-rate*); dan (3) Pernah mengalami dinamika fluktuasi kinerja, baik berupa kegagalan target maupun masalah kualitas produk (*reject*), sehingga mampu menceritakan pengalaman fenomenologis tersebut secara autentik.

Prinsip Saturasi Data Jumlah 6 (enam) orang partisipan ini dipandang telah memadai secara metodologis untuk mencapai prinsip saturasi data (*data saturation*). Dalam tradisi penelitian kualitatif fenomenologi, saturasi data tercapai ketika proses penggalian informasi lebih lanjut tidak lagi menghasilkan temuan baru yang substansial atau variasi tema yang signifikan (Creswell & Poth, 2018). Dengan komposisi partisipan yang mewakili spektrum pengalaman dari level senior, junior, hingga spesialis, penelitian ini diharapkan mampu mengonstruksi gambaran yang utuh (holistik) mengenai determinan kinerja karyawan tanpa perlu menambah jumlah sampel yang berlebihan yang justru berpotensi mengaburkan kedalaman analisis.

3.5 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat naturalistik, di mana peneliti terjun langsung dan berinteraksi dengan partisipan dalam latar (*setting*) situasi kerja yang alami tanpa adanya manipulasi kondisi. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang holistik dan autentik mengenai fenomena determinan kinerja karyawan yang sesungguhnya terjadi di rantai produksi CV Alumnistore. Teknik pengumpulan data dirancang sebagai serangkaian prosedur fleksibel untuk menggali makna, persepsi, dan pengalaman subjektif informan terkait bagaimana mereka menavigasi hambatan teknis, tekanan psikologis, dan dinamika sosial dalam upaya mencapai target kerja.

Guna memperoleh data yang kaya (*rich data*) dan mendalam, penelitian ini menerapkan strategi triangulasi teknik, yaitu penggabungan tiga metode utama pengumpulan data untuk memastikan validitas dan kredibilitas temuan:

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Wawancara merupakan teknik utama dalam penelitian ini untuk menyelami perspektif emik (sudut pandang dalam) dari para karyawan. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur (*semi-structured interview*) dengan menggunakan pedoman pertanyaan terbuka yang berfungsi sebagai peta tematik, namun tetap memberikan keleluasaan bagi informan untuk bercerita secara mengalir. Wawancara dilaksanakan secara tatap muka

dengan durasi berkisar antara 25 hingga 40 menit per informan, yang direkam menggunakan alat perekam audio atas izin partisipan untuk menjamin akurasi transkripsi.

Fokus penggalian data dalam wawancara ini diarahkan pada tiga dimensi kinerja utama mengacu pada kerangka Shah et al. (2025):

- a) Eksplorasi Kinerja Tugas (*Task Performance*): Menggali persepsi informan mengenai penguasaan teknis mereka, kebiasaan kerja (*task habits*), dan hambatan spesifik yang menyebabkan terjadinya produk cacat (*reject*).
- b) Eksplorasi Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*): Menggali pengalaman emosional informan saat menghadapi tekanan target borongan, toleransi terhadap stres, dan respon mereka terhadap perubahan model produksi mendadak.
- c) Eksplorasi Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*): Menggali makna yang diberikan informan terhadap kedisiplinan, inisiatif membantu rekan kerja, dan iklim sosial di tempat kerja.

Berikut adalah rincian profil partisipan yang menjadi sumber data utama dalam penelitian ini:

Tabel 3. 1 Daftar Partisipan Penelitian

Kode	Kategori Informan	Jabatan / Peran Spesifik	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
P1	Informan Utama	Penjahit Senior	35	SMA	3 Tahun
P2	Informan Utama	Penjahit	21	SMK	1 Tahun
P3	Informan Utama	Penjahit	23	SMA	2 Tahun
P4	Informan Utama	Operator Bordir	20	SMK	1.5 Tahun
P5	Informan Utama	Operator Bordir	22	SMK	1.5 Tahun
P6	Informan Utama	Staf <i>Finishing/Packing</i> & Bordir	24	SMA	1.5 Tahun

Sumber: Data Diolah Penulis, 2025

2. Observasi Non-Partisipan (*Non-Participant Observation*)

Peneliti melakukan pengamatan langsung di lantai produksi CV Alumnistore untuk memotret perilaku kerja yang tidak terungkap dalam wawancara verbal. Dalam teknik ini, peneliti menempatkan diri sebagai pengamat independen yang tidak mengintervensi proses kerja, namun tetap mencatat fenomena secara detail. Objek pengamatan difokuskan pada:

- a) Perilaku Teknis: Kecepatan tangan, cara penanganan mesin, dan reaksi spontan saat terjadi kesalahan produksi (*Task Performance*).
- b) Respon Emosional: Ekspresi wajah dan bahasa tubuh karyawan saat dikejar *deadline* atau saat ditegur oleh supervisor (*Adaptive Performance*).
- c) Interaksi Sosial: Pola komunikasi antar-karyawan saat istirahat atau saat terjadi masalah di lini produksi, serta tingkat kepatuhan terhadap jam kerja (*Contextual Performance*). Hasil observasi dicatat dalam catatan lapangan (*field notes*) yang deskriptif dan reflektif.

3. Studi Dokumentasi

Dokumentasi digunakan sebagai sumber data sekunder untuk memberikan konteks historis dan memverifikasi klaim subjektif informan. Data yang dikumpulkan meliputi:

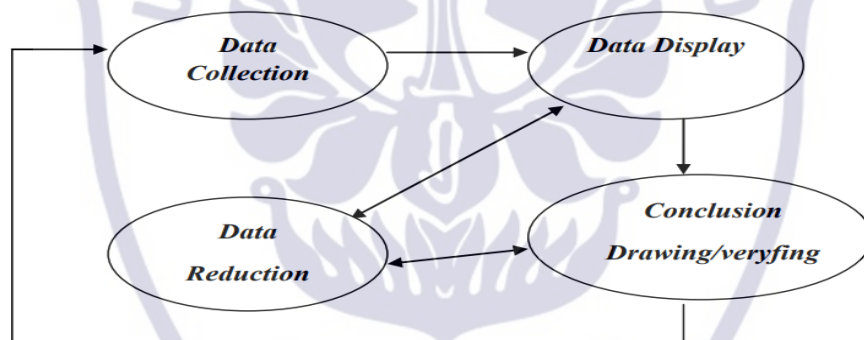
- a) Data Kuantitatif Kinerja: Laporan realisasi produksi harian per karyawan dan grafik fluktuasi pencapaian target.
- b) Data Kualitas: Log catatan barang cacat (*reject*) dan *rework* untuk mengidentifikasi pola kesalahan teknis.
- c) Data Kedisiplinan: Rekapitulasi absensi dan keterlambatan untuk meninjau konsistensi kehadiran.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa data kualitatif, mengikuti konsep yang diberikan Miles, Huberman, dan Spredley (Sugiyono, 2011) yang mengatakan bahwa aktivitas dalam analisa data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus pada setiap tahapan penelitian sehingga sampai tuntas. Aktivitas dalam analisa data, yaitu data reduction, data display dan conclusion drawing atau verification.

Langkah-langkah analisa ditunjukkan dalam gambar berikut ini:

Gambar 3. 1 Proses Analisis Data



Sumber: Huberman & Milles, 1994

Spradly (dalam Sugiyono, 2011) lebih lanjut mengatakan, teknik analisa data disesuaikan dengan tahapan dalam penelitian. Tahap penjelajahan dengan teknik pengumpulan data grand tour question, analisa data dilakukan dengan analisa domain. Tahap penentuan fokus analisa data dilakukan dengan analisa taksonomi. Tahap seleksi, analisa data dilakukan dengan analisa komponensial. Selanjutnya untuk sampai menghasilkan judul dilakukan dengan analisa tema.

3.7 Teknik Pengolahan Data

Sugiyono (2011) menjelaskan teknik pengolahan data sebagai berikut:

a. Coding

Peneliti membaca dan mengidentifikasi topik penting seluruh hasil wawancara. Peneliti juga melakukan koding terhadap istilah-istilah atau penggunaan kata atau kalimat yang relevan. Dalam hal pemberian koding perlu juga dicatat konteks mana istilah itu muncul.

b. Klasifikasi Data

Klasifikasi terhadap koding dilakukan dengan melihat sejauh mana satuan makna berhubungan. Klasifikasi ini dilakukan untuk membangun kategori dari setiap klasifikasi.

c. Kategorisasi

Data yang telah diklasifikasikan kemudian dibuat kategori. Jika dalam suatu kategori terdapat banyak data sehingga pencapaian akan lama, maka akan dibuat sub kategori.

d. Menganalisa suatu makna dalam kategori.

e. Mencari hubungan antar kategori.

- f. Membuat laporan di mana hasil analisa dideskripsikan dalam bentuk draft laporan penelitian.

3.8 Validasi Data

Validasi data dalam penelitian kualitatif menurut Creswell (2015) adalah penilaian akurasi dari hasil penelitian yang telah dideskripsikan oleh peneliti dan partisipan. Validasi dalam penelitian kualitatif memiliki kekuatan karena penelitian dilakukan dalam jangka waktu yang lama, dengan pendekatan kepada partisipan, dan deskripsi yang terperinci. Meski demikian penelitian kualitatif sering kali diragukan karena beberapa alasan. Menurut Bungin (2007) keraguan kebenaran dalam penelitian kualitatif karena subjektivitas peneliti, metode penelitian yang digunakan (wawancara dan pengamatan) mempunyai kelemahan apabila tanpa kontrol, sumber data yang kurang kredibel.

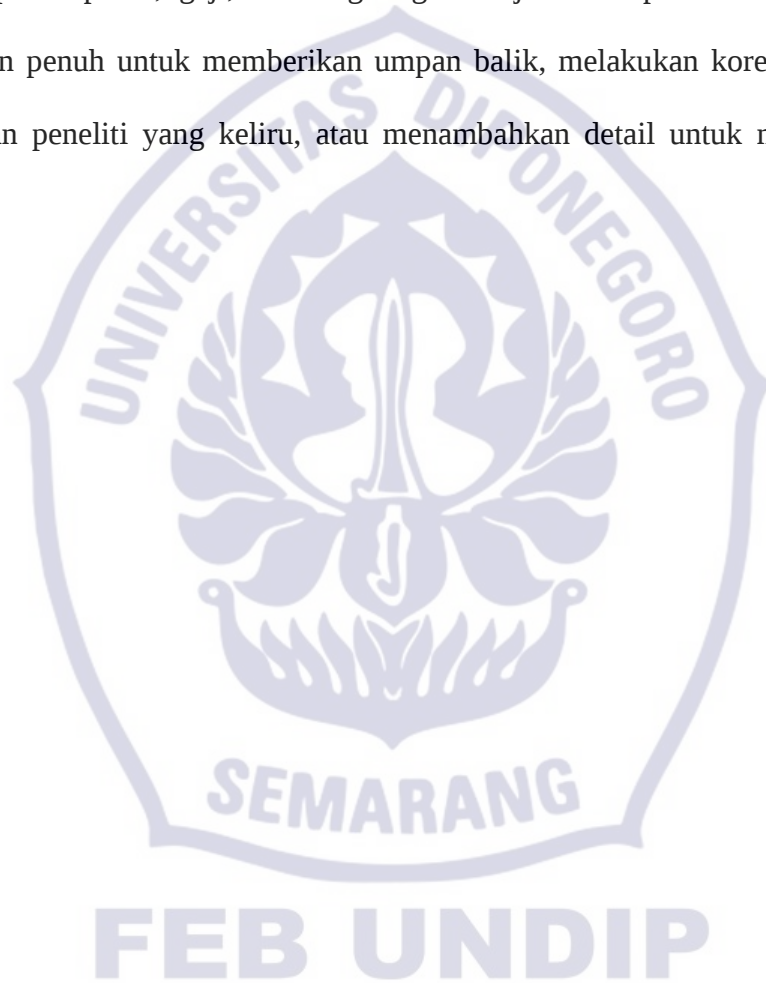
Oleh sebab itu diperlukan uji validitas dalam penelitian kualitatif untuk menghindari ketidaksesuaian instrumen dalam penelitian. Menurut Denzim (dalam Bungin, 2007) pengujian validasi penelitian dapat dengan menggunakan triangulasi kejujuran peneliti. Triangulasi kejujuran peneliti digunakan untuk menguji subjektivitas, kejujuran, dan kemampuan merekam data dalam penelitian. Cara yang dapat digunakan adalah dengan meminta peneliti lain untuk melakukan penelitian di tempat yang sama atau dengan cara lain untuk melakukan proses verifikasi. Penelitian ini menggunakan validasi kejujuran peneliti dengan cara check list pada tabel validasi sebagai media verifikasi hasil wawancara dan kemudian ditanda tangani oleh narasumber.

Dalam setiap penelitian kualitatif, memastikan kualitas dan kredibilitas data merupakan sebuah pilar fundamental untuk menghasilkan temuan yang dapat dipercaya (*trustworthy*). Mengingat sifat penelitian kualitatif yang interpretatif dan sering kali subjektif, peneliti memiliki tanggung jawab metodologis untuk menunjukkan bahwa temuannya akurat dan benar-benar merefleksikan perspektif partisipan. Menurut Daymon & Holloway (2011), terdapat beberapa strategi yang dapat ditempuh untuk menunjukkan kredibilitas sebuah riset kualitatif, dan salah satu yang paling krusial adalah *Member Check* atau validasi partisipan.

Member check, yang oleh Denzin & Lincoln (2005) dianggap sebagai teknik paling penting untuk membangun kredibilitas, adalah proses sistematis untuk memvalidasi data dan interpretasi peneliti dengan cara menyajikannya kembali kepada para partisipan yang menjadi sumber data tersebut. Proses ini lebih dari sekadar konfirmasi; ini adalah sebuah dialog di mana peneliti secara aktif mencocokkan pemahaman dan analisisnya dengan orang-orang yang dikaji. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti menyajikan rangkuman temuan, tema-tema kunci yang muncul, atau kutipan-kutipan langsung yang akan digunakan, kemudian meminta tanggapan partisipan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa peneliti tidak salah menginterpretasikan, mengurangi bias, dan secara akurat menangkap makna dari pengalaman yang diceritakan oleh partisipan.

Dalam konteks penelitian ini, peneliti menerapkan *member check* sebagai langkah validasi utama. Setelah tahap analisis data awal selesai, peneliti mengatur

pertemuan kembali dengan beberapa partisipan kunci yang dianggap representatif, baik dari level pekerja produksi maupun manajerial. Dalam sesi pertemuan tersebut, peneliti menyajikan temuan-temuan awal dalam bahasa yang mudah dipahami, mengulangi atau memparafrasakan interpretasi mengenai isu-isu sentral seperti kepemimpinan, gaji, dan lingkungan kerja. Partisipan kemudian diberi kesempatan penuh untuk memberikan umpan balik, melakukan koreksi jika ada pemahaman peneliti yang keliru, atau menambahkan detail untuk memperkaya data.



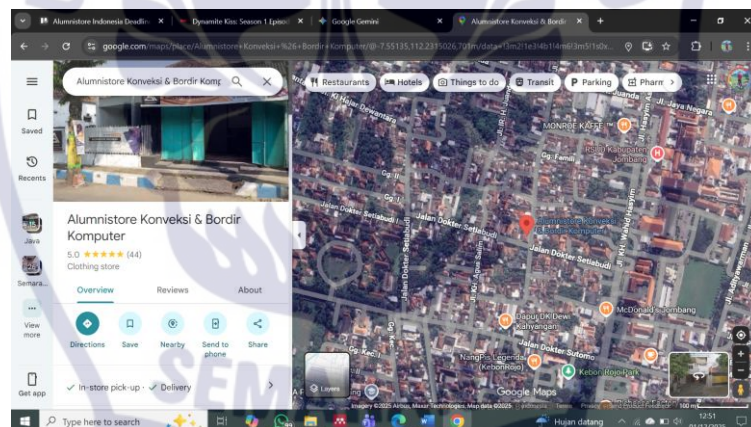
BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

CV Alumnistore merupakan perusahaan yang bergerak di sektor Industri Konveksi Pakaian dan berlokasi di Jl. HOS. Cokroaminoto No.48, Jombatan, Kec. Jombang, Kabupaten Jombang, Jawa Timur 61419. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2016. Awalnya beroperasi dalam skala kecil dan fokus pada pasar domestik di Jombang, namun seiring berjalannya waktu, Alumnistore memperluas kapasitas produksi dan mulai menargetkan pasar Nasional.

Gambar 4. 1 Lokasi CV Alumnistore



Sumber: Google Maps, 2025

Industri konveksi merupakan bagian integral dari sektor industri tekstil dan produk tekstil (TPT) Indonesia, yang secara signifikan berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) industri manufaktur, tercatat sebesar 6,1% pada tahun 2022. Sektor ini secara inheren bersifat padat karya. Oleh karena itu, keberhasilan operasional CV Alumnistore bergantung penuh pada efektivitas dan efisiensi tenaga kerja dalam proses produksi. Meskipun memiliki reputasi yang

cukup baik dan seharusnya memiliki sistem yang matang , perusahaan ini diidentifikasi menghadapi kesulitan dalam memaksimalkan kinerja pekerjaanya.

Gambar 4. 2 Logo CV Alumnistore



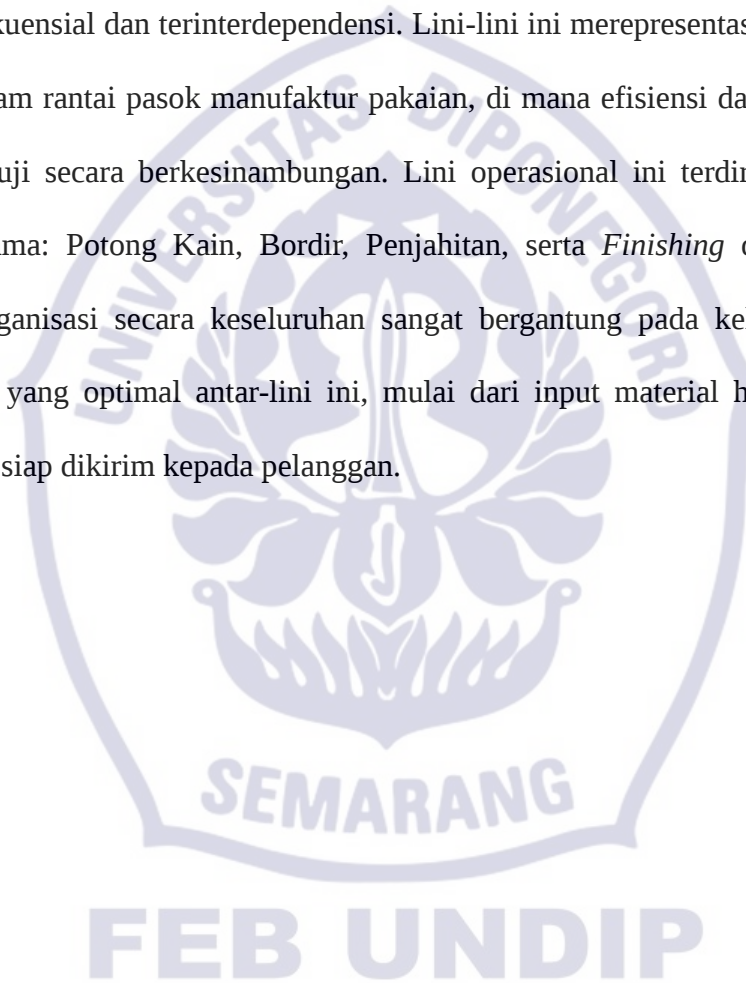
Sumber: CV Alumnistore, 2025

Logo CV Alumnistore didominasi oleh bentuk lingkaran, yang sering kali melambangkan kesempurnaan, keutuhan, dan siklus berkelanjutan dalam proses produksi. Di bagian atas lingkaran, tertulis "ALUMNISTORE" dengan tipografi yang kuat dan modern, yang berfungsi sebagai identitas merek utama. Bagian bawah lingkaran bertuliskan "CLOTHING PRODUCTION" secara eksplisit menegaskan bidang usaha perusahaan dalam manufaktur pakaian.

Inti dari logo ini adalah simbol segitiga yang terfragmentasi, membentuk inisial "A" atau "SA" di bagian tengah. Segitiga umumnya diasosiasikan dengan stabilitas, kekuatan, dan kemajuan (arah ke atas). Kombinasi elemen ini merefleksikan citra perusahaan yang berorientasi pada produktivitas yang kuat, proses yang terstruktur, dan kualitas yang teruji dalam setiap siklus produksi pakaian. Desain yang minimalis namun berkesan modern ini menunjukkan

aspirasi perusahaan untuk menjadi pemain yang relevan dan terpercaya di industri konveksi.

Dalam konteks operasional CV Alumnistore, keseluruhan proses penciptaan nilai terbagi secara fungsional ke dalam serangkaian lini produksi yang bersifat sekuensial dan terinterdependensi. Lini-lini ini merepresentasikan tahapan krusial dalam rantai pasok manufaktur pakaian, di mana efisiensi dan konsistensi kualitas diuji secara berkesinambungan. Lini operasional ini terdiri dari empat stasiun utama: Potong Kain, Bordir, Penjahitan, serta *Finishing* dan *Packing*. Kinerja organisasi secara keseluruhan sangat bergantung pada kelancaran dan koordinasi yang optimal antar-lini ini, mulai dari input material hingga output akhir yang siap dikirim kepada pelanggan.



Gambar 4. 3 Lini Produksi CV Alumnistore

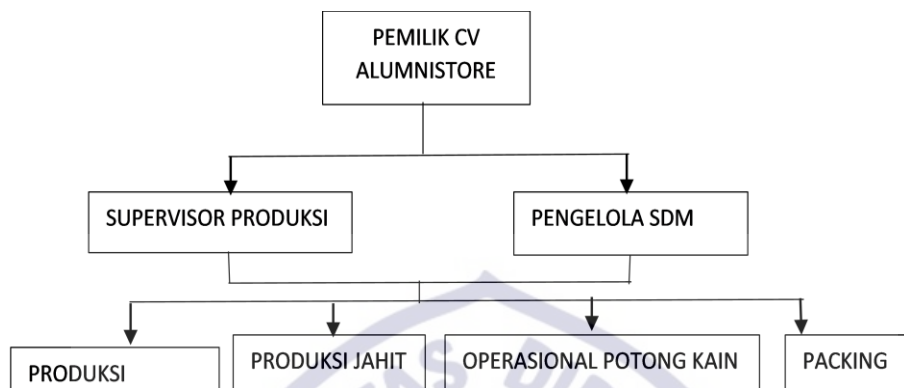


Sumber: CV Alumnistore, 2025

Struktur organisasi CV Alumnistore mencerminkan model yang relatif ramping dan berorientasi fungsional, di mana otoritas dan tanggung jawab dipisahkan antara fungsi inti (produksi) dan fungsi pendukung (SDM). Hierarki ini menjadi penting dalam menganalisis bagaimana instruksi kerja dan kebijakan SDM mengalir dari pucuk pimpinan ke rantai produksi (House, 1971).

Secara garis besar, hierarki otoritas di CV Alumnistore dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4. 4 Struktur Organisasi CV Alumnistore



Sumber: CV Alumnistore, 2025

4.2 Deskripsi Informan

Deskripsi informan dalam penelitian ini memiliki peran metodologis yang krusial dalam studi kualitatif, berfungsi sebagai validasi kontekstual terhadap data yang dikumpulkan. Melalui pengenalan profil informan, peneliti menggarisbawahi penerapan teknik *purposive sampling* yang dilakukan untuk menjangkau individu-individu kunci dari perspektif pengalaman harian (pekerja) yang secara langsung terlibat dan terdampak oleh fenomena kinerja di CV Alumnistore. Fokus pada level operasional ini dipilih untuk menangkap dinamika kinerja yang autentik tanpa bias manajerial. Dengan demikian, deskripsi ini tidak hanya memberikan identitas pada sumber data, tetapi juga menjustifikasi kedalaman dan kredibilitas temuan yang akan dianalisis dalam pembahasan, memastikan bahwa narasi yang diangkat benar-benar merefleksikan realitas yang dialami oleh para pelaku dalam sistem kerja konveksi. Sesuai dengan panduan etika penelitian kualitatif sebagaimana dijelaskan oleh Creswell & Creswell,

(2023) bahwa beberapa partisipan mungkin tidak ingin mengungkapkan identitas mereka. Dengan menghormati kebutuhan tersebut, peneliti memiliki tanggung jawab untuk tidak mengungkap identitas tersebut dan menggunakan kode inisial (P1 hingga P6) untuk merepresentasikan profil mereka.

Komposisi informan dalam penelitian ini merepresentasikan spektrum pengalaman yang beragam di rantai produksi. Informan pertama, P1, adalah seorang laki-laki berusia 35 tahun dengan pendidikan SMA dan masa kerja selama 3 tahun. Sebagai penjahit dengan masa kerja terlama dalam kelompok ini, P1 merepresentasikan figur senioritas yang memiliki kematangan teknis (*Task Knowledge*) serta peran informal sebagai mentor bagi rekan kerja lainnya. Selanjutnya, P2 adalah seorang perempuan berusia 21 tahun lulusan SMK dengan masa kerja 1 tahun. Sebagai penjahit junior, P2 memberikan perspektif penting mengenai tantangan adaptasi awal dan tekanan psikologis (*Adaptive Performance*) yang dihadapi tenaga kerja muda dalam sistem borongan. Sementara itu, P3 adalah perempuan berusia 23 tahun dengan masa kerja 2 tahun yang memiliki orientasi kerja pragmatis, merepresentasikan kelompok pekerja yang telah menemukan ritme kerja stabil dan strategi prioritas tugas (*Prioritising of Tasks*) untuk memaksimalkan hasil produksi.

Selain penjahit, penelitian ini juga melibatkan tenaga spesialis teknis untuk melengkapi dimensi analisis. P4 dan P5 adalah operator mesin bordir laki-laki berusia 20 dan 22 tahun dengan masa kerja 1,5 tahun. Keduanya memiliki latar belakang pendidikan SMK dan memberikan wawasan mendalam mengenai interaksi manusia dengan teknologi mesin, di mana ketelitian visual dan

kecepatan reaksi menjadi indikator utama kinerja. Profil informan terakhir adalah P6, seorang perempuan berusia 24 tahun yang bertugas sebagai staf *Finishing/Packing* dengan masa kerja 1,5 tahun. Posisi P6 sangat strategis karena berada di ujung rantai produksi, sehingga narasi yang diberikannya memberikan gambaran komprehensif mengenai saling ketergantungan antar-divisi dan urgensi kerjasama tim (*Contextual Performance*) dalam memastikan kualitas akhir produk sebelum sampai ke tangan pelanggan. Keberagaman profil keenam informan ini memastikan bahwa data yang diperoleh mampu memotret determinan kinerja karyawan secara holistik dari berbagai sisi operasional.

4.2.1 Kategori Informan

Berdasarkan teknik *purposive sampling* yang telah ditetapkan pada bab metode penelitian, partisipan dalam studi ini diklasifikasikan secara spesifik untuk merepresentasikan dinamika kerja yang menyeluruh di lantai produksi CV Alumnistore. Pengkategorian informan tidak hanya didasarkan pada pembagian tugas teknis (*job description*), tetapi juga mempertimbangkan masa kerja dan tingkat keahlian (*seniority level*). Hal ini bertujuan untuk menangkap variasi perspektif mengenai determinan kinerja, mulai dari penguasaan teknis (*task performance*) yang dimiliki oleh pekerja senior, hingga tantangan adaptabilitas psikologis (*adaptive performance*) yang dihadapi oleh pekerja muda atau pemula.

Penentuan partisipan dalam penelitian ini didasarkan pada teknik *purposive sampling*, di mana informan dipilih dengan pertimbangan tertentu untuk memaksimalkan kekayaan informasi terkait fenomena kinerja. Mengacu pada kerangka metodologis yang dikemukakan oleh Sugiyono (2022) dan Creswell

(2023), partisipan diklasifikasikan menjadi dua peran strategis untuk memastikan validitas data, yaitu Informan Kunci (*Key Informant*) dan Informan Utama (*Main Informant*).

Seluruh informan yang terlibat merupakan karyawan aktif di jalur produksi utama (*production line*) yang meliputi divisi penjahitan (*sewing*), bordir komputer, dan penyelesaian akhir (*finishing*). Pemilihan kategori ini dimaksudkan untuk memetakan alur kerja yang saling berinteraksi, sehingga data yang diperoleh dapat menggambarkan bagaimana kinerja individu berkontribusi terhadap efektivitas tim secara keseluruhan. Berikut adalah rincian profil dan kategorisasi informan yang disajikan dalam Tabel 4.1:

Tabel 4. 1 Kategori Informan

Kode	Usia	Pendidikan	Masa Kerja	Posisi / Jabatan	Peran dalam Penelitian
P1	35 Th	SMA	3 Tahun	Penjahit Senior	Informan Kunci: Representasi penguasaan teknis (<i>Task Knowledge</i>) yang matang dan peran mentoring informal.
P2	21 Th	SMK	1 Tahun	Penjahit Junior	Informan Utama: Representasi tenaga kerja muda yang sedang dalam fase adaptasi menghadapi tekanan target (<i>Adaptive Performance</i>).
P3	23	SMA	2	Penjahit	Informan Utama:

Kode	Usia	Pendidikan	Masa Kerja	Posisi / Jabatan	Peran dalam Penelitian
	Th		Tahun		Representasi pekerja dengan ritme kerja stabil dan orientasi hasil (<i>Task Habits</i>).
P4	20 Th	SMK	1.5 Tahun	Operator Bordir	Informan Utama: Representasi spesialisasi teknis yang berinteraksi dengan mesin otomatis dan ketelitian visual.
P5	22 Th	SMK	1.5 Tahun	Operator Bordir	Informan Utama: Representasi fokus pada detail kualitas dan presisi visual dalam elemen produksi.
P6	24 Th	SMA	1.5 Tahun	Staf <i>Finishing & Packing</i>	Informan Utama: Representasi tahap akhir produksi, fokus pada pengecekan kualitas akhir dan ketergantungan antar-lini.

Sumber: Data diolah Penulis, 2025

4.3 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Sub-bab ini merupakan inti dari penelitian yang menyajikan paparan komprehensif mengenai data empiris yang diperoleh dari lapangan serta analisis mendalam terhadap fenomena kinerja karyawan di CV Alumnistore. Struktur pembahasan dibagi menjadi dua bagian utama: Pertama, Sub-bab 4.3.1 (Temuan

Penelitian) akan menguraikan narasi dan transkrip hasil wawancara mendalam dengan keenam partisipan operasional, yang dikategorikan berdasarkan tema-tema yang muncul secara naturalistik. Kedua, Sub-bab 4.3.2 (Pembahasan) akan melakukan interpretasi kritis terhadap temuan tersebut dengan merujuk pada kerangka teori yang telah ditetapkan dalam Bab II, yaitu model determinan kinerja multidimensional dari Shah, Shukla, dan Rao (2025).

Analisis dalam bab ini difokuskan untuk menjawab rumusan masalah penelitian dengan membedah bagaimana ketiga dimensi kinerja yakni Kinerja Tugas (*Task Performance*), Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*), dan Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*) dimaknai dan dialami secara subjektif oleh para pekerja. Melalui sintesis antara data wawancara dan perspektif teoretis ini, penelitian bertujuan untuk mengonstruksi pemahaman yang utuh mengenai dinamika, hambatan, serta motivasi yang membentuk realitas kinerja karyawan di lingkungan kerja berbasis borongan.

4.3.1 Deskripsi Hasi Penelitian

Temuan hasil penelitian ini disarikan dari analisis naratif mendalam terhadap enam informan operasional (P1 hingga P6) di CV Alumnistore. Berbeda dengan pendekatan evaluasi kinerja konvensional yang bersifat *top-down*, temuan ini memotret realitas kinerja dari perspektif *emic* atau sudut pandang pelaku langsung. Deskripsi temuan dikelompokkan secara tematik berdasarkan tiga dimensi utama kinerja menurut kerangka Shah, Shukla, dan Rao (2025), yaitu

Kinerja Tugas (*Task Performance*), Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*), dan Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*).

A. Dimensi Kinerja Tugas (*Task Performance*)

Dimensi pertama menyoroti efektivitas teknis pekerja dalam mengubah input menjadi output. Temuan lapangan menunjukkan adanya variasi signifikan antara pekerja senior dan junior dalam hal pengetahuan tugas (*task knowledge*) serta dampak ketergantungan teknis antar-lini produksi.

Pada aspek pengetahuan dan keahlian, terdapat polarisasi yang jelas antara penjahit senior dan junior. Informan P1 selaku penjahit senior mengungkapkan bahwa pengalaman panjang membentuk intuisi teknis yang memungkinkannya memahami pola rumit tanpa instruksi berulang. P1 menyatakan,

"Kalau dibilang langsung paham ya tidak, tapi karena saya sudah biasa pegang macam-macam pola, biasanya lihat sekilas itu feeling-nya sudah jalan... Paling cuma butuh waktu sebentar buat ngepasin urutannya."

Narasi ini mengindikasikan bahwa bagi pekerja senior, *Task Knowledge* tidak lagi bersifat prosedural kaku, melainkan telah terinternalisasi menjadi *tacit knowledge* yang mempercepat proses pengambilan keputusan teknis di awal produksi.

Sebaliknya, informan P2 yang merupakan penjahit junior menghadapi hambatan signifikan ketika berhadapan dengan material spesifik, yang

secara langsung berdampak pada penurunan kecepatan produksi. P2 mengungkapkan keluhannya,

"Musuh terbesar saya itu kain Satin atau Silk yang licin. Itu kalau dijahit meleset terus, harus benar-benar ditahan pakai jari. Kalau dapat jatah kain itu, rasanya ingin menangis, mood langsung turun."

Ungkapan ini merefleksikan bahwa kurangnya penguasaan *Task Skill* pada material sulit bukan hanya menghambat kuantitas output, tetapi juga memicu frustrasi psikologis yang dapat mendegradasi motivasi kerja seketika.

Selain aspek individual, temuan juga mengungkap fenomena saling ketergantungan teknis (*technical interdependence*) yang memengaruhi kinerja tugas di lini akhir. Informan P6 (Staf *Finishing*) menyoroti bahwa kinerjanya sangat bergantung pada kualitas input dari lini sebelumnya. P6 menjelaskan,

"Sisa benang itu musuh bebuyutan saya. Penjahit kadang benangnya tidak dipotong mepet. Jadi sampai di meja saya, bajunya 'gondrong'. Saya harus trimming satu-satu, padahal harusnya saya tinggal lipat. Target packing saya jadi molor."

Keluhan ini menunjukkan bahwa kelalaian dalam *Task Performance* di lini hulu (penjahitan) menciptakan efek domino yang memaksa pekerja hilir

melakukan pekerjaan tambahan (*rework*) yang tidak bernilai tambah, sehingga menghambat pencapaian target efisiensi secara keseluruhan.

B. Dimensi Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*)

Dimensi kedua mengungkapkan bagaimana pekerja merespons fluktuasi target, kerusakan alat, dan perubahan mendadak. Sistem kerja borongan teridentifikasi sebagai pedang bermata dua yang memotivasi kecepatan namun menciptakan kerentanan stres yang tinggi (*stress tolerance*).

Terkait toleransi terhadap tekanan, respon informan sangat bervariasi berdasarkan tingkat pengalaman. Informan P2 menggambarkan manifestasi fisik dari kecemasan yang dialaminya saat target terancam tidak tercapai. Ia menuturkan,

"Kalau jam sudah menunjuk angka 3 sore tapi tumpukan kain masih tinggi, jantung rasanya mau copot. Tangan jadi keringat dingin, malah jadi susah jahitnya. Pernah saking paniknya saya lari ke kamar mandi, menangis sebentar."

Temuan ini menginterpretasikan bahwa pada tenaga kerja muda, tekanan sistem borongan sering kali melampaui ambang batas toleransi stres mereka, menyebabkan *freezing response* atau kelumpuhan sementara yang justru kontraproduktif terhadap kinerja.

Sementara itu, bagi operator mesin yang lebih teknis, stres dipicu oleh faktor eksternal di luar kendali mereka, seperti kerusakan alat. Informan P3 mengungkapkan kekesalannya dengan mengatakan,

"Kalau mesin rusak pas deadline, rasanya seperti kiamat kecil! Bukan panik lagi, tapi mangkel (kesal). Bayangin, waktu sejam itu bisa dapat 20 ribu, hilang gara-gara nunggu mekanik."

Pernyataan ini menegaskan bahwa dalam sistem borongan, hambatan teknis dimaknai bukan sekadar masalah operasional, melainkan sebagai kerugian finansial langsung (*financial loss*), yang memicu respon emosional agresif dan frustrasi pada pekerja.

Selain tekanan target, aspek manajemen perubahan (*managing change*) juga menjadi sorotan, terutama ketika terjadi perubahan instruksi mendadak. Informan P4 selaku operator bordir menjelaskan kompleksitas teknis yang harus dihadapi saat terjadi revisi. Ia menyatakan,

"Jujur kesal. Setting benang itu ribet, masukin lubang jarum satu-satu ada 12 warna. Kalau tiba-tiba Bos bilang ganti warna, berarti saya harus cabutin lagi. Awalnya pasti mengeluh, tapi ya tetap dikerjakan."

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pekerja memiliki resistensi kognitif dan emosional terhadap perubahan yang dianggap tidak efisien, mereka tetap menunjukkan kepatuhan adaptif (*compliant adaptation*) karena terikat oleh struktur kekuasaan dan kebutuhan ekonomi.

C. Dimensi Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)

Dimensi ketiga menyoroti perilaku sosial dan kerelaan pekerja untuk melakukan tugas di luar deskripsi kerja utama demi kebaikan organisasi. Meskipun sistem borongan bersifat individualistik, temuan menunjukkan adanya kohesivitas sosial dan kesadaran tinggi terhadap pemeliharaan aset.

Pada aspek perilaku saling membantu (*interpersonal helping*), informan menunjukkan bahwa bantuan diberikan bukan semata karena altruisme, melainkan sebagai strategi harmoni sosial dan investasi hubungan jangka panjang. Informan P1 menjelaskan perannya dalam membimbing junior,

"Kalau target saya aman, saya pasti bantu. Kasihan anak-anak baru itu mukanya pucat bingung tidak bisa pasang kerah. Saya datang, saya ajari triknya. Biar suasana kerja jadi enak."

Narasi ini menginterpretasikan bahwa pekerja senior memandang *mentoring* informal sebagai cara untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya mengurangi ketegangan sosial di lantai produksi.

Senada dengan hal tersebut, Informan P5 juga menunjukkan inisiatif lintas-lini saat memiliki waktu luang. Ia mengatakan,

"Kalau mesin bordir lagi jalan otomatis, saya menganggur. Daripada bengong, saya bantu anak finishing guntingin sisa benang. Kasihan kalau barang menumpuk."

Tindakan ini mencerminkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di mana pekerja secara sukarela mengisi kekosongan operasional rekan lain demi kelancaran aliran produksi secara keseluruhan.

Terakhir, aspek kesadaran organisasi (*organizational conscientiousness*) terlihat kuat dalam hal pemeliharaan alat kerja. Informan P4 menegaskan pandangannya terhadap mesin,

"Hukumnya fardhu 'ain (wajib). Mesin ini manja, kalau kotor sedikit bisa macet. Kalau mesin rusak seminggu, saya tidak makan. Jadi saya rajin bersihkan bukan karena takut Bos, tapi takut tidak bisa kerja."

Temuan ini memberikan wawasan mendalam bahwa kedisiplinan pekerja dalam merawat aset perusahaan didorong oleh motif *self-preservation* atau keberlangsungan nafkah. Pekerja memandang mesin bukan sebagai aset milik orang lain (perusahaan), melainkan sebagai mitra kerja vital yang menjamin pendapatan mereka, sehingga memunculkan rasa kepemilikan psikologis (*psychological ownership*) yang tinggi.

4.3.2 Pembahasan Temuan dalam Perspektif Teori

Pembahasan ini bertujuan untuk menginterpretasikan makna di balik data empiris yang telah diuraikan sebelumnya dengan menyandingkannya pada kerangka teoretis determinan kinerja multidimensional yang dikemukakan oleh Shah, Shukla, dan Rao (2025). Melalui sintesis antara realitas lapangan dan konsep akademik, analisis ini menjelaskan mengapa kesenjangan kinerja terjadi di

CV Alumnistore dan bagaimana interaksi antara dimensi tugas, adaptif, dan kontekstual membentuk dinamika kerja di lingkungan berbasis sistem borongan.

A. Analisis Kinerja Tugas (*Task Performance*): Peran Pengetahuan Tacit dan Ketergantungan Teknis

Berdasarkan temuan lapangan, dimensi kinerja tugas di CV Alumnistore sangat dipengaruhi oleh tingkat internalisasi pengetahuan (*task knowledge*) dan manajemen saling ketergantungan (*interdependence*). Mengacu pada teori Shah et al. (2025), kinerja tugas bukan hanya tentang kemampuan teknis semata, melainkan juga efisiensi dalam mengeksekusi rutinitas kerja (*task habits*). Temuan pada informan P1 (senior) menunjukkan bahwa akumulasi pengalaman selama bertahun-tahun telah mentransformasi pengetahuan prosedural menjadi pengetahuan *tacit* atau intuisi teknis. Kemampuan P1 untuk "membaca" pola rumit secara instan membuktikan bahwa pekerja senior memiliki peta kognitif yang efisien, yang memungkinkan mereka meminimalisir waktu *setup* awal. Sebaliknya, kesulitan yang dialami informan P2 (junior) saat menangani material licin (satin/silk) mengonfirmasi bahwa defisit pada aspek *task skill* spesifik menjadi penghambat utama bagi pekerja pemula untuk mencapai kuantitas output yang setara dengan senior, meskipun motivasi kerja mereka tinggi.

Lebih jauh, analisis kinerja tugas dalam konteks ini tidak dapat dilepaskan dari aspek saling ketergantungan teknis (*technical interdependence*). Keluhan informan P6 (Staf *Finishing*) mengenai beban

kerja tambahan akibat sisa benang dari lini penjahitan mengindikasikan adanya fenomena "efek domino kualitas". Dalam perspektif teori kinerja, hal ini menunjukkan bahwa *Task Performance* individu di satu lini (penjahit) menjadi determinan bagi efisiensi lini berikutnya (finishing). Kegagalan penjahit dalam menuntaskan standar tugas dasar (memotong benang) secara otomatis menurunkan produktivitas rekannya di hilir. Hal ini menegaskan bahwa dalam sistem produksi massal, kinerja tugas bersifat sistemik; inefisiensi sekecil apa pun di hulu akan teramplifikasi menjadi hambatan kinerja yang signifikan di hilir.

B. Analisis Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*): Kerentanan Psikologis dalam Sistem Borongan

Dimensi kinerja adaptif menjadi sorotan kritis dalam penelitian ini, mengingat sistem kerja borongan menuntut fleksibilitas tinggi di tengah ketidakpastian. Shah et al. (2025) mendefinisikan kinerja adaptif sebagai kemampuan individu untuk menyesuaikan perilaku terhadap tuntutan lingkungan yang berubah. Temuan menunjukkan bahwa sistem borongan bertindak sebagai pedang bermata dua: di satu sisi mendorong kecepatan, namun di sisi lain menggerus toleransi stres (*stress tolerance*) pekerja. Respon panik dan fisik (keringat dingin/menangis) yang dialami informan P2 saat target terancam menunjukkan bahwa tekanan psikologis yang berlebihan dapat memicu mekanisme *freezing*, di mana kapasitas kognitif pekerja untuk memecahkan masalah justru menurun saat tekanan meningkat. Ini mengindikasikan bahwa tanpa dukungan emosional yang

memadai, pekerja muda rentan mengalami kegagalan adaptasi yang berujung pada penurunan kinerja.

Selain aspek stres, indikator manajemen perubahan (*managing change*) juga menunjukkan dinamika yang kompleks. Resistensi halus yang ditunjukkan oleh informan P4 dan P5 (Operator Bordir) terhadap perubahan desain mendadak bukanlah bentuk pembangkangan, melainkan respon rasional terhadap potensi kerugian finansial. Dalam skema borongan, waktu yang hilang untuk melakukan *setup* ulang mesin dimaknai sebagai hilangnya pendapatan. Oleh karena itu, kemampuan adaptasi pekerja di CV Alumnistore sangat transaksional; mereka bersedia beradaptasi terhadap perubahan hanya jika persepsi kerugian (waktu dan tenaga) dapat dikompensasi atau diminimalisir. Temuan ini memperkaya teori Shah et al. (2025) dengan menempatkan faktor ekonomi sebagai variabel moderator utama dalam kemampuan adaptasi pekerja kerah biru (*blue-collar workers*).

C. Analisis Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*): Solidaritas sebagai Strategi Bertahan

Dimensi kinerja kontekstual, yang mencakup perilaku sosial yang mendukung lingkungan psikologis organisasi, terbukti menjadi elemen perekat yang menjaga stabilitas operasional. Meskipun sistem insentif bersifat individualistik, temuan lapangan mengidentifikasi tingginya perilaku menolong (*interpersonal helping*) dan kesadaran organisasi (*organizational conscientiousness*). Bantuan yang diberikan oleh informan

P1 kepada junior atau P5 kepada staf *finishing* dapat dianalisis sebagai bentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang bersifat instrumental. Pekerja senior membantu junior bukan semata karena altruisme, melainkan sebagai upaya menjaga harmoni sosial dan mencegah hambatan aliran kerja yang mungkin berdampak pada mereka di kemudian hari. Solidaritas ini berfungsi sebagai jaring pengaman sosial (*social safety net*) yang memitigasi dampak negatif dari kompetisi borongan yang keras.

Aspek lain yang menonjol adalah tingginya rasa kepemilikan psikologis (*psychological ownership*) terhadap aset perusahaan, sebagaimana ditunjukkan oleh kedisiplinan informan P4 dan P5 dalam merawat mesin bordir. Fenomena ini menarik karena kepatuhan tersebut lahir dari motif pelestarian diri (*self-preservation*), di mana pekerja menyadari bahwa kerusakan mesin berkorelasi langsung dengan hilangnya nafkah. Dalam perspektif teori kinerja kontekstual, hal ini menunjukkan bahwa dedikasi pekerja terhadap fasilitas organisasi sering kali didorong oleh kesadaran akan nasib bersama (*shared fate*) antara pekerja dan alat produksinya. Dengan demikian, kinerja kontekstual di CV Alumnistore tidak muncul dari formalitas aturan, melainkan tumbuh secara organik dari kebutuhan untuk bertahan hidup dan menjaga kelangsungan operasional kolektif.

4.4 Analisis Hasil Penelitian

Sub-bab ini menyajikan sintesis kritis terhadap temuan empiris yang telah diuraikan sebelumnya, dengan tujuan untuk mengintegrasikan realitas lapangan

(Sub-bab 4.3.1) dan interpretasi teoretis (Sub-bab 4.3.2) ke dalam satu kerangka analisis yang holistik. Dalam bagian ini, penelitian bergerak lebih jauh dari sekadar deskripsi fenomena, melainkan membedah pola hubungan kausalitas dan interdependensi antara dimensi kinerja tugas, adaptif, dan kontekstual dalam ekosistem kerja borongan di CV Alumnistore. Melalui analisis ini, determinan utama kinerja baik yang bersifat teknis, psikologis, maupun struktural diidentifikasi secara akademik guna memberikan landasan argumentasi yang kokoh bagi perumusan implikasi manajerial dan rekomendasi strategis yang presisi.

4.4.1 Analisis Kinerja Tugas (*Task Performance*)

Analisis pada dimensi kinerja tugas difokuskan untuk mengevaluasi efektivitas teknis pekerja dalam mentransformasikan *input* menjadi *output* produksi yang bernilai sesuai dengan standar deskripsi pekerjaan. Kinerja tugas dipahami sebagai serangkaian perilaku yang diharapkan, dievaluasi, dan diberikan imbalan oleh organisasi yang secara langsung mendukung proses produksi barang. Temuan lapangan di CV Alumnistore mengindikasikan bahwa indikator Pengetahuan Tugas (*Task Knowledge*) dan Keterampilan Tugas (*Task Skills*) mengalami variasi yang signifikan berdasarkan tingkat senioritas, yang kemudian diperburuk oleh tekanan sistem borongan yang kaku.

Data wawancara menunjukkan bahwa pekerja senior (seperti P1) telah mencapai tahap otomasi kognitif, di mana pemahaman terhadap pola rumit telah menjadi intuisi teknis yang menghubungkan pemahaman dengan tindakan secara

instan. Hal ini selaras dengan teori bahwa pengetahuan tugas mencakup dasar-dasar faktual (pengetahuan deklaratif) dan prosedur operasional (pengetahuan prosedural) yang sangat dipengaruhi oleh pengalaman. Sebaliknya, pekerja junior (seperti P2) masih berjuang pada tahap kognitif awal, di mana mereka kekurangan *manual dexterity* atau ketangkasan manual yang diperlukan untuk menghadapi material sulit seperti satin atau sutra. Kondisi ini menegaskan bahwa dalam industri manufaktur konveksi, *learning curve* (kurva pembelajaran) adalah determinan kritis; tanpa intervensi pelatihan teknis yang terstruktur, pekerja baru akan terus menjadi *bottleneck* (titik hambat) dalam rantai produksi yang menghambat pencapaian efisiensi kolektif.

Analisis lebih tajam pada indikator Kebiasaan Tugas (*Task Habits*) dan Prioritas Tugas (*Prioritizing*) mengungkapkan adanya pertukaran nilai (*trade-off*) yang dilematis akibat struktur insentif finansial. Sistem pengupahan borongan di CV Alumnistore memicu bias prioritas, di mana pekerja secara sadar mengorganisir aktivitas mereka berdasarkan batas waktu dan potensi pengaruhnya terhadap tujuan finansial pribadi, seringkali dengan mengabaikan detail kualitas. Strategi ini menciptakan inefisiensi sistemik; kebiasaan penjahit yang mengabaikan pembersihan sisa benang demi mengejar volume memaksa lini berikutnya (seperti P6 di bagian *Finishing*) menanggung beban kerja tambahan (*rework*) tanpa kompensasi tambahan. Secara struktural, sistem ini gagal menginternalisasi kualitas sebagai bagian integral dari kinerja tugas individu dan justru memindahkannya menjadi beban kolektif di tahap akhir proses produksi.

Untuk memetakan hasil analisis secara sistematis, berikut adalah ringkasan temuan indikator kinerja tugas yang dikontekstualisasikan dengan realitas operasional di CV Alumnistore:

Tabel 4. 2 Ringkasan Analisis Indikator Kinerja Tugas

Indikator Framework (Shah et al., 2025)	Temuan Empiris di CV Alumnistore	Dampak terhadap Produktivitas
Pengetahuan Tugas (<i>Task Knowledge</i>)	Kesenjangan antara pengetahuan prosedural senior dan junior pada pola rumit ¹⁰¹⁰¹⁰¹⁰ .	Terjadinya inefisiensi waktu pada pekerja baru (<i>learning curve</i> ambat produksi).
Keterampilan Tugas (<i>Task Skills</i>)	Ketangkasan manual (<i>manual dexterity</i>) sangat bergantung pada jenis kain ¹¹ .	Penurunan kecepatan produksi pada material sensitif (satin/silk).
Kebiasaan Tugas (<i>Task Habits</i>)	Munculnya rutinitas "abaikan detail" demi mengejar jumlah borongan ¹²¹²¹²¹² .	Temuan Baru: <i>Disfungsional Habits</i> (kebiasaan kerja yang merusak kualitas demi kuantitas).
Prioritas Tugas (<i>Prioritizing</i>)	Prioritas tunggal pada volume borongan untuk memaksimalkan pendapatan ¹³¹³¹³¹³ .	Kualitas dianggap sebagai hambatan terhadap kecepatan produksi.

Sumber: Data Primer Diolah dan Sintesis Jurnal Shah et al. (2025)

Temuan di atas menunjukkan bahwa meskipun Shah, Shukla, dan Rao (2025) menempatkan kinerja tugas sebagai dimensi dengan bobot tertinggi dalam sektor manufaktur, realitas di CV Alumnistore menuntut adanya penyesuaian

kerangka kerja. Sintesis dengan berbagai referensi di Bab 2 memperkuat argumen berikut:

1. Disfungsi Motivasi pada Kinerja Tugas: Merujuk pada pemikiran Johnson (2001), kinerja tugas seharusnya mencakup perilaku yang mendukung pengoperasian organisasi secara sehat. Namun, sistem borongan di objek penelitian justru memisahkan antara "kecepatan" dan "ketelitian", sehingga indikator *Task Habits* bertransformasi menjadi perilaku yang hanya berorientasi pada hasil jangka pendek.
2. Saling Ketergantungan Teknis (*Technical Interdependence*): Sesuai dengan pandangan Pradhan dan Jena (2017), kinerja tugas adalah kontrak antara karyawan dan pemberi kerja untuk menyelesaikan tugas tertentu. Di CV Alumnistore, "tugas tertentu" ini dimaknai secara sempit hanya pada jahitannya saja, mengabaikan aspek kebersihan produk. Peneliti menyarankan indikator baru yaitu "Tanggung Jawab Lini Berkelanjutan" untuk memastikan output dari satu lini tidak menjadi beban di lini lainnya.
3. Kesenjangan Pengetahuan Deklaratif vs Prosedural: Temuan mengenai kelambatan pekerja junior memvalidasi pendapat Demir et al. (2022) bahwa koordinasi antara pemahaman fakta dan aksi nyata adalah kunci keberhasilan tugas. Hal ini menuntut manajemen untuk tidak hanya memberikan perintah kerja, tetapi juga mentoring teknis yang intensif.

4.4.2 Analisis Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*)

Analisis pada dimensi kinerja adaptif membedah kapasitas pekerja dalam melakukan penyesuaian perilaku, metode, atau struktur kerja sebagai respons terhadap perubahan situasi dan tuntutan lingkungan yang fluktuatif. Kinerja adaptif bukan sekadar respons reaksioner, melainkan kemampuan proaktif untuk belajar dari pengalaman dan mengimplementasikan metode tangkas guna mempertahankan hasil kerja di tengah ketidakpastian. Dalam ekosistem produksi CV Alumnistore yang didominasi oleh sistem borongan, indikator **Toleransi Stres (*Stress Tolerance*)** muncul sebagai determinan psikologis yang paling kritis. Data lapangan mengonfirmasi bahwa ambang batas ketahanan mental pekerja di lini produksi sangat dipengaruhi oleh persepsi terhadap waktu sebagai aset ekonomi yang terbatas.

Respon emosional yang ekstrem, mulai dari kecemasan fisik yang dialami pekerja junior (P2) hingga manifestasi frustrasi agresif pada operator mesin (P3 dan P4) saat terjadi gangguan teknis, mengindikasikan bahwa stres kerja di lingkungan ini berakar pada *perceived financial loss* atau persepsi kerugian finansial langsung. Dalam logika sistem borongan, setiap menit waktu henti (*downtime*) akibat kerusakan alat atau keterlambatan bahan baku tidak hanya dimaknai sebagai hambatan operasional, tetapi secara langsung dikonversi sebagai pengurangan pendapatan harian. Kondisi ini menciptakan iklim kerja dengan tensi psikologis yang tinggi, di mana kemampuan pekerja untuk tetap tenang dan fokus

dalam mengambil keputusan menjadi terganggu, yang pada gilirannya menurunkan presisi kerja tepat pada saat tekanan mencapai puncaknya.

Lebih lanjut, analisis pada indikator Manajemen Perubahan (*Managing Change*) memperlihatkan pola adaptasi yang bersifat transaksional dan sangat dipengaruhi oleh kalkulasi untung-rugi secara personal. Resistensi halus yang muncul saat terjadi perubahan instruksi desain mendadak atau revisi spesifikasi sebagaimana dirasakan oleh operator bordir dan staf *finishing* bukanlah cerminan dari ketidakmampuan kognitif, melainkan sebuah bentuk resistensi rasional terhadap inefisiensi proses yang merugikan pekerja. Pekerja cenderung enggan beradaptasi secara instan karena proses tersebut (seperti *setup* ulang jarum atau pembongkaran kemasan) menyita waktu produktif yang sering kali tidak diakui atau dikompensasi oleh manajemen. Temuan ini memberikan implikasi teoretis penting bahwa kinerja adaptif pada pekerja kerah biru (*blue-collar*) di CV Alumnistore sangat sensitif terhadap keadilan ekonomi; tanpa mekanisme kompensasi untuk "waktu adaptasi", tuntutan agilitas organisasi akan terus berbenturan dengan logika efisiensi finansial individu.

Berdasarkan analisis kualitatif terhadap perilaku informan di lapangan, berikut adalah ringkasan indikator kinerja adaptif di CV Alumnistore:

Tabel 4. 3 Ringkasan Analisis Indikator Kinerja Adaptif

Indikator Framework	Temuan Empiris di Lapangan	Status/Fenomena
Toleransi Stres	Ketidakmampuan	Kritis: Stres dipicu oleh

Indikator Framework	Temuan Empiris di Lapangan	Status/Fenomena
(Stress Tolerance)	mengelola emosi saat mesin rusak atau <i>deadline</i> borongan mendekat.	faktor ekonomi (pendapatan hilang).
Manajemen Perubahan (Managing Change)	Penolakan terhadap revisi desain yang dianggap memakan waktu tanpa bayaran tambahan.	Resistensi Ekonomi: Adaptasi dianggap sebagai beban finansial.
Adaptabilitas Interpersonal (Interpersonal Adaptability)	Kemampuan modifikasi gaya komunikasi antarrekan untuk menjaga ritme kerja kelompok ¹⁰ .	Positif: Muncul demi kelancaran aliran barang borongan.
Adaptabilitas Budaya (Cultural Adaptability)	Keterbukaan terhadap nilai-nilai kerja baru dan sensitivitas terhadap instruksi atasan ¹¹ .	Moderat: Sangat bergantung pada gaya kepemimpinan harian.

Sumber: Data Primer Diolah dan Sintesis Jurnal Shah et al. (2025)

Sintesis terhadap kerangka teori multidimensional menunjukkan bahwa kinerja adaptif di CV Alumnistore memiliki posisi unik yang memperkuat temuan Shah, Shukla, dan Rao (2025) sebagai berikut:

1. Prioritas Toleransi Stres: Hasil pembobotan LOPCOW oleh Shah et al. (2025) menempatkan *Stress Tolerance* sebagai faktor terpenting kedua setelah aspek kinerja tugas. Hal ini memvalidasi temuan lapangan bahwa kegagalan mengelola stres dalam sistem borongan adalah penghambat utama produktivitas di CV Alumnistore.
2. Adaptasi sebagai Strategi Kelangsungan Hidup: Sejalan dengan Huang et al. (2014), kinerja adaptif di sini bukan sekadar kepatuhan, melainkan

upaya pekerja untuk "bertahan" (*resilience*) di tengah ketidakpastian pasar dan teknis.

3. Sinergi Tugas dan Adaptasi: Merujuk pada Shoss et al. (2012), kinerja adaptif yang baik seharusnya mendorong kinerja tugas yang lebih tinggi. Namun, di objek penelitian, dimensi adaptif justru sering terhambat oleh desain sistem borongan yang tidak memberikan insentif bagi perilaku fleksibel, sehingga agilitas organisasi menjadi rendah.

4.4.3 Analisis Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*)

Analisis dimensi ketiga ini menyoroti perilaku ekstra peran (*extra-role behavior*) atau upaya diskresi yang dilakukan individu guna mendukung fungsi sosial, psikologis, dan organisasi di luar deskripsi teknis pekerjaan primer mereka. Kinerja kontekstual di CV Alumnistore memegang peranan vital dalam menjaga keharmonisan lingkungan kerja yang secara intrinsik bersifat kompetitif. Pada indikator Perilaku Membantu (*Interpersonal Helping*), penelitian ini mengungkap fenomena menarik di mana solidaritas sosial tetap tumbuh subur dan menjadi pilar penopang di tengah iklim sistem borongan yang cenderung individualistik. Bantuan teknis yang diberikan secara sukarela oleh pekerja senior (P1) kepada penjahit junior, serta inisiatif lintas-divisi yang dilakukan oleh operator bordir (P5) kepada staf *finishing*, tidak dapat dipandang sekadar sebagai tindakan altruistik semata. Hal ini lebih tepat dianalisis sebagai mekanisme pertahanan sosial kolektif yang lahir dari kesadaran akan interdependensi teknis yang tinggi dalam alur produksi.

Pekerja di ekosistem produksi CV Alumnistore menyadari sepenuhnya bahwa kelancaran operasional adalah kepentingan bersama; kegagalan atau hambatan di satu lini akan menciptakan efek domino yang menghambat aliran barang ke lini berikutnya, yang pada akhirnya mendegradasi pendapatan semua pihak yang terlibat. Oleh karena itu, perilaku menolong berfungsi sebagai "pelumas operasional" yang memitigasi risiko kegagalan target kolektif. Temuan ini membuktikan bahwa kinerja kontekstual di lapangan merupakan strategi adaptasi komunal yang krusial untuk bertahan di bawah tekanan kerja sistem borongan yang intens.

Selain aspek interaksi sosial, analisis pada indikator Kesadaran Organisasi (*Organizational Conscientiousness*) dan pemeliharaan aset menunjukkan adanya rasa kepemilikan psikologis (*psychological ownership*) yang kuat terhadap alat produksi. Dedikasi operator (seperti P4) dalam melakukan perawatan mesin secara mandiri serta menjaga kebersihan area kerja melampaui standar kepatuhan normatif yang ditetapkan perusahaan. Perilaku disiplin ini secara mendalam didorong oleh motif pelestarian diri (*self-preservation*), di mana pekerja menginternalisasi kondisi mesin sebagai determinan absolut bagi keberlangsungan nafkah mereka. Mesin yang sehat diasosiasikan langsung dengan stabilitas pendapatan harian yang lancar. Wawasan ini menegaskan bahwa kinerja kontekstual yang paling berkelanjutan di lingkungan produksi tidak muncul dari instruksi manajerial yang bersifat *top-down*, melainkan tumbuh secara organik dari kesadaran intrinsik pekerja bahwa nasib ekonomi mereka terikat erat dengan keberlanjutan fungsi aset organisasi.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara mendalam, berikut adalah ringkasan analisis indikator kinerja kontekstual di CV Alumnistore:

Tabel 4. 4 Ringkasan Analisis Indikator Kinerja Kontekstual

Indikator Framework	Temuan Empiris di Lapangan	Status/Fenomena
Kesadaran Organisasi (<i>Organizational Conscientiousness</i>)	Kepatuhan tinggi terhadap aturan dan tanggung jawab terhadap penyelesaian tugas tanpa pengawasan ketat. ⁷⁷	Tinggi: Didorong oleh tanggung jawab ekonomi personal.
Upaya Gigih (<i>Persistent Efforts</i>)	Kesediaan meluangkan waktu ekstra untuk memastikan target harian tercapai meski menghadapi kendala teknis. ⁸	Konsisten: Bentuk dedikasi terhadap keberhasilan tujuan organisasi.
Perilaku Membantu (<i>Interpersonal Helping</i>)	Inisiatif menolong rekan kerja lintas lini guna memastikan aliran produksi tidak terputus. ⁹	Simbiosis: Perilaku menolong untuk mengamankan pendapatan bersama.
Keterampilan Relasional (<i>Interpersonal & Relational Skills</i>)	Kemampuan membangun komunikasi positif guna meredam konflik akibat tekanan sistem borongan. ¹⁰	Harmoni: Menjaga iklim kerja yang kondusif di tengah kompetisi.

Sumber: Data Primer Diolah dan Sintesis Jurnal Shah et al. (2025)

Meskipun hasil pembobotan LOPCOW dalam penelitian Shah, Shukla, dan Rao (2025) menempatkan kinerja kontekstual pada bobot terendah dibandingkan

dimensi tugas dan adaptif, sintesis dengan teori pendukung lainnya memberikan perspektif berbeda untuk objek penelitian di CV Alumnistore:

1. Keseimbangan Peran Supervisor: Merujuk pada Johnson (2001) dalam Shah et al. (2025), meskipun kinerja tugas adalah faktor paling signifikan, pemberi kerja sering kali memberikan bobot besar pada dimensi kontekstual saat mengevaluasi kinerja keseluruhan. Hal ini relevan di CV Alumnistore di mana loyalitas dan inisiatif membantu rekan sering kali menjadi variabel yang menjaga kestabilan perusahaan saat manajemen kurang hadir dalam mengatasi hambatan lintas lini.
2. Peran Keadilan dan Dukungan Organisasi: Sejalan dengan Carlos dan Rodrigues (2016), komitmen pekerja untuk melakukan upaya diskresi sangat bergantung pada perasaan dihargai dan diakui. Di objek penelitian, solidaritas sosial muncul sebagai kompensasi psikologis atas minimnya dukungan struktural perusahaan dalam mitigasi stres kerja.
3. Indikator Baru "Kepemilikan Psikologis Aset": Penelitian ini menemukan bahwa perawatan alat kerja bukan sekadar masalah teknis, melainkan bentuk kinerja kontekstual yang didorong oleh kepentingan nafkah. Peneliti menyarankan indikator "Perawatan Aset Mandiri" ditambahkan ke dalam kerangka kerja kontekstual untuk industri manufaktur berskala kecil-menengah, guna menangkap fenomena kesadaran alat sebagai sumber penghidupan.

4.4.4 Sintesis Komprehensif: Interaksi Dinamis Determinan Kinerja

Multidimensional

Berdasarkan analisis parsial pada dimensi-dimensi sebelumnya, bagian ini menyajikan sintesis kritis untuk memetakan bagaimana ketiga dimensi kinerja Tugas, Adaptif, dan Kontekstual saling berinteraksi secara dinamis dalam ekosistem kerja CV Alumnistore. Sintesis ini menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak dapat dipandang sebagai variabel tunggal yang statis, melainkan sebuah konstruksi multidimensional yang dipengaruhi secara dominan oleh struktur insentif finansial melalui sistem borongan.

Temuan penelitian menyimpulkan adanya paradoks kinerja yang dipicu oleh sistem pengupahan tersebut. Di satu sisi, sistem borongan berhasil memacu kinerja tugas dari aspek kuantitas karena pekerja termotivasi secara ekonomi untuk menyelesaikan tugas inti secara cepat. Namun, di sisi lain, sistem ini secara simultan menciptakan kerentanan pada kinerja adaptif berupa tingginya tingkat stres dan resistensi terhadap perubahan teknis. Akibatnya, beban perbaikan kualitas yang terabaikan pada lini produksi harus ditopang oleh kinerja kontekstual melalui mekanisme solidaritas sosial atau "jaring pengaman" antarkaryawan.

Tabel 4.5 merangkum matriks sintesis temuan lapangan yang dikaitkan dengan akar masalah struktural dan implikasinya terhadap keberlanjutan operasional perusahaan:

Tabel 4. 5 Matriks Sintesis Determinan Kinerja Multidimensional

Dimensi Kinerja (Shah et al., 2025)	Akar Masalah Utama di CV Alumnistore	Mekanisme Dampak pada Operasional	Implikasi Kinerja Aktual
Kinerja Tugas (<i>Task Performance</i>)	Bias Insentif: Sistem borongan yang hanya menghargai kecepatan (kuantitas) dan mengabaikan detail presisi (kualitas).	Trade-off Kualitas: Pekerja memprioritaskan volume produksi dan mengabaikan prosedur pendukung (pembersihan benang) karena dianggap tidak bernilai ekonomis.	Target volume tercapai, namun <i>defect rate</i> tinggi dan memicu beban kerja tambahan (<i>rework</i>) di lini hilir.
Kinerja Adaptif (<i>Adaptive Performance</i>)	Kecemasan Finansial: Setiap hambatan teknis atau perubahan instruksi dimaknai sebagai kerugian pendapatan langsung.	Respon Pembekuan (<i>Freezing</i>): Tekanan target memicu kepanikan pada pekerja junior dan resistensi pasif pada pekerja senior saat menghadapi perubahan mendadak.	Agilitas organisasi rendah; pekerja sulit beradaptasi dengan variasi model baru atau gangguan mesin tanpa penurunan produktivitas yang drastis.

Dimensi Kinerja (Shah et al., 2025)	Akar Masalah Utama di CV Alumnistore	Mekanisme Dampak pada Operasional	Implikasi Kinerja Aktual
Kinerja Kontekstual (<i>Contextual Performance</i>)	Interdependensi Kritis: Kelancaran pendapatan individu sangat bergantung pada kelancaran aliran kerja kolektif.	Jaring Pengaman Sosial: Solidaritas dan perilaku saling membantu muncul bukan karena aturan, melainkan sebagai strategi bertahan hidup bersama (<i>collective survival</i>).	Stabilitas operasional terjaga berkat inisiatif sukarela pekerja (bukan sistem manajemen), namun sangat bergantung pada kohesivitas tim.

Sumber: Data Diolah Penulis, 2025

Penelitian ini menemukan bahwa bobot tertinggi memang terletak pada kinerja tugas, sebagaimana dikonfirmasi oleh studi Shah et al. (2025) yang menempatkan aspek ini sebagai prioritas utama dalam sektor manufaktur. Namun, efektivitas kinerja tugas di CV Alumnistore sering kali "membajak" dimensi lainnya. Misalnya, tingginya tuntutan tugas membuat pekerja mengabaikan perilaku adaptif yang diperlukan saat menghadapi variasi material sulit, karena adaptasi dianggap memperlambat ritme kerja dan merugikan secara finansial.

Interaksi ini menciptakan ketergantungan yang tidak sehat pada kinerja kontekstual. Meskipun kinerja kontekstual biasanya dianggap sebagai perilaku ekstra peran, di CV Alumnistore perilaku ini menjadi "pelumas" wajib agar lini produksi tidak berhenti total akibat kesalahan di lini sebelumnya. Solidaritas

antarkaryawan yang kuat berperan menggantikan peran supervisor yang kurang optimal dalam memfasilitasi kebutuhan teknis lintas-lini.

Analisis sintesis ini secara akademik menegaskan bahwa kinerja suboptimal yang ditemukan bukanlah cerminan dari rendahnya etos kerja individu, melainkan hasil dari desain sistem kerja yang tidak seimbang. Kesenjangan kinerja muncul karena perusahaan terlalu fokus mengeksploitasi aspek kecepatan tanpa membangun infrastruktur pendukung untuk ketahanan mental pekerja (adaptabilitas) dan terlalu menggantungkan standar kualitas pada kedermawanan sosial pekerja (kontekstual).

Dengan demikian, upaya peningkatan kinerja di masa depan tidak dapat dilakukan hanya melalui pelatihan keterampilan teknis secara parsial. Diperlukan reformasi struktur insentif yang mampu mengakomodasi ketiga dimensi kinerja tersebut secara proporsional agar agilitas, kualitas, dan volume produksi dapat tercapai secara berkelanjutan. Sintesis komprehensif ini menjadi landasan kuat untuk merumuskan implikasi manajerial dan kesimpulan akhir penelitian pada bab berikutnya.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis fenomenologis mendalam terhadap determinan kinerja karyawan operasional di CV Alumnistore, penelitian ini menyimpulkan bahwa dinamika kinerja di rantai produksi tidak dapat dipahami semata-mata sebagai produk dari kompetensi individu, melainkan sebagai manifestasi dari interaksi kompleks dan sistemik antara pekerja dengan struktur insentif finansial melalui sistem borongan. Mengacu pada kerangka kinerja multidimensional, penelitian ini membuktikan bahwa pada dimensi Kinerja Tugas (*Task Performance*), terjadi dikotomi yang kontradiktif antara penguasaan teknis dan inefisiensi kualitas. Pekerja senior ditemukan telah mencapai tahap otomasi kognitif yang memungkinkan efisiensi tinggi melalui *tacit knowledge*, namun pekerja junior masih terjebak dalam kurva pembelajaran yang curam saat menghadapi variasi material sulit. Paradoks muncul ketika sistem borongan yang berorientasi murni pada kuantitas mendorong terciptanya *disfunctional habits*, di mana pekerja secara sadar melakukan pertukaran nilai (*trade-off*) dengan mengabaikan prosedur presisi seperti pembersihan sisa benang demi mengejar volume produksi. Kondisi ini menciptakan "efek domino" inefisiensi, di mana beban kerja yang diabaikan di lini hulu terakumulasi menjadi beban kerja tambahan (*rework*) yang destruktif bagi produktivitas di lini hilir.

Selanjutnya, pada dimensi Kinerja Adaptif (*Adaptive Performance*), sistem kerja borongan ditemukan secara struktural menciptakan kerentanan psikologis yang menghambat agilitas organisasi. Mekanisme "waktu adalah uang" membangun pola pikir di mana setiap hambatan operasional atau waktu henti (*downtime*) dimaknai sebagai kerugian finansial langsung (*perceived financial loss*), yang secara drastis menurunkan ambang batas toleransi stres pekerja. Fenomena resistensi terhadap perubahan desain atau revisi instruksi mendadak bukanlah cerminan dari ketidakmampuan kognitif, melainkan sebuah resistensi rasional terhadap inefisiensi proses yang tidak dikompensasi. Hal ini menegaskan bahwa dalam konteks pekerja kerah biru di CV Alumnistore, kinerja adaptif bersifat sangat transaksional; tanpa adanya mekanisme perlindungan finansial untuk waktu adaptasi, tuntutan fleksibilitas perusahaan akan terus berbenturan dengan logika pertahanan ekonomi individu, yang pada akhirnya memicu ketegangan psikologis dan menurunkan presisi kerja.

Sementara itu, dimensi Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*) teridentifikasi berfungsi sebagai "pelumas" sekaligus mekanisme pertahanan kolektif di tengah ekosistem kerja yang kompetitif dan individualistik. Solidaritas sosial dan perilaku saling membantu (*interpersonal helping*) yang tumbuh subur bukan lahir dari kepatuhan normatif, melainkan dari strategi bertahan hidup bersama (*collective survival*). Pekerja menginternalisasi bahwa hambatan pada rekan kerja akan menghentikan aliran produksi yang secara langsung mengancam pendapatan mereka sendiri. Begitu pula dengan tingginya disiplin dalam pemeliharaan aset mesin yang didorong oleh motif pelestarian diri (*self-*

preservation), di mana pekerja menganggap alat produksi sebagai perpanjangan dari jaminan nafkah harian mereka. Hal ini membuktikan bahwa kohesivitas tim di CV Alumnistore bersifat organik dan pragmatis, yang muncul sebagai respon atas minimnya dukungan sistemik manajemen dalam memitigasi risiko operasional.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kegagalan pencapaian kinerja optimal di CV Alumnistore bukan disebabkan oleh rendahnya etos kerja, melainkan akibat dari desain sistem manajemen yang tidak seimbang. Kesenjangan kinerja terjadi karena perusahaan terlalu fokus mengeksploitasi dimensi kinerja tugas melalui akselerasi kecepatan, namun gagal memfasilitasi dimensi adaptif melalui dukungan teknis dan mental, serta terlalu menggantungkan stabilitas kualitas pada kinerja kontekstual pekerja yang bersifat sukarela. Simpulan ini menegaskan urgensi bagi manajemen untuk melakukan reformasi holistik yang tidak hanya menuntut hasil akhir, tetapi juga membenahi ekosistem kerja agar mampu mengakomodasi ketiga dimensi kinerja tersebut secara proporsional dan berkelanjutan.

5.2 Implikasi Kebijakan

Temuan penelitian ini menggarisbawahi bahwa masalah kinerja di CV Alumnistore bukanlah akibat dari rendahnya etos kerja karyawan secara individual, melainkan konsekuensi logis dari desain sistem kerja yang tidak seimbang. Sistem borongan yang diterapkan saat ini berhasil memacu kecepatan (kuantitas), namun secara sistemik mengorbankan kualitas dan kesehatan mental

pekerja. Oleh karena itu, implikasi manajerial dalam penelitian ini merekomendasikan pergeseran paradigma dari *manajemen berbasis volume* menuju *manajemen kinerja berkelanjutan*.

Untuk mencapai hal tersebut, manajemen CV Alumnistore disarankan melakukan intervensi strategis pada tiga area kunci berikut:

1. Rekayasa Ulang Struktur Kompensasi: Transisi Menuju Skema Hibrida Kuantitas-Kualitas

Masalah penurunan kualitas produk dan beban kerja tambahan (*rework*) di lini akhir adalah respon rasional pekerja terhadap insentif yang bias. Selama "kualitas" tidak memiliki nilai tukar ekonomi, pekerja akan terus mengabaikannya. Manajemen perlu mereformasi struktur pengupahan murni borongan menjadi skema hibrida yang menghargai presisi.

- a) Penerapan Tarif Borongan Bertingkat Berbasis Kualitas (*Quality-Contingent Piece Rate*): Manajemen disarankan untuk meninggalkan sistem tarif tunggal (*flat rate*) dan beralih ke sistem tarif bertingkat berdasarkan hasil uji petik kualitas mingguan.

Mekanisme: Pekerja yang konsisten mencapai tingkat cacat (*defect rate*) di bawah 1% berhak mendapatkan "Tarif Premium" (misalnya +10% dari tarif dasar) untuk seluruh output mereka minggu tersebut. Sebaliknya, jika tingkat cacat melebihi ambang batas toleransi (misalnya >5%), tarif dikembalikan ke standar dasar

atau dikenakan disinsentif. Ini akan memaksa penjahit untuk melakukan kontrol kualitas mandiri (*self-control*) sejak awal proses.

- b) Formalisasi Peran Pendukung Teknis (*Support Role Formalization*): Untuk mengatasi hambatan interdependensi di mana staf *finishing* terbebani oleh sisa benang penjahit, manajemen harus memisahkan tugas teknis dengan tugas pendukung.

Mekanisme: Merekrut tenaga kerja *unskilled* khusus (Helper) atau menugaskan pekerja magang untuk fokus pada pembuangan sisa benang (*trimming*) dan persiapan bahan. Dengan membebaskan penjahit senior dari tugas-tugas non-jahit ini, perusahaan dapat meningkatkan kapasitas produksi inti sekaligus menghilangkan friksi sosial antar-lini akibat pengiriman barang setengah jadi yang "kotor".

2. Pembangunan Infrastruktur Adaptabilitas: Mitigasi Risiko Fisik dan Psikologis

Penelitian menemukan bahwa kerentanan kinerja adaptif dipicu oleh persepsi "waktu adalah uang". Pekerja merasa sendirian menanggung risiko operasional (seperti mesin rusak). Manajemen harus mengambil alih risiko tersebut untuk menurunkan tingkat stres dan meningkatkan loyalitas.

a) Skema Asuransi Waktu Henti (*Downtime Compensation Policy*):

Manajemen perlu menerapkan kebijakan kompensasi waktu tunggu untuk gangguan teknis yang berada di luar kendali pekerja (kerusakan mesin, listrik mati, keterlambatan bahan baku).

Mekanisme: Menetapkan tarif per jam rata-rata (berdasarkan rata-rata pendapatan harian pekerja) yang akan dibayarkan jika mesin berhenti beroperasi lebih dari 30 menit akibat kendala teknis. Kebijakan ini akan menghilangkan kepanikan operator dan mencegah perilaku manipulasi mesin yang berbahaya akibat terburu-buru.

b) Investasi Ergonomi Lingkungan Kerja sebagai Aset Produktivitas:

Keluhan konsisten mengenai suhu panas dan pencahayaan buruk harus dipandang sebagai hambatan produktivitas, bukan sekadar keluhan kenyamanan. Panas berlebih terbukti menurunkan fungsi kognitif dan meningkatkan risiko kesalahan (*error rate*).

Mekanisme: Melakukan investasi bertahap pada sistem sirkulasi udara (*industrial exhaust fan*) dan peremajaan pencahayaan LED di area detail (bordir/jahit). Perbaikan ini secara langsung akan memperpanjang durasi fokus efektif pekerja (daya tahan kerja) dan mengurangi tingkat kelelahan fisik di jam-jam kritis siang hari.

3. Institusionalisasi Modal Sosial: Dari Solidaritas Sukarela Menjadi Sistem Organisasi

Solidaritas tim dan perilaku saling membantu yang saat ini bersifat informal dan sukarela adalah aset tak berwujud yang sangat berharga. Manajemen tidak boleh membiarkan hal ini bergantung pada kebaikan hati individu, melainkan harus melembagakannya ke dalam sistem operasional resmi.

- a) Formalisasi Sistem Mentorship Berinsentif (*Incentivized Mentorship*): Transfer pengetahuan *tacit* dari penjahit senior ke junior saat ini berjalan lambat dan informal. Manajemen perlu mengakui peran senior sebagai "Mentor Internal".

Mekanisme: Memberikan insentif finansial tambahan atau tunjangan jabatan bagi pekerja senior terpilih yang bertugas membimbing karyawan baru selama masa probasi (3 bulan pertama). Dengan demikian, waktu yang dihabiskan senior untuk mengajar tidak dianggap sebagai kerugian pendapatan pribadi, melainkan sebagai tugas kerja yang dihargai.

- b) Pengembangan Kompetensi Lintas-Fungsi (*Cross-Training Program*): Untuk meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja menghadapi fluktuasi order, manajemen perlu memfasilitasi pelatihan silang.

Mekanisme: Melatih operator bordir dengan dasar-dasar *packing*, atau penjahit dengan dasar-dasar *cutting*. Tujuannya adalah menciptakan tenaga kerja *multi-skilled* yang dapat dipindahkan (dirotasi) secara legal dan membayar ke lini yang sedang mengalami penumpukan (*bottleneck*). Ini mengubah bantuan sukarela menjadi strategi alokasi sumber daya manusia yang efektif dan adil.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah diupayakan dengan ketelitian metodologis yang tinggi untuk menggali realitas kinerja karyawan di CV Alumnistore, peneliti menyadari adanya sejumlah keterbatasan yang perlu dipaparkan secara transparan. Pemaparan ini bertujuan untuk menempatkan temuan penelitian dalam konteks yang proporsional serta memberikan batasan interpretasi bagi pembaca dan peneliti selanjutnya.

Pertama, keterbatasan pada aspek generalisasi atau transferabilitas temuan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi yang sangat terikat pada konteks lokasi dan budaya organisasi yang spesifik (*context-bound*). Fokus studi pada CV Alumnistore, yang merupakan unit usaha skala menengah (UMKM) dengan karakteristik kekeluargaan dan sistem manajemen semi-formal, menghasilkan temuan yang unik bagi entitas tersebut. Dinamika "solidaritas sosial" atau mekanisme "sistem borongan" yang ditemukan di sini mungkin berbeda secara signifikan jika dibandingkan dengan industri garmen skala besar (pabrik) yang memiliki struktur birokrasi kaku dan otomasi

tinggi. Oleh karena itu, simpulan mengenai kinerja tugas, adaptif, dan kontekstual dalam penelitian ini tidak dapat serta-merta digeneralisasikan pada seluruh populasi industri konveksi, melainkan hanya berlaku pada entitas dengan karakteristik operasional yang serupa.

Kedua, keterbatasan pada perspektif sumber data (Single Perspective Bias). Sesuai dengan desain penelitian yang berfokus pada pendekatan *emic* atau sudut pandang pelaku, pengumpulan data dalam studi ini sepenuhnya bersumber dari karyawan operasional (pekerja produksi). Penelitian ini secara sengaja tidak melibatkan perspektif manajemen atau pemilik usaha dalam struktur informan utama. Konsekuensinya, analisis mengenai kebijakan perusahaan seperti penetapan tarif borongan atau keputusan penundaan perbaikan mesin dilihat murni dari kacamata subjektif pekerja yang merasakan dampaknya. Penelitian ini tidak memotret alasan strategis, kendala finansial, atau pertimbangan makro-ekonomi dari sisi manajemen yang mungkin melatarbelakangi kebijakan tersebut. Hal ini berarti temuan penelitian merepresentasikan "suara karyawan" (*employee voice*) yang autentik, namun mungkin belum memberikan gambaran utuh mengenai kompleksitas pengambilan keputusan organisasi secara menyeluruh.

Ketiga, keterbatasan pada faktor eksternal non-pekerjaan. Kerangka analisis yang digunakan berfokus pada determinan kinerja yang terjadi di dalam lingkungan kerja (*workplace determinants*), seperti kondisi mesin, suhu ruangan, dan relasi antar-rekan. Penelitian ini membatasi eksplorasi terhadap faktor-faktor eksternal di luar lingkungan kerja, seperti kondisi ekonomi rumah tangga pekerja,

dinamika keluarga, atau masalah pribadi yang sebenarnya dapat memengaruhi motivasi dan toleransi stres mereka. Mengingat informan adalah pekerja borongan yang sensitif terhadap pendapatan, faktor tekanan ekonomi domestik kemungkinan besar turut berkontribusi pada perilaku kerja mereka, namun variabel ini tidak digali secara mendalam karena berada di luar batasan fokus penelitian.

Keempat, keterbatasan subjektivitas dan bias pelaporan diri (*Self-Report Bias*). Metode pengumpulan data yang mengandalkan wawancara mendalam memiliki risiko inheren berupa subjektivitas informan. Meskipun peneliti telah membangun hubungan kepercayaan (*rapport*) yang baik, tetap terdapat kemungkinan informan memberikan jawaban yang cenderung "aman" atau melebih-lebihkan kondisi tertentu (seperti tingkat kepanikan atau kerusakan alat) untuk merasionalisasi kinerja mereka. Selain itu, pada dimensi kinerja tugas, penilaian mengenai kualitas dan kecepatan didasarkan pada persepsi diri informan dan observasi peneliti, bukan berdasarkan data statistik produksi jangka panjang yang terukur secara presisi. Oleh karena itu, temuan ini harus dipahami sebagai rekonstruksi pengalaman subjektif informan terhadap kinerja mereka, bukan sebagai audit kinerja teknis yang objektif.

Kelima, keterbatasan pada aspek temporalitas dan variabilitas produk dalam temuan penelitian. Temuan dalam penelitian ini merepresentasikan persepsi kinerja pada satu titik waktu tertentu (*cross-sectional snapshot*) yang sangat dipengaruhi oleh dinamika pesanan (*order*) yang sedang berlangsung pada saat pengambilan data. Mengingat industri konveksi berbasis *custom order* memiliki

fluktuasi kerumitan desain yang sangat tinggi, temuan mengenai hambatan teknis pada dimensi kinerja tugas (*task performance*) serta pola tekanan stres pada kinerja adaptif mungkin mengalami variasi jika dihadapkan pada karakteristik produk yang berbeda secara ekstrem di masa mendatang. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak bertujuan untuk meramalkan kinerja jangka panjang, melainkan untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai esensi dinamika kinerja dalam konteks operasional yang sedang diamati.

Keenam, keterbatasan dalam analisis teknis mekanis terhadap reliabilitas alat produksi. Penelitian ini berhasil mengidentifikasi bahwa gangguan teknis berupa kerusakan mesin merupakan determinan kritikal yang memengaruhi dimensi kinerja adaptif dan memicu tekanan psikologis yang signifikan bagi pekerja. Namun, analisis yang dilakukan terbatas pada eksplorasi persepsi subjektif dan dampak sosio-ekonomis dari sudut pandang informan, tanpa disertai dengan audit teknis yang mendalam mengenai frekuensi kerusakan mesin secara presisi atau evaluasi mekanis oleh tenaga ahli. Akibatnya, besaran pengaruh teknis yang murni bersifat mekanis terhadap penurunan *output* produksi belum dapat diukur secara kuantitatif dalam penelitian ini, melainkan dipahami melalui lensa pengalaman subjektif pekerja yang memaknai kerusakan tersebut sebagai potensi kerugian finansial langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullaha, I. A. (2019). *Job satisfaction as an antecedent of task and contextual performance: the moderating role of Islamic work ethics*. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 6(8), 211–231.
- Abed, L. G., Abed, M. G., & Shackelford, T. K. (2023). *Interpersonal communication style and personal and professional growth among Saudi Arabian employees*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(2), 910.
- Ahuja, I. P. S., & Khamba, J. S. (2007). *An evaluation of TPM implementation initiatives in an Indian manufacturing enterprise*. Journal of Quality in Maintenance Engineering, 13(4), 338–352.
- Ajayi, S. O., Oyedele, L. O., Kadiri, K. O., Akinade, O. O., Bilal, M., Owolabi, H. A., & Alaka, H. A. (2016). *Competency-based measures for designing out construction waste: task and contextual attributes*. Engineering, Construction and Architectural Management, 23(4), 464–490.
- Alias, N. E., et al. (2025). *Employer Branding mediates Talent Management → Intention to Stay*. PLS-SEM (n=374 engineers).
- Almeda, J. V., Capistrano, T. G., & Sarte, G. M. F. (2010). *Elementary Statistics*. University of the Philippines Press.
- Altin, M., Koseoglu, M. A., Yu, X., & Riasi, A. (2018). *Performance measurement and management research in the hospitality and tourism industry*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30(2), 1172–1189.
- Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). *The impact of work-from-home on employee performance and productivity: a systematic review*. Sustainability, 15(5), 4529.
- Anggiani, S. (2017). *Skill influence on employee performance (empirical study of frontlines three star hotels in Jakarta)*. International Journal of Management and Applied Science (IJMAS), 3(12), 14–18.
- Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). *Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting*. International Journal of Accounting Information Systems, 25, 29–44.

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., & Gngr, H. (2022). *Task performance and job satisfaction under the effect of remote working: call center evidence*. *Economics and Sociology*, 15(1), 28–42.
- Bhushan, A. (2023). *Developing Generation Z Employees: a two-stage mediation model*. Survei (n=215), PROCESS Model-6.
- Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2014). *Employee engagement: key to organisational success*. *SCMS Journal of Indian Management*, 11(4), 61.
- Biswas, S., & Joshi, N. (2023). *A performance based ranking of initial public offerings (IPOs) in India*. *Journal of Decision Analytics and Intelligent Computing*, 3(1), 15–32.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). *Personality predictors of citizenship performance*. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 52–69.
- Bozionelos, N., & Singh, S. K. (2017). *The relationship of emotional intelligence with task and contextual performance: more than it meets the linear eye*. *Personality and Individual Differences*, 116, 206–211.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). *Why elephants gallop: Assessing and predicting organisational performance in federal agencies*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685–712.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. Guilford Publications.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). *An analysis of employee recognition: perspectives on human resources practices*. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif*. Kencana.
- Callari, T. C., & Lohse, N. (2025). *Reframing worker agency in Industry 5.0 manufacturing*. *Kualitatif: 87 wawancara + 6 lokakarya*.

- Capello, J., & Al-Khashti, A. (2020). *Talent development of Gen Z in Oil & Gas. Telaah + studi kasus.*
- Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2016). *Development and validation of a self-reported measure of job performance.* Social Indicators Research, 126(1), 279–307.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). *Adaptive performance: a new scale to measure individual performance in organisations.* Canadian Journal of Administrative Sciences, 29(3), 280–293.
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2010). *Things to do today...: a daily diary study on task completion at work.* Applied Psychology, 59(2), 273–295.
- Conway, J. M. (1999). *Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs.* Journal of Applied Psychology, 84(1), 3.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches.* Sage Publications.
- Dalal, R., & Akdere, M. (2023). *TM-employee job outcomes (India manufacturing).* Kuantitatif.
- Daud, S., & Yusoff, W. F. W. (2010). *Knowledge management and firm performance in SMEs: the role of social capital as a mediating variable.* Asian Academy of Management Journal, 15(2), 135–155.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications.* Routledge.
- De Boer, B. J., Van Hooft, E. A., & Bakker, A. B. (2015). *Self-control at work: its relationship with contextual performance.* Journal of Managerial Psychology, 30(4), 406–421.
- Delgado-Rodriguez, N., et al. (2018). *Contextual performance in academic settings: the role of personality, self-efficacy, and impression management.* Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, 34, 63–68.
- Demir, A., Kiziloglu, M., Budur, T., & Heshmati, A. (2022). *Elaborating on the links between declarative knowledge, procedural knowledge, and employee performance.* SN Business and Economics, 3(1), 23.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). *Factors affecting employee performance: an empirical approach*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
- Ecer, F., & Pamucar, D. (2022). *A novel LOPCOW-DOBI multi-criteria sustainability performance assessment methodology: an application in developing country banking sector*. *Omega*, 112, 102690.
- Ecer, F., Kknder, H., Kaya, S. K., & Grn, . F. (2023). *Sustainability performance analysis of micro-mobility solutions in urban transportation with a novel IVFNN-Delphi-LOPCOW-CoCoSo framework*. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 172, 103667.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). *Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling*. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gehman, J., et al. (2018). *Finding theory-method fit: A comparison of three qualitative approaches*. *Academy of Management Review*.
- Gill, R., Ogbonna, E., & McLean, C. (2021). *Organization and Management*.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). *Adaptable behaviours for successful work and career adjustment*. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65–73.
- Griffin, M., Neal, A., & Neale, M. (2000). *The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: investigating the role of situational constraints*. *Applied Psychology*, 49(3), 517–533.
- Hair, J. F., Jr., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). *Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis*. *Journal of Business Research*, 109, 101–110.
- Hajjar, S. T. (2018). *Statistical analysis: Internal-consistency reliability and construct validity*. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 6(1), 27–38.

- Haraguchi, N., Cheng, C. F. C., & Smeets, E. (2017). *The importance of manufacturing in economic development: has this changed?*. World Development, 93, 293–315.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Heavey, C., Halliday, S. V., Gilbert, D., & Murphy, E. (2011). *Enhancing performance: bringing trust, commitment and motivation together in organisations*. Journal of General Management, 36(3), 118.
- Helper, S., Krueger, T., & Wial, H. (2012). *Why does manufacturing matter? Which manufacturing matters?*. Metropolitan Policy Program Paper, 153.
- Hesse, F. W., Care, E., Buder, J., & Sassenberg, K. (2015). *A framework for teachable collaborative problem solving skills*. Assessment and Teaching of 21st Century Skills: Methods and Approaches.
- Hosie, P., & Nankervis, A. (2016). *A multidimensional measure of managers' contextual and task performance*. Personnel Review, 45(2), 419–447.
- Hosseini, C., Humlung, O., Fagerstrm, A., & Haddara, M. (2022). *An experimental study on the effects of gamification on task performance*. Procedia Computer Science, 196, 999–1006.
- House, R. J. (1971). *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. Administrative Science Quarterly.
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., & Palmer, A. (2014). *Personality and adaptive performance at work: a meta-analytic investigation*. Journal of Applied Psychology, 99(1), 162.
- Islam, R., Ali, M. Y., & Osmani, N. M. (2021). *Time management for better job performance: an analysis from Al-Wasatiyyah perspective*. Academy of Management Journal, 26(1), 171–196.
- Itri, J. N., Bruno, M. A., Lalwani, N., Munden, R. F., & Tappouni, R. (2019). *The incentive dilemma: intrinsic motivation and workplace performance*. Journal of the American College of Radiology, 16(1), 39–44.
- Jindal, P., & Shaikh, M. (2021). *Talent retention as mediator (TM→succession)*. Kuantitatif (mediasi).
- Johnson, J. W. (2001). *The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance*. Journal of Applied Psychology, 86(5), 984.

- Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). *Individual adaptive performance in organisations: a review*. Journal of Organizational Behavior, 36(S1), S53–S71.
- Kallio, K. M., & Kallio, T. J. (2014). *Management-by-results and performance measurement in universities- implications for work motivation*. Studies in Higher Education, 39(4), 574–589.
- Karakas, F. (2010). *Spirituality and performance in organisations: a literature review*. Journal of Business Ethics, 94(1), 89–106.
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). *Employer branding-turnover intentions*. Kuantitatif.
- Kazan, H., & Gumus, S. (2013). *Measurement of employees' performance: a state bank application*. International Review of Management and Business Research, 2(2), 429–441.
- Kelloway, E. K. (1995). *Structural equation modelling in perspective*. Journal of Organizational Behavior, 16(3), 215–224.
- Kemenperin. (2024). *Laporan Kinerja Industri Tekstil dan Pakaian Jadi Tahun 2024*. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia.
- Koopmans, L., et al. (2012). *Development of an individual work performance questionnaire*. International Journal of Productivity and Performance Management, 62(1), 6–28.
- Kotkova Striteska, M., & Zapletal, D. (2020). *The role of corporate culture in performance measurement and management systems*. International Journal of Financial Studies, 8(4), 75.
- Krijgsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E. (2022). *Job performance in healthcare: a systematic review*. BMC Health Services Research, 22(1), 149.
- Kumar, A., Ozdamar, L., & Peng Ng, C. (2005). *Procurement performance measurement system in the health care industry*. International Journal of Health Care Quality Assurance, 18(2), 152–166.
- Kurzban, R., Duckworth, A., Kable, J. W., & Myers, J. (2013). *An opportunity cost model of subjective effort and task performance*. Behavioral and Brain Sciences, 36(6), 661–679.

- Lambourne, K., & Tomporowski, P. (2010). *The effect of exercise-induced arousal on cognitive task performance: a meta-regression analysis*. *Brain Research*, 1341, 12–24.
- Leung, A. (2007). *Matching ethical work climate to In-Role and Extra-Role behaviors in a collectivist work setting*. *Journal of Business Ethics*, 79(1/2), 43–55.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangisa, S., et al. (2020). *Transformational leadership, talent acquisition & retention*. Kuantitatif.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaa, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mishra, A. K., et al. (2023). *Predicting the antecedents of consumers' intention toward purchase of mutual funds: a hybrid PLS-SEM-neural network approach*. *International Journal of Consumer Studies*, 47(2), 563–587.
- Mohamed, F., Taylor, G. S., & Hassan, A. (2006). *Affective commitment and intent to quit: the impact of work and non-work related issues*. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 512–529.
- Mohamed, M., Stankosky, M., & Murray, A. (2006). *Knowledge management and information technology: can they work in perfect harmony?*. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 103–116.
- Motowidlo, S. J. (2000). *Some basic issues related to contextual performance and organisational citizenship behavior in human resource management*. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115–126.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). *A theory of individual differences in task and contextual performance*. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Sage.
- Mshellia, P. S., et al. (2016). *Emotional intelligence and contextual performance among nursing professionals in jos metropolis, Plateau state, Nigeria*. *Journal of Good Governance and Sustainable Development in Africa*, 3(1), 19–33.

- Nankervis, A., & Stanton, P. (2010). *Managing employee performance in small organisations: challenges and opportunities*. International Journal of Human Resources Development and Management, 10(2), 136–151.
- Nisha, S. M., & Rajasekaran, V. (2018). *Employability skills: a review*. IUP Journal of Soft Skills, 12(1), 29–37.
- Norina, A., & Sary, F. P. (2025). *Ethical leadership & Gen Z: Enhancing work engagement through trust*. Kuantitatif, SEM-LISREL.
- Parida, A., & Kumar, U. (2006). *Maintenance performance measurement (MPM): issues and challenges*. Journal of Quality in Maintenance Engineering, 12(3), 239–251.
- Park, S., & Park, S. (2021). *How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts*. Human Resource Development Quarterly, 32(1), E1–E15.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage.
- Penney, L. M., & Borman, W. C. (2017). *The prediction of contextual performance*. In The Blackwell Handbook of Personnel Selection (pp. 376–396).
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E., & De Witte, H. (2017). *Job insecurity and performance: the mediating role of organisational identification*. Personnel Review, 46(8), 1508–1522.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). *Employee performance at workplace: conceptual model and empirical validation*. Business Perspectives and Research, 5(1), 69–85.
- Pradhan, S., Jena, L. K., & Bhattacharyya, P. (2018). *Transformational leadership and contextual performance: Role of integrity among Indian IT professionals*. International Journal of Productivity and Performance Management, 67(2), 445–462.
- Pransky, G., Finkelstein, S., Berndt, E., Kyle, M., Mackell, J., & Tortorice, D. (2006). *Objective and self-report work performance measures: a comparative analysis*. International Journal of Productivity and Performance Management, 55(5), 390–399.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). *Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance*. Journal of Applied Psychology, 85(4), 612.

- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., & Hedge, J. W. (2002). *Predicting adaptive performance: further tests of a model of adaptability*. *Human Performance*, 15(4), 299–323.
- Puka, A., Stojanovic, I., Maksimovic, A., & Osmanovic, N. (2020). *Project management software evaluation by using the measurement of alternatives and ranking according to compromise solution (MARCOS) method*. *Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications*, 3(1), 89–102.
- Reilly, R. R., & Aronson, Z. H. (2009). *Managing contextual performance*. In *Performance Management: Putting Research into Action* (pp. 297–328). Jossey-Bass.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organisational support: a review of the literature*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rong, Y., et al. (2022). *MARCOS approach based upon cubic Fermatean fuzzy set and its application in evaluation and selecting cold chain logistics distribution center*. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 116, 105401.
- Rosen, M. A., et al. (2011). *Managing adaptive performance in teams: guiding principles and behavioral markers for measurement*. *Human Resource Management Review*, 21(2), 107–122.
- Shah, A. K., Shukla, A., & Rao, P. K. (2025). *Evaluating employee performance in the Indian manufacturing sectors: identifying critical success factors*. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Shah, A. K., & Shukla, A. (2022). *Critical success factors for implementation of green human resource management in the organisations*. *International Journal of Business Environment*, 13(3), 308–325.
- Sharma, M., et al. (2022). *Implementing challenges of artificial intelligence: evidence from public manufacturing sector of an emerging economy*. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101624.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2012). *When does adaptive performance lead to higher task performance?*. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 910–924.

- Stević, Ž., Pamučar, D., Puška, A., & Chatterjee, P. (2020). *Sustainable supplier selection in healthcare industries using a new MCDM method: Measurement of alternatives and ranking according to Compromise solution (MARCOS)*. *Computers and Industrial Engineering*, 140, 106231.
- Stokes, C. K., Schneider, T. R., & Lyons, J. B. (2010). *Adaptive performance: a criterion problem*. *Team Performance Management: An International Journal*, 16(3/4), 212–230.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suharti, L., Handoko, Y. A., & Huruta, A. D. (2019). *Linking cultural intelligence and adaptive performance: do intercultural interactions and host university support play important roles?*. *Business, Management and Education*, 17(1), 36–48.
- Swartwood, J. D. (2013). *Wisdom as an expert skill*. *Ethical Theory and Moral Practice*, 16(3), 511–528.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). *Employer branding-employee retention*. *Kuantitatif*.
- Teclmichael Tessema, M., & Soeters, J. L. (2006). *Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in the eritrean civil service*. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86–105.
- Tong, L. (2018). *Relationship between meaningful work and job performance in nurses*. *International Journal of Nursing Practice*, 24(2), e12620.
- Topi, H., Valacich, J. S., & Hoffer, J. A. (2005). *The effects of task complexity and time availability limitations on human performance in database query tasks*. *International Journal of Human-Computer Studies*, 62(3), 349–379.
- Trafimow, D., & Rice, S. (2009). *Potential performance theory (PPT): describing a methodology for analysing task performance*. *Behavior Research Methods*, 41(2), 359–371.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). *Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards*. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526.
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). *Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern, and proposed remedies*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 119–134.

- Wee Tee, J., et al. (2018). *HRD & work-life balance → talent retention*. Kuantitatif.
- Werner, J. M. (2000). *Implications of OCB and contextual performance for human resource management*. Human Resource Management Review, 10(1), 3–24.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Zada, M., et al. (2024). *TM → performance via perceived org. support*. Kuantitatif.



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Member Checking

Lembar *Member Checking*

Lampiran 2 Member Checking

Lembar *Member Checking* Hasil Penelitian

Dalam rangka menjaga keabsahan dan kredibilitas data penelitian, pembimbing lapangan menerangkan bahwa Mahasiswa di bawah ini:

Nama : Muhammad Fikri Nur Aziz
NIM : 12010123420180
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Angkatan : 64
Judul Penelitian : ANALISIS DETERMINAN KINERJA PEKERJA
DALAM INDUSTRI KONVEKSI
(STUDI PADA CV ALUMNISTORE DI
KABUPATEN JOMBANG JAWA TIMUR)

Proses *member checking* dilaksanakan dengan pendampingan Pembimbing Lapangan yang ditugaskan secara resmi oleh CV Alumnistore, pembimbing lapangan bertugas mendampingi peneliti selama kegiatan lapangan dan melakukan verifikasi keakuratan data serta temuan penelitian. Berdasarkan hasil verifikasi, pembimbing sekaligus pemilik CV Alumnistore menyatakan bahwa:

1. Isi transkrip wawancara yang disajikan peneliti telah sesuai dengan informasi factual yang disampaikan oleh informan.
2. Interpretasi data dan hasil observasi yang disajikan oleh peneliti tidak bertentangan dengan kondisi nyata di lapangan dan konteks organisasi CV Alumnistore.
3. Dokumen pendukung yang digunakan merupakan dokumen resmi yang berlaku di CV Alumnistore.
4. Seluruh proses verifikasi (*member checking*) telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan izin dan prosedur yang berlaku di CV Alumnistore.

Jombang, 13 Oktober 2025



Raden Octa Ferdiyan P S.Tp.
Founder CV Alumnistore Indonesia

Rencana Jadwal Penelitian

Lampiran 3 Rencana Jadwal Penelitian

RENCANA JADWAL PENELITIAN																	
NO	KEGIATAN	AGUSTUS				SEPTEMBER				OKTOBER				DESEMBER			
		MINGGU KE				MINGGU KE				MINGGU KE				MINGGU KE			
		1	2	3	4	1	2	3		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Sidang RUPT																
2	Revisi																
3	Persiapan Penelitian																
4	Pelaksanaan Penelitian																
5	Pengolahan Data																
6	Penyusunan laporan																
7	Seminar Hasil																
8	Revisi																



Lampiran 4 Pedoman Wawancara

Lampiran Pedoman Wawancara

A. MEMBANGUN RAPPORT DAN PENGANTAR (5-10 Menit)

Tujuan: Mencairkan suasana dan membangun kepercayaan (trust building).

"Selamat [Pagi/Siang] Mas/Mba [Nama]. Terima kasih banyak ya sudah bersedia meluangkan waktunya untuk ngobrol santai dengan saya hari ini.

Sebelum kita mulai, saya ingin sedikit meluruskan bahwa diskusi kita hari ini sifatnya sangat santai. Saya di sini posisinya sebagai teman belajar yang ingin memahami bagaimana sih sebenarnya dinamika kerja di lantai produksi CV Alumnistore ini. Jadi, ini sama sekali bukan penilaian kinerja atau ujian dari atasan. Semua cerita, keluh kesah, atau pengalaman yang Mas/Mba bagikan hari ini sangat berharga bagi penelitian saya dan akan saya jaga kerahasiaannya.

Mungkin sebagai pembuka, boleh Mas/Mba ceritakan sedikit kilas balik perjalanannya sampai bisa bekerja di sini? Apa yang awalnya membuat tertarik terjun ke dunia konveksi dan sudah berapa lama menjadi bagian dari tim ini?"

B. EKSPLORASI INTI: DETERMINAN KINERJA

Mengacu pada Dimensi Multidimensional Shah, Shukla, & Rao (2025)

BAGIAN 1: PENGALAMAN TEKNIS DAN PENYELESAIAN TUGAS

(Focus: Task Performance)

Pengantar: "Baik, mari kita mulai ngobrolin soal aktivitas sehari-hari di meja kerja. Saya tahu pekerjaan di bagian produksi itu menuntut ketelitian yang tinggi..."

1.1 Pengetahuan Tugas (*Task Knowledge*)

- a) **Pertanyaan Pemantik:** "Setiap kali ada pesanan masuk, pasti kan model atau polanya beda-beda ya. Saya penasaran, bagaimana proses yang Mas/Mba alami saat pertama kali menerima instruksi untuk model baru yang belum pernah dikerjakan sebelumnya? Apakah biasanya langsung terbayang langkah-langkahnya, atau butuh waktu khusus untuk memahaminya?"
- b) **Pendalaman (*Probing*):** "Pernah tidak mengalami momen di mana instruksinya terasa sangat membingungkan atau 'blank' sama sekali? Bagaimana biasanya Mas/Mba mengatasi kebingungan teknis seperti itu agar tidak salah jalan?"

1.2 Keterampilan Tugas (*Task Skills*)

- a) **Pertanyaan Pemantik:** "Kalau bicara soal hasil tangan, setiap penjahit kan pasti punya standar kerapiannya masing-masing. Nah, menurut penilaian objektif Mas/Mba sendiri, bagaimana kualitas jahitan/hasil kerja yang Mas/Mba hasilkan saat ini jika dibandingkan dengan standar ketat yang diminta perusahaan?"

- b) **Pendalaman (*Probing*):** "Dalam proses mengejar kualitas itu, tantangan teknis apa yang paling sering bikin geregetan atau menghambat kecepatan kerja? Apakah ada jenis jahitan atau bahan tertentu yang sampai sekarang masih dirasa sulit?"

1.3 Kebiasaan Tugas (*Task Habits*)

- a) **Pertanyaan Pemantik:** "Saya perhatikan ritme kerja di sini sangat cepat. Untuk mengimbangi itu, apakah Mas/Mba punya ritual atau kebiasaan khusus dalam mengatur meja kerja? Misalnya cara menata benang atau urutan kerja tertentu supaya lebih efisien?"
- b) **Pendalaman (*Probing*):** "Apakah Mas/Mba merasa metode kerja yang dipakai sekarang sudah yang paling efisien, atau kadang masih merasa sering terganggu oleh hal-hal kecil yang bikin kerjaan jadi tidak rapi?"

1.4 Prioritas Tugas (*Prioritising of Tasks*)

- a) **Pertanyaan Pemantik:** "Di saat-saat *peak season* atau pesanan lagi menumpuk, pasti rasanya semua minta diprioritaskan. Boleh diceritakan bagaimana strategi Mas/Mba dalam mengatur urutan kerja di situasi seperti itu? Mana yang didahulukan?"
- b) **Pendalaman (*Probing*):** "Pernahkah mengalami dilema atau salah memperkirakan waktu, misalnya mengerjakan yang mudah dulu padahal ada yang *deadline*-nya lebih mepet? Bagaimana dampaknya saat itu?"

BAGIAN 2: DINAMIKA MENTAL DAN ADAPTASI

(Focus: Adaptive Performance)

Pengantar: "Tadi kita sudah bahas sisi teknisnya. Sekarang saya ingin dengar sisi lain, yaitu tentang perasaan dan mental. Karena saya yakin, kerja dengan sistem target/borongan itu pasti tekanannya lumayan."

2.1 Toleransi Stres (*Stress Tolerance*)

- a) **Pertanyaan Pemantik:** "Jujur saja, bagaimana sih perasaan Mas/Mba ketika dihadapkan pada situasi target yang sangat tinggi sementara kondisi di lapangan mungkin tidak mendukung (misalnya mesin rewel atau badan lagi capek)? Bagaimana Mas/Mba mengelola emosi di saat-saat genting seperti itu?"
- b) **Pendalaman (*Probing*):** "Apakah tekanan tersebut cenderung bikin Mas/Mba panik dan performa menurun, atau justru malah jadi pemicu semangat? Pernah tidak sampai di titik merasa sangat lelah (*burnout*) dan ingin menyerah?"

2.2 Manajemen Perubahan (*Managing Change*)

- a) **Pertanyaan Pemantik:** "Dunia *fashion* kan berubahnya cepat sekali. Kadang mungkin ada perubahan desain mendadak padahal barang sudah setengah jadi. Bagaimana respon pertama Mas/Mba menghadapi perubahan situasi yang tiba-tiba seperti itu?"

- b) **Pendalaman (*Probing*):** "Apakah butuh waktu lama bagi Mas/Mba untuk 'menyetel ulang' cara kerja atau *mood* setelah ada perubahan instruksi mendadak? Apa yang biasanya dilakukan agar bisa cepat beradaptasi lagi?"

2.3 Adaptabilitas Interpersonal (*Interpersonal Adaptability*)

- a) **Pertanyaan Pemantik:** "Di satu ruangan ini kan isinya banyak orang dengan berbagai macam karakter. Saya ingin tahu, bagaimana seni Mas/Mba dalam menyesuaikan diri saat harus bekerja berdampingan dengan rekan kerja yang mungkin gaya komunikasi atau sifatnya kurang cocok dengan Mas/Mba?"
- b) **Pendalaman (*Probing*):** "Jika terjadi gesekan atau perbedaan pendapat soal pekerjaan, bagaimana cara Mas/Mba tetap menjaga profesionalisme agar target produksi tidak terganggu?"

2.4 Adaptabilitas Budaya (*Cultural Adaptability*)

- a) **Pertanyaan Pemantik:** "Setiap perusahaan pasti punya 'aura' atau budaya kerjanya sendiri. Kalau diingat-ingat waktu awal bergabung, ada tidak kebiasaan atau aturan main di CV Alumnistore ini yang sempat bikin Mas/Mba kaget atau butuh penyesuaian ekstra?"
- b) **Pendalaman (*Probing*):** "Sejauh ini, apakah Mas/Mba merasa sudah benar-benar 'klik' dan menyatu dengan irama kerja di sini, atau masih ada hal-hal yang dirasa sulit diterima?"

BAGIAN 3: LINGKUNGAN SOSIAL DAN KONTRIBUSI

(Focus: Contextual Performance)

Pengantar: "Terakhir, saya ingin mengajak diskusi tentang suasana kebersamaan di sini. Karena meskipun sistemnya borongan perorangan, kita kan tetap kerja dalam satu atap..."

3.1 Kesadaran Organisasi (*Organisational Conscientiousness*)

- a) **Pertanyaan Pemantik:** "Di luar soal menjahit, bagaimana pandangan Mas/Mba mengenai pentingnya hal-hal yang sifatnya kedisiplinan, seperti ketepatan jam masuk atau menjaga kebersihan alat, meskipun mungkin Bos sedang tidak mengawasi?"
- b) **Pendalaman (*Probing*):** "Apa yang memotivasi Mas/Mba untuk tetap disiplin dan menjaga aset perusahaan? Apakah murni karena aturan, atau ada rasa memiliki tanggung jawab pribadi?"

3.2 Usaha Gigih (*Persistent Efforts*)

- a) **Pertanyaan Pemantik:** "Dalam bekerja pasti ada tantangannya. Kalau Mas/Mba bertemu dengan satu tugas atau model jahitan yang tingkat kesulitannya tinggi sekali, bagaimana biasanya Mas/Mba merespon tantangan itu?"
- b) **Pendalaman (*Probing*):** "Apakah Mas/Mba tipe yang penasaran dan akan mencoba terus sampai berhasil menaklukkannya, atau cenderung merasa

lebih baik menyerahkan ke orang lain yang lebih ahli? Apa yang ada di pikiran Mas/Mba saat itu?"

3.3 Keterampilan Interpersonal & Relasional (*Interpersonal Skills*)

- a) **Pertanyaan Pemantik:** "Ini pertanyaan menarik, mengingat sistem gaji di sini borongan: Jika Mas/Mba melihat ada rekan di sebelah yang sedang keteteran atau kesulitan, sementara Mas/Mba sendiri juga punya target, seberapa bersedia Mas/Mba meluangkan waktu untuk membantu?"
- b) **Pendalaman (*Probing*):** "Apa yang mendorong Mas/Mba melakukan hal tersebut (membantu teman) padahal itu mungkin mengurangi waktu produksi sendiri? Seberapa penting rasa solidaritas tim bagi Mas/Mba?"

C. PENUTUP DAN KESIMPULAN

Tujuan: Refleksi akhir dan apresiasi.

"Wah, luar biasa sekali ceritanya. Diskusi kita hari ini sangat membuka wawasan saya tentang realitas kerja di sini yang ternyata tidak mudah."

Sebagai penutup, jika Mas/Mba boleh menyampaikan satu harapan entah itu soal fasilitas, suasana kerja, atau dukungan pelatihan apa hal yang paling Mas/Mba butuhkan saat ini agar bisa bekerja dengan lebih nyaman dan maksimal ke depannya?"

"Sekali lagi, terima kasih banyak atas keterbukaan dan waktunya, Mas/Mba. Sukses selalu untuk pekerjaannya!"

Lampiran 5 Transkrip Hasil Wawancara dan Member Checking

Lampiran Transkrip Hasil Wawancara dan Member Checking

1. Transkrip dan *Member Checking* Informan 1

Nama : P1 (Nama Samaran)

Jenis Kelamin : Laki-Laki

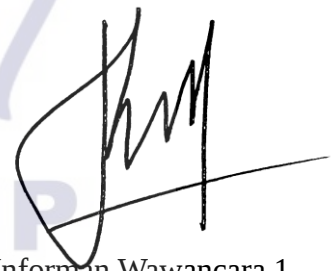
Usia : 35 Tahun

Pendidikan : SMA

Jabatan : Penjahit Senior

Lama Bekerja : 3 Tahun

Jombang, 28 Desember 2025



Informan Wawancara 1

Hasil Wawancara Informan 1 (P1)

Kode Informan: P1 Profil: Laki-laki, 35 Tahun, Pendidikan SMA, Masa Kerja 3 Tahun (Senior). Peran: Penjahit Senior / Mentor Informal. Lokasi Wawancara: Area Mesin Jahit (saat istirahat siang).

A. PEMBUKAAN & RAPPORT

Peneliti: "Selamat siang, Pak. Matur nuwun sanget nggih Pak, sudah boleh diganggu waktu istirahatnya sebentar buat ngobrol-ngobrol."

Informan (P1): "Nggih, selamat siang Mas. Monggo-monggo, santai mawon. Kebetulan lagi nunggu adzan Dhuhur juga ini sambil lurusin pinggang."

Peneliti: "Siap, Pak. Jadi begini Pak, seperti yang saya sampaikan tadi, ngobrol kita ini santai saja. Saya cuma pengen belajar dari pengalaman Pak P1 selama kerja di sini. Anggap saja saya ini anak magang yang lagi curhat, hehe. Semua cerita Bapak aman, rahasia, nggak bakal saya laporkan ke Bos. Mungkin sebagai pembuka, boleh Pak diceritakan sedikit, kok bisa dulu terjun ke dunia jahit di CV Alumnistore ini? Sudah berapa lama nggih, Pak?"

Informan (P1): "Oalah, nggih Mas. Saya di sini itu sudah jalan 3 tahunan, Mas. Tapi kalau megang mesin jahit, *wes suwe* (sudah lama), dari bujang dulu saya sudah ikut orang di garmen Surabaya. Terus pas pandemi kemarin kan sempat pulang kampung ke Jombang sini, nganggur agak lama. Pas denger CV ini buka

dan butuh penjahit borongan, ya saya langsung daftar. Motivasinya ya satu Mas: *anak bojo* (anak istri). Saya ini kan kepala keluarga, anak sudah dua, sekolah semua. Jadi ya cari tempat yang pasti-pasti aja, yang penting dapur ngebul. Alhamdulillah betah sampai sekarang di sini."

B. BAGIAN 1: TASK PERFORMANCE (Teknis & Keahlian)

Peneliti: "Wah, berarti jam terbangnya sudah tinggi ya, Pak. Langsung saja nih Pak, kita ngobrolin soal kerjaan. Setiap kali ada pesanan masuk, pasti kan model bajunya ganti-ganti. Nah, pas Bapak pertama kali terima instruksi buat model baru yang belum pernah dijahit sebelumnya, itu biasanya Bapak langsung paham langkah-langkahnya atau butuh waktu mikir dulu?"

Informan (P1): "(Tersenyum) Kalau dibilang langsung paham seratus persen ya *boten* (tidak) juga, Mas. Tapi karena saya sudah biasa pegang macem-macem pola, biasanya lihat sekilas itu *feeling*-nya sudah jalan. 'Oh, ini kerahnya model Shanghai, oh ini lengannya model raglan'. Paling saya cuma butuh waktu sebentar buat ngepasin urutannya, mana dulu yang disambung biar cepet. Nggak sampai bingung lama."

Peneliti: "Pernah nggak Pak, ngalamin momen di mana instruksinya itu bener-bener bikin bingung atau Bapak *blank* sama sekali? Terus ngatasinnya gimana?"

Informan (P1): "Pernah, Mas. Waktu itu ada pesanan seragam komunitas motor, kantongnya banyak banget, *nylempit-nylempit* (tersembunyi). Polanya mbulet. Itu

saya sempet *blank*, 'iki piye naruh saku dalemnya?'. Kalau sudah gitu, saya nggak mau sok tahu. Saya langsung panggil Pak Supervisor atau minta sampel jadi. Saya bedah dikit sampelnya buat ngintip dalemnya. Daripada saya nekat jahit terus salah, *dedel* (bongkar) jahitan itu capek lho Mas, buang waktu. Mending tanya di awal."

Peneliti: "Nah, kalau bicara soal kualitas jahitan tangan Bapak sendiri, menurut penilaian Bapak yang sudah senior ini, gimana hasilnya kalau dibandingin sama standar perusahaan yang ketat?"

Informan (P1): "Alhamdulillah, kalau soal kerapian, saya berani diadu Mas, hehe. Saya ini kan orang lama, dididik jahit itu harus *alus*. Jadi jahitan saya jarang meleset stiknya. Cuma ya itu... kalau suruh balapan lari sama anak-anak muda yang baru lulus SMK itu, ya saya kadang kalah *banter* (cepat). Mata saya kan ya udah nggak seawas mereka, pinggang juga gampang pegel. Jadi saya menang di kualitas *rapi*, tapi kalau *speed* ya stabil-stabil aja, nggak yang ngebut gila-gilaan."

Peneliti: "Ada nggak Pak tantangan teknis atau bahan tertentu yang sampai sekarang masih sering bikin Bapak geregetan atau ngehambat kerja?"

Informan (P1): "Ada Mas. Kain *chiffon* atau kain yang licin-licin itu. Wah, itu *jan...* (sungguh) nguji kesabaran. Sudah mata agak kabur, kainnya lari-lari terus pas di bawah sepatu mesin. Itu pasti bikin lambat. Kalau dapet borongan kain gitu,

biasanya target saya turuin dikit, yang penting nggak banyak *reject*. Kalau dipaksa ngebut, malah kerut semua nanti."

Peneliti: "Saya lihat Bapak mejanya rapi banget. Bapak punya kebiasaan atau ritual khusus nggak sih pas kerja biar lebih efisien?"

Informan (P1): "Iya Mas, itu wajib buat saya. Saya nggak bisa kerja kalau meja *semrawut* (berantakan). Sebelum mesin nyala, benang sekoci sudah saya gulung minimal 5 biji buat cadangan. Gunting, pendedel, minyak mesin, itu tempatnya harus pas di kanan. Jadi tangan saya reflek ngambilnya enak. Itu kebiasaan dari dulu. Kalau anak-anak muda sekarang kan kadang naruh gunting aja lupa, pas butuh bingung nyari, akhirnya waktunya habis buat nyari alat tok."

Peneliti: "Pas lagi *peak season* atau pesanan numpuk banget, gimana strategi Bapak nentuin mana yang dikerjain duluan?"

Informan (P1): "Kalau saya prinsipnya *manut* (nurut) komandan saja, Mas. Apa kata Bos yang *urgent*, itu yang saya garap. Tapi kalau dibebasin, saya biasanya ngerjain yang polanya paling gampang dulu pas pagi hari buat pemanasan. Nanti agak siang pas konsentrasi lagi bagus-bagusnya, baru garap yang sulit. Nanti sore pas udah capek, balik lagi garap yang gampang. Biar ritmenya terjaga."

C. BAGIAN 2: ADAPTIVE PERFORMANCE (Mental & Emosi)

Peneliti: "Sekarang kita geser ke soal perasaan ya Pak. Kerja borongan kan tekanannya lumayan. Jujur saja, gimana perasaan Bapak pas dikejar target tinggi tapi kondisi di lapangan lagi nggak dukung, misal mesin rewel atau badan capek?"

Informan (P1): "Waduh, rasanya itu *kemrungsung* (gelisah/terburu-buru), Mas. Hahaha. Namanya manusia, kalau mesin macet pas lagi butuh duit, ya pasti emosi naik. Darah tinggi kumat. Tapi ya balik lagi Mas, saya inget di rumah ada anak istri. Kalau saya ngamuk-ngamuk banting barang, yang rugi saya sendiri, nggak dapet duit, bisa dipecat. Jadi kalau lagi genting gitu, saya biasanya istirahat 5 menit, keluar cari angin atau ngerokok sebatang. Kalau hati sudah adem, baru balik lagi benerin mesin."

Peneliti: "Pernah nggak Pak sampai di titik bener-bener capek mental (*burnout*) terus pengen nyerah atau berhenti aja?"

Informan (P1): "Sering Mas, apalagi pas mau Lebaran. Lembur tiap hari sampai malam, badan rasanya remuk. Sempet mikir, 'duh, wis tuwo kok kerjane ngene banget (duh, sudah tua kok kerjanya begini amat)'. Tapi ya itu tadi, pas liat anak minta sangu sekolah, semangatnya balik lagi. Saya mikirnya ini ibadah buat keluarga. Jadi capeknya ilang."

Peneliti: "Kalau ada perubahan desain mendadak, padahal barang sudah setengah jadi, gimana respon Bapak?"

Informan (P1): "Jujur respon pertama ya *nggrundel* (menggerutu) dalam hati, Mas. 'Walah, Bos iki piye to, plin-plan'. Kesel pasti, karena bongkar jahitan itu ngerusak *mood*. Tapi ya nggak lama-lama keselnya. Saya sadar posisi saya ini buruh, ngikut perintah yang punya uang. Ya wis, dikerjakan saja pelan-pelan sambil istighfar, hehe."

Peneliti: "Di sini kan banyak anak-anak muda Gen Z juga Pak. Gimana seni Bapak menyesuaikan diri kerja bareng mereka yang mungkin beda karakter?"

Informan (P1): "Nah, ini tantangan tersendiri Mas. Anak muda sekarang itu beda sama jaman saya dulu. Ditegur dikit kadang baper, *mutung* (ngambek). Saya sebagai yang dituakan ya harus pinter-pinter momong. Kalau mereka berisik atau setel lagu kenceng-kenceng, selama nggak ganggu kerjaan saya, ya saya diemian (biarkan). Tapi kalau sudah mulai ganggu, misal pinjam alat nggak bilang terus hilang, baru saya tegesin. Tapi negurnya ya alus, kayak bapak ke anak. 'Le, kalau pinjem dibalikin ya, Bapak mau pake'. Biar nggak ada gesekan."

Peneliti: "Pas awal masuk sini, ada nggak budaya atau aturan yang bikin Bapak kaget?"

Informan (P1): "Ada Mas. Di sini itu bersih banget, nggak boleh ngerokok di dalam sama sekali, terus sandal harus ganti. Dulu saya kerja di tempat lama agak bebas, mau ngerokok sambil jahit boleh. Awalnya ya *kecut* mulut ini Mas, hahaha. Tapi lama-lama ya sadar, ini kan buat kebersihan kain juga. Kalau kain bolong kena

rokok kan saya juga yang ganti rugi. Jadi sekarang sudah biasa, malah seneng tempatnya adem bersih."

D. BAGIAN 3: CONTEXTUAL PERFORMANCE (Sosial & Disiplin)

Peneliti: "Terakhir Pak. Di luar soal jahit-menjahit, seberapa penting sih buat Bapak soal disiplin jam masuk atau jaga kebersihan alat, walau Bos lagi nggak ada?"

Informan (P1): "Penting banget Mas. Saya ini kan ngasih contoh ke yang muda-muda. Kalau yang tua aja telat terus, gimana yang muda mau nurut? Lagipula, mesin ini kan 'cangkul' saya buat nyari nafkah. Kalau saya jorok, mesin rusak, rejeki saya macet. Jadi walau Bos lagi ke luar kota, saya tetep bersihin mesin tiap sore. Itu bentuk tanggung jawab saya sama gusti Allah juga, Mas, dikasih titipan alat ya dijaga."

Peneliti: "Kalau Bapak nemu tugas yang susah banget, Bapak tipe yang penasaran nyoba terus atau mending kasih ke orang lain?"

Informan (P1): "Saya pantang nyerah Mas. Malu sama umur kalau dikit-dikit nyerah. Justru kalau ada model susah, saya malah penasaran. Saya utak-atik sampai ketemu celahnya. Ada kepuasan batin kalau bisa naklukin model susah. Itu yang bikin *skill* saya nggak karatan."

Peneliti: "Sistem gaji kan borongan Pak. Kalau Bapak lihat ada anak baru di sebelah yang keteteran, mau nggak Bapak bantuin, padahal itu ngurangin waktu produksi Bapak sendiri?"

Informan (P1): "Ya... lihat sikon (situasi) Mas. Kalau target saya sendiri lagi merah (bahaya), ya saya fokus diri sendiri dulu. Tapi kalau target saya aman, saya pasti bantu. Kasihan Mas, anak-anak baru itu kan butuh duit juga. Kadang saya lihat mereka mukanya udah pucet bingung nggak bisa masang krah. Saya datengin, saya ajarin triknya. 'Gini lho Le caranya biar cepet'. Saya nggak takut rejeki saya kurang gara-gara bantuin orang. Justru biar suasana kerja jadi enak, mereka juga hormat sama saya. Jadi kerjanya rukun."

E. PENUTUP

Peneliti: "Luar biasa Pak, bijak sekali pemikirannya. Terakhir nih Pak, kalau boleh minta satu hal ke perusahaan biar Bapak kerjanya makin enak dan nyaman, Bapak pengen apa?"

Informan (P1): "Hmm, apa ya Mas. Paling ini sih, kursi kerjanya Mas. Kursi yang sekarang ini kan kayu keras, kadang busanya udah tipis. Buat orang seumuran saya, duduk 8 jam itu boyok (pinggang) rasanya panas. Pengennya sih dikasih kursi yang ada sandaran empuknya dikit, biar nggak gampang pegel. Itu aja sih Mas, kalau yang lain-lain Insyaallah sudah cukup."

Peneliti: "Siap Pak, curhatan soal kursi saya catat, hehe. Matur nuwun sanget nggih Pak atas waktunya. Sehat selalu dan lancar terus rejekinya buat keluarga."

Informan (P1): "Aamiin, sami-sami Mas. Sukses juga buat kuliahnya."



2. Transkrip dan *Member Checking* Informan 2

Nama : P2 (Nama Samaran)

Jenis Kelamin : Perempuan

Usia : 21 Tahun

Pendidikan : SMK

Jabatan : Penjahit

Lama Bekerja : 1 Tahun

Jombang, 27 Desember 2025



Informan Wawancara 2



FEB UNDIP

Hasil Wawancara Informan 2 (P2)

Kode Informan: P2 Profil: Perempuan, 21 Tahun, Pendidikan SMK Tata Busana, Masa Kerja 1 Tahun. Peran: Penjahit Junior. Lokasi Wawancara: Pojok kantin (saat jam istirahat).

A. PEMBUKAAN & RAPPORT

Peneliti: "Halo Mbak, selamat siang. Wah, makasih banget lho ya sudah mau meluangkan waktu istirahatnya buat ngobrol sama saya. Panggil Mbak saja ya biar akrab."

Informan (Mbak P2): "Nggih, selamat siang Mas. Monggo, Mas. Nggak apa-apa kok, kebetulan makannya sudah selesai."

Peneliti: "Santai saja ya Mbak. Seperti yang saya bilang tadi, saya di sini cuma pengen denger cerita pengalaman Mbak selama kerja di sini. Anggap saja lagi curhat sama teman. Jawaban Mbak aman, rahasia, nggak bakal saya adukan ke Bos. Ngomong-ngomong, Mbak ini kan masih muda banget ya. Dulu ceritanya gimana kok bisa memutuskan kerja di konveksi sini? Sudah berapa lama?"

Informan (Mbak P2): "Iya Mas, saya baru jalan satu tahun di sini. Dulu saya lulusan SMK Tata Busana, Mas. Habis lulus sebenarnya pengen kuliah, tapi ya *kondisi* (ekonomi) orang tua lagi nggak memungkinkan. Terus denger dari temen kalau di CV Alumnistore butuh penjahit, ya wis saya daftar. Awalnya ya kaget Mas, ternyata beda banget jahit di sekolah sama di pabrik. Di sekolah santai, di sini

kayak dikejar setan, cepet banget, hehe. Tapi ya lama-lama betah soalnya butuh *cuan* buat bantu orang tua."

B. BAGIAN 1: TASK PERFORMANCE (Teknis & Keahlian)

Peneliti: "Nah, itu menarik Mbak. Pas pertama masuk atau pas dapet model baju baru yang belum pernah dijahit, biasanya Mbak langsung paham instruksinya atau sempet bingung dulu?"

Informan (P2): "Wah, sering bingung Mas! Hahaha. Di sekolah kan diajarinnya jahit dasar ya, Mas. Pas di sini disuruh jahit model *blazer* yang ada *furing*-nya (lapisan dalam), saya *blank* total. 'Iki piye mbalike? (ini gimana mbaliknya?)'. Instruksi dari Pak Supervisor kadang cepet banget, saya belum nyantol tapi malu mau tanya lagi. Jadi awal-awal sering diem dulu, ngeliatin contoh sampel lama banget, sambil mikir keras."

Peneliti: "Terus kalau lagi *blank* gitu, apa yang Mbak lakuin? Coba-coba sendiri atau tanya?"

Informan (P2): "Awalnya saya coba sendiri Mas, sok ide gitu. Eh malah kebalik pasang lengannya. Dimarahin deh sama QC. Sejak itu saya nggak berani coba-coba. Kalau bingung, saya langsung colek Mbak senior di sebelah (P1). Saya agak takut kalau tanya Supervisor langsung, takut dibilang lemot. Jadi mending tanya teman sebelah, 'Mbak, iki carane piye to?', lebih enak, nggak sungkan."

Peneliti: "Kalau Mbak menilai hasil jahitan Mbak sendiri sekarang, kira-kira sudah cukup rapi dan cepet belum dibanding standar perusahaan?"

Informan (P2): "Kalau rapi sih... Insyaallah sudah lumayan Mas, mungkin nilai 75 lah. Tapi kalau *cepat*, waduh saya masih kalah jauh sama ibu-ibu senior. Tangan saya itu kadang masih kaku, Mas. Belum bisa yang 'sret sret sret' gitu. Saya masih hati-hati banget, takut miring. Jadi ya hasilnya dapetnya lebih sedikit dari yang lain. Kadang sedih juga sih liat bayaran borongan kok nggak sebanyak temen-temen, tapi ya sadar diri emang *skill* saya masih proses belajar."

Peneliti: "Ada nggak jenis kain atau jahitan tertentu yang paling bikin Mbak pusing atau sering bikin kerjaan jadi lambat?"

Informan (P2): "Ada Mas, itu musuh terbesar saya: Kain Satin atau Silk yang licin-licin itu. Ampun deh. Itu kalau dijahit mleset terus, Mas. Harus bener-bener ditahan pake jari, kalau nggak nanti kerut. Itu pasti bikin saya lambat banget. Kalau dapet jatah kain itu, rasanya pengen nangis, *mood* langsung turun. Beda kalau dapet kain katun yang kaku, itu enak, bisa ngebut."

Peneliti: "Biar kerjanya lebih lancar, Mbak punya kebiasaan khusus nggak di meja kerja? Misal nata alat dulu?"

Informan (P2): "Saya usahain rapi Mas, gunting sama pendedel saya kalungin pake tali biar nggak ilang. Soalnya saya orangnya teledor, Mas. Dulu gunting sering ketimbun kain, nyarinya setengah jam sendiri, rugi waktu. Jadi sekarang saya

biasain nata potongan kain sesuai urutan. Badan depan, belakang, lengan, saya tumpuk rapi di kiri. Biar ngambilnya enak. Walau kadang kalau udah panik dikejar target, ya *ambyar* lagi mejanya, berantakan, hehe."

Peneliti: "Pas pesanan lagi numpuk banget, gimana cara Mbak nentuin mana yang dikerjain duluan?"

Informan (P2): "Kalau nggak disuruh khusus sama Bos, saya biasanya ngerjain yang modelnya paling gampang dulu Mas. Biar dapet banyak dulu, biar hati tenang. Soalnya kalau pagi-pagi langsung ngerjain yang susah terus macet, *mood* seharian bisa rusak Mas. Jadi mending yang gampang-gampang dulu buat pemanasan, baru yang susah."

C. BAGIAN 2: ADAPTIVE PERFORMANCE (Mental & Emosi)

Peneliti: "Sekarang kita ngomongin perasaan ya Mbak. Kerja borongan kan targetnya ngeri-ngeri sedap. Jujur, gimana perasaan Mbak pas target masih jauh tapi waktunya udah mepet, atau pas mesin tiba-tiba rewel?"

Informan (P2): "Jujur Mas? *Ndredeg* (gemetar) pol. Asli Mas, kalau jam udah nunjukin angka 3 sore tapi tumpukan kain masih tinggi, itu jantung rasanya mau copot. Tangan jadi keringetan dingin, malah jadi susah jahitnya. Panik gitu lho Mas. Pernah waktu itu mesin saya jarumnya patah terus, padahal lagi buru-buru. Saya saking paniknya sampai lari ke kamar mandi, nangis bentar. Habis itu cuci

muka, baru balik lagi. Rasanya *pressure*-nya gede banget buat anak baru kayak saya."

Peneliti: "Pernah nggak ngerasa capek banget (*burnout*) terus pengen berhenti kerja aja?"

Informan (P2): "Sering Mas, apalagi pas awal-awal. Badan pegel semua, tangan kram, terus pas gaji kok dapetnya dikit karena kepotong denda *reject*. Saya curhat ke Ibu di rumah, 'Bu, aku nggak kuat, mau keluar aja'. Tapi Ibu bilang 'Sabar Nduk, namanya orang kerja ya rekoso (susah) dulu'. Ya wis, saya tahan-tahanin. Alhamdulillah sekarang mentalnya udah agak kuat lah dibanding dulu."

Peneliti: "Kalau tiba-tiba ada perubahan model mendadak dari Bos, respon Mbak gimana?"

Informan (P2): "Wah itu... *bad mood* parah Mas. Rasanya kayak 'Haaah? Ulang lagi?'. Saya kan kalau mau jahit model baru butuh mikir dulu ya Mas, nggak bisa cepet. Jadi kalau udah nyaman sama satu model terus diganti mendadak, saya jadi bingung lagi. Kagok lagi tangannya. Biasanya saya diem dulu, cemberut dikit, hehe. Tapi ya tetep dikerjain sih, takut dimarahin kalau nolak. Cuma ya butuh waktu buat *loading* lagi menyesuaikan caranya."

Peneliti: "Di sini kan banyak temen kerja dengan macem-macem sifat. Gimana cara Mbak menyesuaikan diri kalau misal sebelah sama temen yang kurang cocok?"

Informan (P2): "Saya tipe yang cari aman Mas, nggak suka ribut. Kalau ada temen yang agak *nyinyir* atau malesin, ya saya senyumin aja. Misal ada temen yang suka minjem gunting nggak bilang-bilang, sebenarnya kesel. Tapi saya nggak berani negur keras, takut nanti suasana jadi nggak enak. Paling saya cuma bilang 'Mbak, nanti balikin ya, cuma punya satu nih'. Saya mending ngalah daripada ribut, yang penting kerjaan saya kelar."

Peneliti: "Ada nggak budaya atau aturan di sini yang bikin Mbak kaget pas awal masuk?"

Informan (P2): "Ada Mas, soal kecepatan itu lho. Di sini tuh orang-orang jalannya cepet, makannya cepet, kerjanya cepet. Saya kan orangnya agak *alon-alon waton kelakon* (pelan asal selamat). Pas masuk sini kaget, kok semua kayak orang lari maraton. Awalnya saya keteteran, sering pulang paling malem karena target belum nutup. Tapi lama-lama ya dibawa arus juga, sekarang kalau jalan jadi agak cepet, hehe."

D. BAGIAN 3: CONTEXTUAL PERFORMANCE (Sosial & Disiplin)

Peneliti: "Terakhir Mbak. Menurut Mbak, seberapa penting sih disiplin jam masuk atau jaga kebersihan mesin, walau nggak diawasi Bos?"

Informan (P2): "Penting Mas. Sebenarnya motivasi utamanya sih takut didenda, hehe. Kan ada aturannya kalau telat potong gaji, kalau mesin kotor terus rusak nanti disuruh ganti. Saya kan kerjanya belum bisa dapet banyak, jadi kalau

kepotong denda lagi ya abis gaji saya. Jadi saya rajin bersihin mesin, rajin dateng pagi, biar gaji saya utuh. Tapi lama-lama jadi kebiasaan sih Mas, risih juga kalau liat mesin kotor."

Peneliti: "Kalau nemu tugas jahit yang susah banget, Mbak tipe yang penasaran nyoba terus atau mending nyerah minta tolong orang lain?"

Informan (P2): "Kalau udah dicoba 2-3 kali masih gagal, saya nyerah Mas. Minta tolong senior. Bukannya males, tapi saya takut malah ngerusak kainnya. Kalau kain rusak kan saya ganti rugi. Jadi daripada sok tahu terus rugi bandar, mending saya ngaku aja 'Mbak, aku nggak bisa bagian kerah ini, ajarin dong'. Tapi saya nyoba dulu kok Mas, nggak langsung nyerah gitu aja."

E. PENUTUP

Peneliti: "Cerita Mbak seru banget dan jujur, saya jadi paham rasanya jadi anak baru di sini. Terakhir nih Mbak, kalau boleh minta satu hal biar Mbak kerjanya makin nyaman dan nggak gampang stres, Mbak pengen apa?"

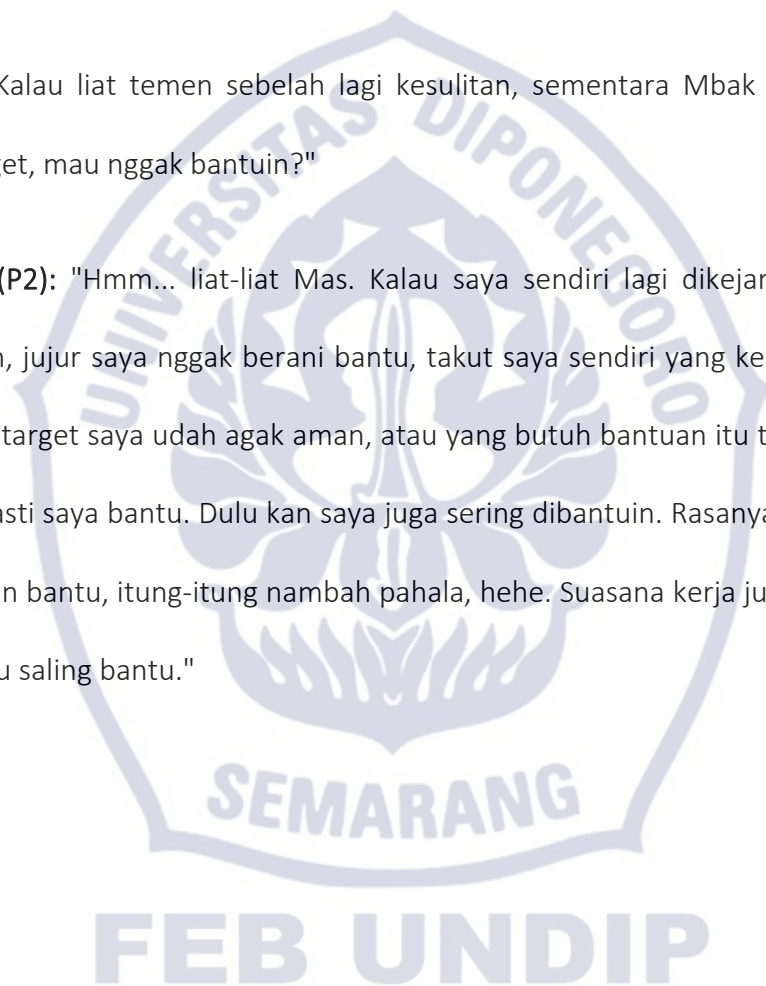
Informan (Mbak P2): "Apa ya Mas... Paling pengennya sih mesin jahitnya diservis rutin Mas. Soalnya mesin tua itu kadang suka *mood-mood-an*. Kalau pas lagi enak ya enak, kalau pas rewel bikin emosi. Kalau mesinnya lancar kan saya kerjanya juga tenang, nggak panikan. Sama mungkin... AC atau kipasnya ditambahin, panas banget Mas kalau siang, bikin gampang emosi, hehe."

Peneliti: "Siap Mbak, semoga didenger Bos ya soal mesin dan kipasnya. Makasih banyak lho Mbak waktunya, sukses terus, semangat kerjanya jangan gampang nyerah ya!"

Informan (Mbak P2): "Aamiin, makasih juga Mas doanya. Mari Mas."

Peneliti: "Kalau liat temen sebelah lagi kesulitan, sementara Mbak sendiri juga punya target, mau nggak bantuin?"

Informan (P2): "Hmm... liat-liat Mas. Kalau saya sendiri lagi dikejar target dan masih jauh, jujur saya nggak berani bantu, takut saya sendiri yang kena semprot. Tapi kalau target saya udah agak aman, atau yang butuh bantuan itu temen dekat saya, ya pasti saya bantu. Dulu kan saya juga sering dibantuin. Rasanya seneng aja bisa gantian bantu, itung-itung nambah pahala, hehe. Suasana kerja juga jadi lebih adem kalau saling bantu."



3. Transkrip dan *Member Checking* Informan 3

Nama : P3 (Nama Samaran)

Jenis Kelamin : Perempuan

Usia : 23 Tahun

Pendidikan : SMA

Jabatan : Penjahit

Lama Bekerja : 2 Tahun

Jombang, 27 Desember 2025



Informan Wawancara 3



FEB UNDIP

Hasil Wawancara Informan 3

Kode Informan: P3 Profil: Perempuan, 23 Tahun, Pendidikan SMA, Masa Kerja 2 Tahun. Peran: Penjahit (Informan Utama). Lokasi Wawancara: Teras luar (pulang kerja sambil menunggu jemputan).

A. PEMBUKAAN & RAPPORT

Peneliti: "Halo Mbak, selamat sore. Maaf ya nahan bentar sebelum pulang. Makasih lho sudah mau ngobrol-ngobrol santai sama saya."

Informan (P3): "Sore Mas. Santai wae, Mas. Kebetulan jemputan saya juga belum datang kok. Lumayan ada temen ngobrol daripada bengong."

Peneliti: "Sip deh kalau gitu. Seperti yang tadi dibilang, anggap aja kita lagi ngerumpi biasa ya Mbak. Saya pengen tahu pengalaman Mbak selama 2 tahun kerja di sini. Semua cerita Mbak rahasia, jadi curhat aja sepuasnya. Ngomong-ngomong, dulu ceritanya gimana Mbak kok bisa nyemplung kerja di sini? Emang hobi jahit atau gimana?"

Informan (P3): "Hobi sih nggak juga ya Mas, awalnya kepepet! Hahaha. Dulu lulus SMA bingung mau ngapain, ngelamar di toko swalayan nggak diterima. Terus ada info di sini buka lowongan borongan. Saya mikir, 'Wah, borongan berarti kalau rajin duitnya banyak nih'. Ya wis saya belajar jahit kilat. Ternyata bener Mas, kalau

pas lagi rame, hasilnya lumayan banget buat *skincare* sama nabung nikah, hehe. Jadi ya betah sampai sekarang karena cuannya itu lho Mas."

B. BAGIAN 1: TASK PERFORMANCE (Teknis & Keahlian)

Peneliti: "Mantap, semangat cari cuan ya Mbak. Nah, pas ada orderan baju model baru yang aneh-aneh masuk, Mbak biasanya langsung paham cara jahitnya atau butuh waktu mikir dulu?"

Informan (P3): "Kalau sekarang sih udah lumayan cepet nyantolnya, Mas. Beda sama pas baru masuk dulu. Sekarang begitu dikasih liat polanya sama Pak Supervisor, saya langsung bayangin di kepala, 'Oh ini kerah dulu, terus lengan, terus samping'. Paling butuh waktu 5 menit buat bolak-balik kainnya mastiin sisi luar-dalemnya. Nggak lama kok, soalnya kalau kelamaan mikir, kapan dapet duitnya? Hehe."

Peneliti: "Pernah nggak ngalamin momen *blank* atau bingung banget sama instruksinya?"

Informan (P3): "Pernah, pas dapet model gamis yang rempel-rempelnya (lipatan) ruwet itu lho Mas. Itu instruksinya mbulet. Kalau udah gitu, saya nggak mau ambil risiko. Saya langsung tanya senior atau liat punya temen yang udah jadi. Saya amati, 'oh lipatannya ke kanan, bukan ke kiri'. Prinsip saya: Malu bertanya, sesat di jalan, dompet kosong. Jadi mending tanya biar cepet gas pol lagi."

Peneliti: "Menurut penilaian Mbak sendiri, hasil jahitan Mbak sekarang ini udah selevel apa? Rapi banget, cepet banget, atau gimana?"

Informan (P3): "Kalau saya nilainya... imbang lah Mas, antara rapi sama cepet. Mungkin 85. Saya tipe yang ngejar *speed* (kecepatan), Mas. Tangan saya kalau udah megang kain tuh gatel pengen ngebut. Tapi ya tetep dijaga biar nggak melenceng. Soalnya kalau ngebut tapi *reject*, kan denda. Rugi dong. Jadi saya main aman: cepet tapi stiknya tetep lurus."

Peneliti: "Ada nggak tantangan teknis yang paling sering bikin Mbak kesel atau ngehambat kerja?"

Informan (P3): "Ada, kalau dapet potongan kain yang *mritili* (seratnya lepas-lepas). Itu nyebelin banget. Kainnya nyangkut terus di sepatu mesin, benangnya jadi bundet (kusut). Itu makan waktu banget buat bersihinnya. Kalau dapet kain gitu, target saya pasti turun drastis. Bawaannya pengen marah-marah sendiri."

Peneliti: "Mbak punya kebiasaan atau trik khusus nggak di meja kerja biar kerjanya makin cepet?"

Informan (P3): "Punya dong. Saya selalu sedia air minum botol gede di bawah meja biar nggak bolak-balik ambil minum. Terus saya suka kerja sambil dengerin musik pake *headset* sebelah. Kalau lagunya yang *jedag-jedug* semangat, tangan saya ikut cepet Mas, hehe. Itu ngaruh banget lho buat *mood*. Sama satu lagi, kursi

saya harus pas tingginya, kalau kependekan pinggang cepet pegel, kerjanya jadi lambat."

Peneliti: "Pas pesanan lagi numpuk banget, gimana strategi Mbak milih mana yang dikerjain duluan?"

Informan (P3): "Saya liat dulu, mana yang modelnya paling gampang dan jumlahnya banyak. Itu yang saya hajar duluan. Misal ada pesanan kaos oblong 100 biji sama kemeja batik 10 biji. Saya garap kaosnya dulu. Soalnya cepet, 'sret sret' jadi duit. Nanti kalau udah dapet banyak, baru garap batik yang butuh ketelitian pas agak santai. Biar mentalnya seneng dulu liat tumpukan baju jadi."

C. BAGIAN 2: ADAPTIVE PERFORMANCE (Mental & Emosi)

Peneliti: "Ngomongin soal mental nih Mbak. Kalau pas target lagi tinggi-tingginya tapi tiba-tiba ada kendala, misal mesin rusak atau benang abis, perasaannya gimana? Panik atau santai?"

Informan (P3): "Waduh, kalau mesin rusak pas *deadline*, itu rasanya kayak kiamat kecil Mas! Hahaha. Bukan panik lagi, tapi *mangkel* (kesal) pol. Bayangin, waktu sejam itu bisa dapet 20 ribu, ilang gara-gara nunggu mekanik benerin dinamo. Itu rasanya *eman* (sayang) banget. Biasanya saya langsung lapor mekanik sambil ngomel dikit, 'Cepetan ya Mas, rejekiku mampet nih'. Sambil nunggu, saya ngerjain apa aja yang bisa dikerjain manual, misal buang benang, biar nggak rugi waktu banget."

Peneliti: "Pernah nggak ngerasa capek banget sampai pengen nyerah gitu?"

Informan (P3): "Pernah sih pas musim seragam sekolah kemarin. Lembur tiap hari, mata pedes, pantat panas. Pas pulang rasanya pengen resign aja, 'ngapain sih nyiksa diri gini'. Tapi pas tanggal gajian, liat amplopnya tebal... wah langsung sembuh capeknya Mas! Hahaha. Jadi obat stres saya ya cuma satu: liat slip gaji."

Peneliti: "Kalau tiba-tiba ada perubahan model mendadak dari Bos, padahal barang udah setengah jadi, respon Mbak gimana?"

Informan (P3): "Jujur? Ngomel dulu dalam hati. 'Aduh Bos, kok plin-plan sih'. Tapi ya cuma bentar Mas. Habis itu ya dikerjain. Soalnya kalau saya ngambek nggak mau ngerjain, nanti saya nggak dapet duit, malah dapet SP. Jadi ya terpaksa *dipeksa* (dipaksa) adaptasi. Bongkar lagi, jahit lagi. Anggep aja ujian kesabaran."

Peneliti: "Di sini kan banyak temen kerja. Gimana cara Mbak ngadepin temen yang sifatnya mungkin nggak cocok atau nyebelin?"

Informan (P3): "Cuekin aja Mas. Saya di sini kan cari duit, bukan cari musuh atau cari muka. Ada tuh temen yang suka *gibah* (gosip) pas jam kerja, berisik banget. Saya sih 'iya-iya' aja, tapi mata tetep ke jarum, tangan tetep jalan. Nggak mau ikut campur urusan orang. Kalau dia ngeganggu banget, paling saya pasang *headset* volume *full*. Beres kan?"

Peneliti: "Ada nggak aturan di sini yang awal-awal bikin Mbak kaget?"

Informan (P3): "Kaget soal kerapian sih. Di sini tuh benang sisa dikit aja dipermasalahkan sama QC. Dulu saya mikir 'ah cuma benang seuprit', eh ternyata dibalikin suruh bersihin. Awalnya kesel, ribet banget. Tapi lama-lama sadar, kalau barangnya bersih kan pembeli senang, orderan lancar, kita juga yang untung. Jadi sekarang udah biasa."

D. BAGIAN 3: CONTEXTUAL PERFORMANCE (Sosial & Disiplin)

Peneliti: "Menurut Mbak, seberapa penting disiplin jam masuk atau jaga alat, walau Bos lagi nggak ada?"

Informan (P3): "Penting Mas, buat kelancaran rejeki sendiri kok. Kalau saya telat datang, saya dapet kain sisanya temen-temen yang jelek-jelek. Kalau saya datang pagi, bisa milih potongan kain yang bagus dan gampang dijahit. Jadi disiplin itu ada untungnya. Kalau jaga mesin, itu wajib. Mesin ini kan 'pacar' saya cari duit. Kalau dia sakit (rusak), saya yang pusing. Jadi harus disayang-sayang."

Peneliti: "Kalau nemu jahitan yang susaaah banget, Mbak tipe yang penasaran nyoba terus atau mending nyerah?"

Informan (P3): "Saya itung-itungan Mas. Hehe. Kalau susahnya itu masih masuk akal dan kalau berhasil bayarannya gede, saya hajar terus sampai bisa. Penasaran saya. Tapi kalau susahnya minta ampun, makan waktu 2 jam cuma buat satu baju, mending saya nyerah kasih ke senior. 'Nih Mbak, aku nggak sanggup, daripada

waktuku abis cuma buat satu baju'. Mending saya garap yang lain yang cepet. Realistis aja Mas."

Peneliti: "Kalau liat temen sebelah lagi keteteran, mau nggak bantuin, padahal Mbak sendiri punya target?"

Informan (P3): "Tergantung Mas. Kalau target saya udah aman jaya, ya saya bantu. Itung-itung nabung kebaikan, siapa tau besok saya yang butuh bantuan. Tapi kalau saya sendiri lagi *ngos-ngosan* ngejar setoran, ya maaf-maaf aja nih, *nafsi-nafsi* (sendiri-sendiri) dulu. Paling saya cuma bisa kasih semangat 'Ayo Mbak, semangat!'. Hahaha. Jahat ya? Enggak kok, cuma profesional aja."

E. PENUTUP

Peneliti: "Hahaha, nggak jahat kok Mbak, itu namanya realistis. Seru banget ngobrol sama Mbak. Terakhir, apa harapan Mbak buat perusahaan biar kerjanya makin enak?"

Informan (P3): "Harapannya simpel Mas. Tolong kipas anginnya diganti yang *blower* gede itu lho Mas. Di dalem itu puanas pol kalau siang. Kalau kepanasan kan jadi gampang emosi, keringet netes ke mata perih. Kalau adem kan kerja jadi kenceng, Bos juga seneng target tercapai. Udah itu aja Mas, sama kalau bisa tarif borongannya dinaikin dikit lah, hehehe."

Peneliti: "Siap Mbak, aspirasi kipas angin dan kenaikan tarif dicatat! Makasih banyak ya Mbak P3 waktunya. Hati-hati di jalan pulang."

Informan (P3): "Oke Mas, sami-sami. Mari Mas."



4. Transkrip dan Member Checking Informan 4

Nama : P4 (Nama Samaran)
Jenis Kelamin : Laki-laki
Usia : 20 Tahun
Pendidikan : SMK
Jabatan : Operator Mesin Bordir
Lama Bekerja : 1.5 Tahun

Jombang, 28 Desember 2025



Informan Wawancara 4

FEB UNDIP

Hasil Wawancara Informan 4

Kode Informan: P4 Profil: Laki-laki, 20 Tahun, Pendidikan SMK, Masa Kerja 1.5 Tahun. Peran: Operator Bordir (Informan Utama). Lokasi Wawancara: Di samping mesin bordir (saat mesin sedang *running* otomatis/istirahat sebentar).

A. PEMBUKAAN & RAPPORT

Peneliti: "Halo Mas, selamat siang. Wah, lagi nungguin mesin jalan ya? Boleh ganggu bentar nggak nih buat ngobrol santai?"

Informan (P4): "Siang Mas. Boleh, santai aja. Ini lagi *running* pola panjang kok, tinggal diawasin aja biar benang nggak putus. Aman Mas."

Peneliti: "Sip deh. Seperti yang saya bilang sebelumnya, saya di sini pengen belajar tentang dunia bordir di Alumnistore ini. Anggap aja saya orang awam yang pengen tau suka dukanya Mas kerja di sini. Cerita apa aja boleh, rahasia dijamin aman. Ngomong-ngomong, Mas P4 ini kan masih muda banget ya. Dulu lulus SMK langsung ke sini atau gimana ceritanya?"

Informan (P4): "Iya Mas, saya lulusan SMK jurusan Teknik Mesin sebenarnya. Awalnya nggak ngerti bordir-bordiran. Dulu ngelamar ke sini kirain jadi mekanik, eh ditaruh di bagian operator bordir komputer. Awalnya bingung, tapi pas diajarin cara *setting* komputernya, kok asik juga. Kayak main game, masukin kode, terus mesin jalan sendiri. Ya wis keterusan sampai sekarang 1,5 tahun ini."

B. BAGIAN 1: TASK PERFORMANCE (Teknis & Keahlian)

Peneliti: "Wah, keren ya, dari mesin ke bordir. Nah, pas ada orderan logo atau gambar baru masuk, Mas biasanya langsung paham cara *setting* di komputernya atau butuh mikir dulu?"

Informan (P4): "Tergantung *file* desainnya Mas. Kalau desainnya simpel kayak tulisan nama sekolah, saya lihat sekilas langsung tau, 'oh ini pakai font Arial, ukuran 5 cm'. Langsung saya ketik di panel, *sat-set* jadi. Tapi kalau desain logo yang *njlimet* (rumit) kayak logo klub motor yang warnanya banyak, itu butuh mikir. Saya harus ngecek dulu urutan warnanya. Jangan sampai salah, misal harusnya warna merah dulu baru putih, kalau kebalik nanti gambarnya ketutup. Itu butuh 'loading' dulu bentar buat simulasi di kepala."

Peneliti: "Pernah nggak ngalamin *blank* atau bingung banget pas mau mulai ngerjain?"

Informan (P4): "Pernah Mas. Pas dapet file desain yang resolusinya pecah. Di komputer kelihatan nyambung, pas dimasukin mesin kok garisnya putus-putus. Saya bingung, ini salah mesinnya apa salah filenya? Kalau udah *stuck* gitu, saya panggil senior bagian desain komputer. Kita diskusi bareng. Daripada saya sok tau terus jalanin mesin, eh hasilnya *ajur* (hancur), kan kainnya sayang Mas, nggak bisa dipake lagi kalau udah kebordir."

Peneliti: "Menurut penilaian Mas sendiri, hasil bordiran yang Mas kerjain sekarang kualitasnya gimana? Rapi, presisi, atau masih sering meleset?"

Informan (P4): "Alhamdulillah sekarang udah presisi Mas. Udah tau selahnya. Kunci bordir itu kan di *hooping* (pasang pembidangan/pemidangan). Kalau masang kainnya miring dikit aja, hasil gambarnya pasti miring. Dulu awal-awal saya sering miring, kena omel QC. Tapi sekarang tangan saya udah ada 'waterpass'-nya kayaknya, hehe. Sekali pasang, lurus."

Peneliti: "Tantangan teknis apa yang paling sering bikin Mas kesel atau bikin kerjaan jadi lambat?"

Informan (P4): "Benang putus, Mas! Itu musuh utama operator. Kalau benang putus, mesin otomatis berhenti bunyi 'tit tit tit'. Kita harus sambung manual, masukin lubang jarum yang kecil itu. Kalau putusnya sekali dua kali nggak apa-apa. Kalau 5 menit sekali putus, wah itu stres. Biasanya itu karena setelan *tension* (tegangan) benangnya nggak pas, atau jarumnya udah tumpul. Itu bener-bener makan waktu. Target seribu pcs bisa molor jadi dua hari gara-gara benang putus doang."

Peneliti: "Mas punya kebiasaan atau ritual khusus nggak biar mesinnya anteng dan kerjanya cepet?"

Informan (P4): "Ada Mas. Tiap pagi sebelum nyalain mesin, saya pasti tetesin minyak di *rotary hook*-nya (bagian bawah mesin). Itu wajib. Biar suaranya alus dan

nggak gampang panas. Terus saya selalu siapin gunting cekris sama pinset di kantong. Jadi kalau benang putus, tangan langsung reflek nyabut. Nggak perlu nyari-nyari alat. Operator bordir itu kerjanya berpacu sama mesin, jadi alat harus nempel di badan."

Peneliti: "Pas orderan numpuk, gimana cara Mas nentuin mana yang dibordir duluan?"

Informan (P4): "Saya main strategi warna benang, Mas. Misal ada orderan topi SD (benang merah) sama topi SMP (benang biru). Saya kerjain yang merah dulu semua sampai abis. Biar nggak bolak-balik ganti benang di jarum. Ganti benang 12 kepala itu lama lho Mas, bisa setengah jam sendiri *setup*-nya. Jadi saya kelompokin berdasarkan warna biar efisien."

C. BAGIAN 2: ADAPTIVE PERFORMANCE (Mental & Emosi)

Peneliti: "Sekarang soal mental nih Mas. Mesin bordir kan suaranya berisik ya. Gimana perasaan Mas kalau lagi dikejar target, eh mesinnya tiba-tiba *error* atau bunyinya aneh?"

Informan (P4): "Wah, itu *deg-degan* parah Mas. Operator bordir itu kupingnya sensitif. Kalau suara mesin berubah dari 'jrrrt jrrrt' jadi 'tek tek tek', itu tandanya ada yang nabrak. Kalau pas *deadline* mepet terus mesin ngadat, rasanya panik. Keringet dingin keluar. Soalnya kalau bordir rusak, kainnya bolong, itu gantinya

mahal. Beda sama jahit biasa yang bisa didedel. Bordir itu permanen. Jadi tekanannya di situ, takut salah fatal."

Peneliti: "Pernah nggak ngerasa capek banget atau *burnout* denger suara mesin seharian?"

Informan (P4): "Sering Mas. Suara mesin 12 kepala jalan bareng itu bising banget. Kadang pas pulang kerja, kuping masih berdengung. Pas musim seragam sekolah kemarin, saya lembur sampai jam 10 malem nungguin mesin. Itu rasanya pengen kabur aja, bosen liatin jarum naik turun. Tapi ya mau gimana lagi, kalau mesin ditinggal tidur, nanti kalau ada error nggak ada yang tau. Jadi ya dinikmati aja sambil ngopi."

Peneliti: "Kalau tiba-tiba ada perubahan desain mendadak dari Bos, padahal Mas udah *setting* benang, responnya gimana?"

Informan (P4): "Jujur kesel Mas. Hahaha. *Setting* benang itu ribet lho. Masukin benang ke lubang jarum satu-satu ada 12 warna kali sekian kepala. Kalau tiba-tiba Bos bilang 'Mas, warnanya ganti ya, jangan merah tua tapi merah cabe', itu berarti saya harus cabutin lagi, pasang lagi. Awalnya pasti ngeluh, 'Yah Bos, kok ndadak'. Tapi ya tetep dikerjain. Paling saya minta waktu tambahan, 'Oke Bos diganti, tapi selesai munda 2 jam ya'. Nawar dikit lah."

Peneliti: "Gimana cara Mas adaptasi kerja bareng temen-temen lain, misal sama penjahit atau bagian *finishing*?"

Informan (P4): "Saya sih santai orangnya. Cuma kadang agak sebel sama penjahit kalau ngasih kainnya belum ditandain posisinya. Kan harusnya dikasih tanda kapur tuh mana yang mau dibordir. Kalau polosan, saya harus ngukur sendiri, itu lama. Kalau nemu gitu, saya balikin ke penjahitnya, 'Mbak, tandain dulu dong, biar aku cepet'. Ngomongnya santai aja sih biar nggak berantem. Kita kan kerjanya estafet, kalau saya macet, mereka juga macet. Jadi ya saling ngingetin aja."

Peneliti: "Ada nggak budaya di sini yang bikin Mas kaget pas awal masuk?"

Informan (P4): "Kaget soal *speed*-nya sih Mas. Mesin di sini tuh disetel *speed* tinggi terus. Dulu saya diajarin kalau bordir itu pelan biar rapi. Di sini nggak bisa, harus gas pol rata kanan speed 850-1000 rpm. Awalnya ngeri liat jarum gerak secepat itu, takut patah kena mata. Tapi lama-lama terbiasa, kalau pelan malah ngantuk, hehe."

D. BAGIAN 3: CONTEXTUAL PERFORMANCE (Sosial & Disiplin)

Peneliti: "Menurut Mas, seberapa penting disiplin jaga kebersihan mesin bordir, walau Bos lagi nggak ada?"

Informan (P4): "Hukumnya fardhu 'ain Mas, wajib! Mesin bordir komputer itu manja. Kalau ada debu kain masuk ke *mainboard* atau ke area sekoci, bisa konslet atau macet. Kalau mesin rusak, nunggu teknisi dari pusat itu lama, bisa seminggu. Selama seminggu itu saya nggak kerja, nggak dapet duit dong. Jadi saya rajin

bersihin bukan karena takut Bos, tapi takut nggak bisa kerja. Itu 'piring nasi' saya soalnya."

Peneliti: "Kalau nemu *error* mesin yang susah banget, Mas tipe yang penasaran ngutak-atik sendiri atau langsung nyerah panggil teknisi?"

Informan (P4): "Saya coba dulu Mas. Kan 1,5 tahun di sini udah hafal penyakitnya. Misal benang sering putus, saya cek dulu jalurnya, ada yang tajem nggak. Atau jarumnya bengkok nggak. Saya penasaran orangnya, pengen tau sebabnya. Kecuali kalau udah urusan kelistrikan atau program *error*, baru saya angkat tangan panggil teknisi. Takut malah meledak nanti kalau sok tau, hehe."

Peneliti: "Kalau liat temen operator lain atau bagian *packing* lagi keteteran, mau nggak Mas bantuin?"

Informan (P4): "Mau Mas. Bordir itu kan ada jedanya. Pas mesin lagi jalan otomatis 15 menit misal, saya kan nganggur cuma ngawasin. Nah di waktu jeda itu, kalau saya liat Mbak-mbak *packing* di sebelah lagi ribet lipat baju, saya bantuin. Lumayan buat ngilangin bosan daripada cuma berdiri bengong. Itung-itung cari pahala dan cari temen ngobrol. Suasana kerja jadi nggak kaku."

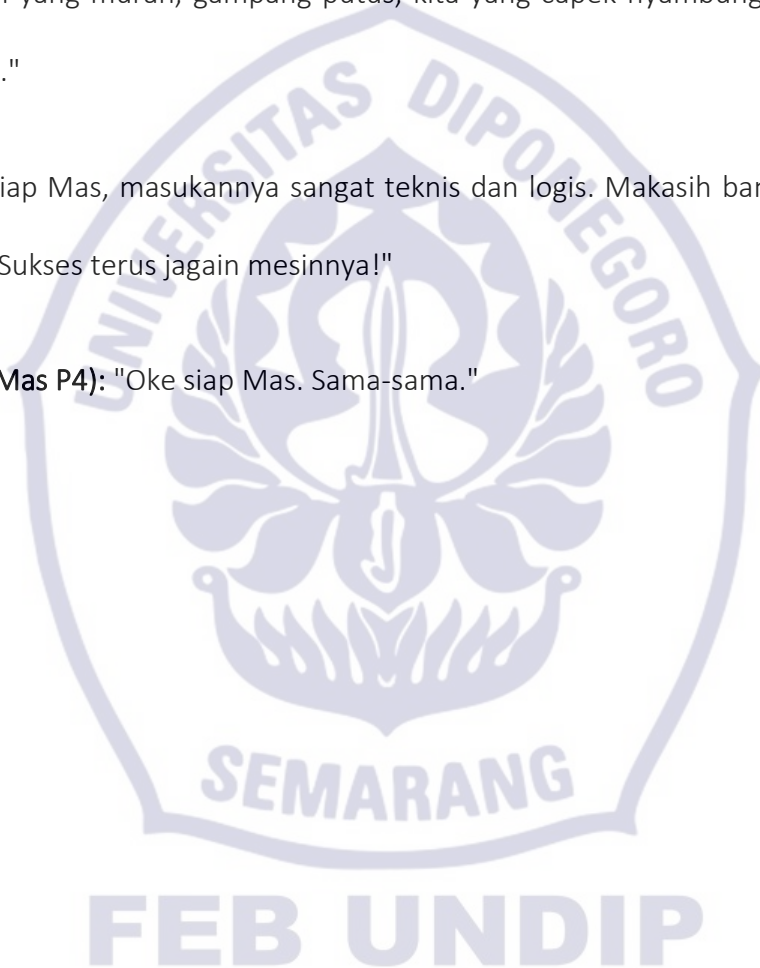
E. PENUTUP

Peneliti: "Wah mantap, jiwa sosialnya tinggi juga ya Mas. Terakhir nih, apa harapan Mas buat perusahaan biar kerjaan operator bordir makin lancar?"

Informan (Mas P4): "Harapannya... AC-nya dibenerin Mas, hehe. Ruang bordir kan harusnya dingin biar komputer nggak panas. Ini AC-nya kadang nyala kadang nggak. Kalau ruangan panas, mesin gampang *overheat*, kitanya juga cepet emosi. Sama satu lagi, stok jarum sama benang tolong yang bagus dikit kualitasnya. Kadang beli yang murah, gampang putus, kita yang capek nyambungin terus. Itu aja sih Mas."

Peneliti: "Siap Mas, masukannya sangat teknis dan logis. Makasih banyak ya Mas waktunya. Sukses terus jagain mesinnya!"

Informan (Mas P4): "Oke siap Mas. Sama-sama."



5. Transkrip dan *Member Checking* Informan 5

Nama : P5 (Nama Samaran)
Jenis Kelamin : Laki-laki
Usia : 22 Tahun
Pendidikan : SMK
Jabatan : Operator Mesin Bordir
Lama Bekerja : 1.5 Tahun

Jombang, 28 Desember 2025



Informan Wawancara 5

FEB UNDIP

Hasil Wawancara Informan 5

Kode Informan: P5 Profil: Laki-laki, 22 Tahun, Pendidikan SMK (Multimedia/Desain), Masa Kerja 1.5 Tahun. Peran: Operator Bordir (Informan Utama). Lokasi Wawancara: Area gudang benang (agak sepi biar suara terekam jelas).

A. PEMBUKAAN & RAPPORT

Peneliti: "Halo Mas P5, selamat sore. Maaf ya ganggu waktunya sebentar pas lagi siap-siap pulang. Boleh ngobrol bentar ya Mas?"

Informan (P5): "Sore Mas. Oh, *mboten nopo-nopo* (nggak apa-apa) Mas. Kebetulan lagi nunggu mesin dingin dulu sebelum ditutup. Monggo."

Peneliti: "Sip. Santai aja ya Mas, kita ngobrol ringan soal pengalaman Mas kerja di sini. Saya pengen denger dari sudut pandang operator bordir yang harus teliti banget. Semua cerita Mas aman kok, rahasia. Ngomong-ngomong, Mas P5 ini dulu lulusan apa kok bisa nyasar ke bagian bordir komputer? Emang suka desain ya?"

Informan (P5): "Iya Mas, saya dulu SMK ambil Multimedia. Jadi sedikit-sedikit ngerti soal desain grafis di komputer. Pas ngelamar ke sini, Pak Bos liat ijazah saya terus ditaruh di bagian bordir. Katanya biar nyambung sama komputer mesinnya. Awalnya ya kaget, ternyata beda desain di kertas sama desain benang. Kalau

benang itu harus mikirin tebal-tipisnya. Tapi ya lama-lama asik juga, kayak ngelukis tapi pakai mesin."

B. BAGIAN 1: TASK PERFORMANCE (Teknis & Keahlian)

Peneliti: "Wah pantesan, *background*-nya nyambung. Nah Mas, pas ada pesanan logo baru yang rumit masuk, Mas biasanya langsung paham cara eksekusinya atau butuh mikir lama?"

Informan (P5): "Biasanya saya butuh waktu buat *mapping* (memetakan) warna dulu, Mas. Mesin bordir itu kan jarumnya ada 12, warnanya beda-beda. Kalau dapet desain logo sekolah yang warnanya macem-macem, saya harus mikir: 'Jarum 1 warna apa, jarum 2 warna apa'. Jangan sampai salah urutan. Kalau salah, misal warna putih harusnya di atas warna biru tapi kebalik, nanti hasilnya jelek, warnanya kecampur. Jadi saya sering diem dulu di depan layar monitor mesin, ngecek urutan *layer*-nya. Kalau udah yakin, baru berani pencet start."

Peneliti: "Pernah nggak ngalamin momen *blank* atau bingung banget, misal desainnya aneh gitu?"

Informan (P5): "Pernah Mas. Dapet orderan logo yang tulisannya kecil-kecil banget, hurufnya cuma 3 milimeter. Saya bingung, ini kalau dibordir pasti hancur, benangnya numpuk jadi bunderan doang, nggak kebaca. Saya sempet *stuck*, nggak berani jalanin. Akhirnya saya lapor ke bagian desain pusat, minta font-nya

digedein dikit atau ditipisin. Kalau saya paksa jalanin nanti dikomplain pelanggan 'kok nggak kebaca?'. Jadi mending saya stop dulu daripada salah."

Peneliti: "Kalau Mas menilai hasil kerja Mas sendiri sekarang, seberapa rapi dan presisi dibanding standar perusahaan?"

Informan (P5): "Saya orangnya perfeksionis Mas, hehe. Kalau ada benang sisa dikit aja saya risih. Jadi menurut saya, hasil kerja saya sudah sangat rapi. Saya paling anti kalau *under-thread* (benang bawah) itu kelihatan di atas. Itu jelek banget. Saya selalu pastiin *tension* benangnya pas, biar hasil bordirannya padet dan halus. Mungkin kalau soal kecepatan saya kalah dikit sama Mas P4, tapi kalau soal kerapian detail, saya berani jamin Mas."

Peneliti: "Tantangan teknis apa yang paling sering bikin Mas kesel atau ngehambat kerja?"

Informan (P5): "Posisi *midangan* (hooping) yang miring, Mas. Kita kan masang kain ke bingkai bulat itu manual pakai tangan. Kalau kainnya melar dikit atau masangnya miring satu derajat aja, nanti pas jadi logonya miring. Itu bikin stres. Kadang kain kaos itu kan lentur, susah dilurusin. Kalau udah kebordir miring, nggak bisa dibenerin, harus ganti kain. Itu tantangan paling berat buat saya, harus bener-bener jeli matanya."

Peneliti: "Mas punya kebiasaan atau ritual khusus di meja kerja biar hasilnya maksimal?"

Informan (P5): "Saya selalu bawa sikat kecil sama gunting cekris yang tajam banget. Setiap kali satu batch selesai, saya sikat dulu area sekoci dari debu kain. Debu itu musuh bordir Mas, bikin benang gampang putus. Sama saya selalu cek stok *bobbin* (spool bawah). Jangan sampai pas di tengah-tengah jalan, benang bawah abis. Nanti bordirannya kopong. Itu kebiasaan saya, ngecek bobbin tiap ganti kloter."

Peneliti: "Pas orderan numpuk, gimana strategi Mas nentuin mana yang dikerjain duluan?"

Informan (P5): "Saya liat ukuran pembedangannya Mas. Mesin itu kan ada bingkai ukuran kecil (buat logo dada) sama besar (buat punggung). Ganti bingkai itu ribet, harus copot baut. Jadi saya kerjain yang logo dada dulu semua, abisin. Baru nanti ganti bingkai besar buat logo punggung. Biar nggak bolak-balik bongkar pasang alat, hemat tenaga sama waktu."

C. BAGIAN 2: ADAPTIVE PERFORMANCE (Mental & Emosi)

Peneliti: "Sekarang soal mental. Mesin bordir kan kerjanya otomatis, tapi kalau ada masalah pas lagi deadline, perasaannya gimana Mas? Panik?"

Informan (P5): "Panik sih enggak, lebih ke... *deg-degan* takut kain orang rusak. Pernah kejadian pas lagi ngebut, jarumnya patah terus *nancap* di kain, bikin bolong gede. Itu kain jaket mahal punya instansi. Rasanya lemes Mas, dengkul gemeter. Saya langsung matiin mesin, diem dulu, mikir 'waduh ganti rugi berapa

nih'. Tapi ya namanya musibah teknis. Biasanya abis itu saya jadi lebih hati-hati, speed mesin saya turinin dikit biar aman. Biar lambat asal selamat."

Peneliti: "Pernah nggak ngerasa capek mata atau jenuh banget liatin jarum gerak terus?"

Informan (P5): "Sering Mas. Mata pedes itu pasti. Apalagi kalau benangnya warna gelap di kain gelap, butuh konsentrasi tinggi. Kalau udah jenuh banget, kadang saya tinggal bentar buat cuci muka. Kalau dipaksain, mata siwer, nanti salah pasang posisi malah bahaya. Jadi saya mending istirahat 2 menit buat *refresh* mata."

Peneliti: "Kalau tiba-tiba ada perubahan desain mendadak dari Bos, misal warna benang diganti padahal udah dipasang, respon Mas gimana?"

Informan (P5): "Ya... *menghela napas* panjang Mas. Hahaha. Ganti benang 12 kepala itu lumayan lho Mas, masukin lubang jarum satu-satu, tangan kriting. Kalau disuruh ganti mendadak ya pasti dongkol. 'Kenapa nggak bilang dari tadi sih Bos?'. Tapi ya saya orangnya nggak suka protes. Paling cuma batin aja, terus dikerjain. Ya udah lah, toh saya dibayar buat itu. Yang penting Bos tau kalau itu butuh waktu, jangan minta langsung jadi detik itu juga."

Peneliti: "Gimana cara Mas adaptasi sama temen-temen lain di sini, kan karakternya beda-beda?"

Informan (P5): "Saya cenderung pendiam Mas, fokus kerja aja. Di sini kan ada yang suka becanda teriak-teriak. Saya kadang keganggu karena butuh fokus dengerin suara mesin. Tapi ya saya maklumi, mungkin cara mereka ngilangin stres begitu. Saya adaptasinya ya pakai *earphone* aja dengerin podcast atau lagu pelan. Biar nggak keganggu suara luar, tapi tetep bisa denger kalau mesin bunyi *error*."

Peneliti: "Ada nggak budaya di sini yang bikin Mas kaget pas awal masuk?"

Informan (P5): "Budaya lembur sih Mas. Pas musim ajaran baru sekolah, itu bordir nggak boleh berhenti 24 jam. Kita gantian *shift*. Awalnya kaget, badan kaget begadang. Tapi lama-lama ya biasa. Malah seneng soalnya uang lemburnya lumayan, hehe."

D. BAGIAN 3: CONTEXTUAL PERFORMANCE (Sosial & Disiplin)

Peneliti: "Menurut Mas, seberapa penting disiplin jaga kebersihan mesin bordir, walau Bos lagi nggak ada?"

Informan (P5): "Sangat penting Mas. Saya anggep mesin ini kayak motor sendiri. Kalau mesinnya bersih, olinya pas, hasil bordirnya itu *kinclong*. Kalau mesinnya kotor, banyak debu, nanti hasil bordirnya kusam, kadang ada noda oli nyiprat ke kain putih. Itu fatal. Jadi walau nggak ada Bos, saya tetep lap-lap mesin tiap pagi sama sore. Biar saya kerjanya juga enak, nggak was-was kotor."

Peneliti: "Kalau nemu masalah mesin, Mas tipe yang penasaran ngutak-atik sendiri atau langsung nyerah?"

Informan (P5): "Kalau masalah ringan kayak benang nyangkut atau pisau potong tumpul, saya benerin sendiri Mas. Saya penasaran soalnya. Saya suka bongkar dikit, bersihin, pasang lagi. Kalau berhasil bener rasanya puas. Tapi kalau udah masalah *mainboard* error, saya nggak berani. Langsung panggil teknisi. Tau batesan lah Mas."

Peneliti: "Kalau liat temen bagian finishing atau packing lagi keteteran, mau nggak Mas bantuin?"

Informan (P5): "Mau Mas. Kan mesin bordir kalau lagi jalan pola besar, misal logo punggung, itu butuh waktu 20-30 menit. Saya nganggur tuh cuma ngawasin. Daripada bengong main HP nanti dimarahin, mending saya bantuin anak *finishing* guntingin sisa benang (*trimming*). Saya sering bantuin Mas P6 di sebelah. Kasihan dia kalau barang numpuk. Lagian kalau saya bantu dia, nanti dia juga sering bawain saya gorengan, hehe. Simbiosis mutualisme lah Mas."

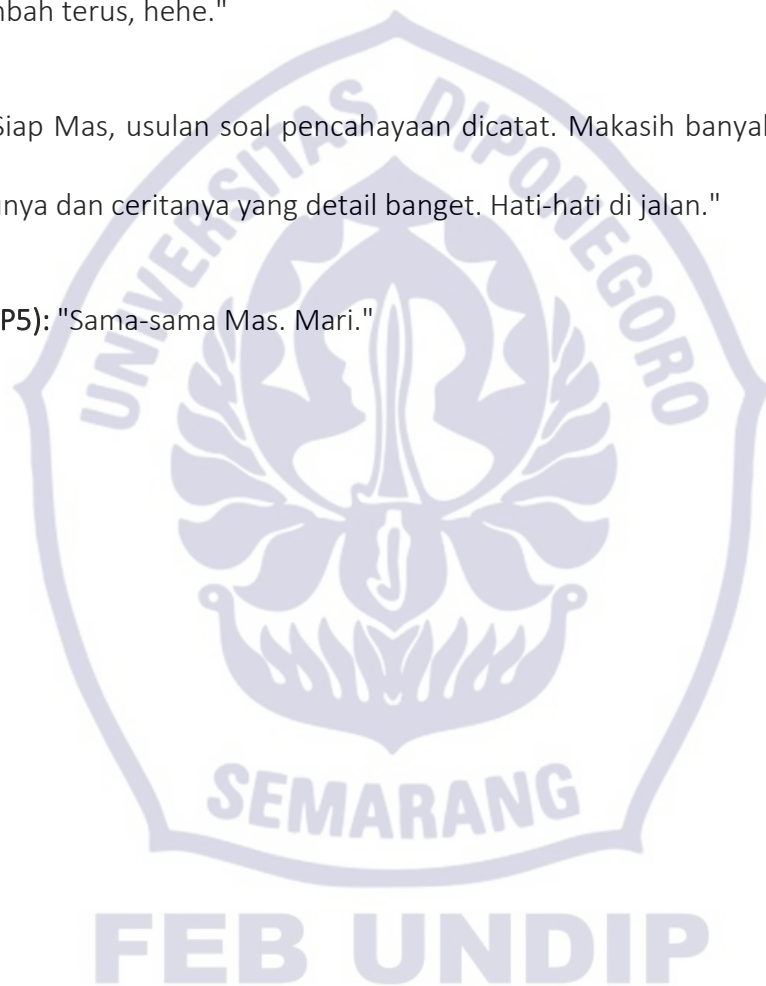
E. PENUTUP

Peneliti: "Hahaha, bener juga, dapet gorengan ya. Terakhir nih Mas P5, apa harapan Mas buat perusahaan biar kerjaan makin lancar?"

Informan (P5): "Saya pengen lampunya ditambah Mas. Di area mesin bordir itu lampunya agak remang. Padahal kita butuh cahaya terang banget buat masukin benang ke jarum sama ngepasin titik koordinat. Kalau lampunya terang, mata nggak cepet lelah, kerjaan jadi lebih presisi. Itu aja sih Mas, biar mata saya nggak minus nambah terus, hehe."

Peneliti: "Siap Mas, usulan soal pencahayaan dicatat. Makasih banyak ya Mas P5 atas waktunya dan ceritanya yang detail banget. Hati-hati di jalan."

Informan (P5): "Sama-sama Mas. Mari."



6. Transkrip dan Member Checking Informan 6

Nama : P6 (Nama Samaran)
Jenis Kelamin : Perempuan
Usia : 24 Tahun
Pendidikan : SMA
Jabatan : Staff Finishing/Packing
Lama Bekerja : 1.5 Tahun

Jombang, 27 Desember 2025



Informan Wawancara 6

FEB UNDIP

Hasil Wawancara Informan 6

Kode Informan: P6 Profil: Perempuan, 24 Tahun, Pendidikan SMA, Masa Kerja 1.5 Tahun. Peran: Staf *Finishing/Packing* & Bantu Bordir (Informan Utama). Lokasi Wawancara: Area meja packing (sambil melipat baju, tangan tetap bekerja pelan).

A. PEMBUKAAN & RAPPORT

Peneliti: "Halo Mbak, selamat sore. Wah, lagi sibuk banget ya? Maaf lho ganggu bentar sambil Mbak lipat-lipat baju."

Informan (P6): "Eh, sore Mas. Nggak apa-apa Mas, santai aja. Tangan saya emang nggak bisa diem Mas, udah otomatis gerak sendiri, hehe. Monggo kalau mau ngobrol."

Peneliti: "Siap Mbak. Seperti yang saya bilang tadi, saya cuma pengen denger curhatan Mbak selama kerja di bagian *finishing* ini. Katanya bagian ini paling *rempong* (ribet) ya? Ngomong-ngomong, dulu ceritanya gimana Mbak kok bisa memegang bagian packing? Emang suka kerapian atau gimana?"

Informan (P6): "Dibilang suka ya... terpaksa suka Mas! Hahaha. Dulu saya ngelamar jadi admin sebenarnya, tapi penuh. Terus ditawarkan bagian *finishing*. Saya pikir kerjanya enteng cuma lipat baju. Ya Allah... ternyata *masyaallah* capeknya. Di sini tuh bukan cuma lipat Mas, tapi buang benang, setrika uap,

pasang kancing, masukin plastik. Kudu teliti banget. Tapi ya lama-lama betah soalnya seru, nggak duduk diem kayak penjahit. Saya bisa jalan-jalan wara-wiri."

B. BAGIAN 1: TASK PERFORMANCE (Teknis & Keahlian)

Peneliti: "Nah itu dia. Bagian *finishing* kan gerbang terakhir ya. Pas ada barang baru turun dari penjahit, Mbak biasanya langsung tau cara nanganinnya atau butuh instruksi khusus?"

Informan (P6): "Biasanya saya liat dulu jenis kainnya Mas. Kalau kainnya kaos, itu gampang, tinggal setrika dikit langsung lipat. Tapi kalau kainnya drill atau batik yang ada krah kerasnya, itu *treatment*-nya beda. Nggak boleh asal setrika, nanti mengkilap gosong. Jadi saya harus tau suhu setrikanya. Awal-awal dulu saya pernah gosongin baju orang, Mas. Dimarahin abis-abisan. Sekarang saya pinter, saya tes dulu di ujung kain. Kalau aman, baru gas setrika semua."

Peneliti: "Pernah nggak ngalamin momen bingung atau *blank* pas ngadepin tumpukan barang?"

Informan (P6): "Pernah pas dapet orderan jaket yang aksesorisnya banyak banget. Ada kancing jepret, ada resleting, ada tali kur. Saya bingung, ini tali kur-nya dimasukin sekarang apa nanti? Kancingnya dipasang sebelah mana? Kalau salah pasang kan fatal. Biasanya saya langsung teriak (tanya) ke Pak Supervisor, 'Pak, iki model piye to?'. Minta contoh satu yang udah jadi buat patokan. Kalau nggak ada contoh, saya nggak berani packing, takut salah prosedur."

Peneliti: "Kalau Mbak menilai kecepatan dan kerapian Mbak sendiri sekarang, gimana levelnya?"

Informan (P6): "Kalau *speed*, saya berani diadu Mas. Tangan saya ini udah kayak mesin, set-set-set masuk plastik. Sejam bisa dapet 50-60 potong kalau model standar. Tapi saya juga cerewet soal kerapian. Kalau lipatannya nggak simetris, saya bongkar lagi. Soalnya kalau packingnya jelek, nanti pembeli komplainnya ke saya, bukan ke penjahit. 'Ini kok lecek?', kan saya yang kena. Jadi saya harus pastikan *glowing* dulu bajunya sebelum masuk plastik."

Peneliti: "Tantangan teknis apa yang paling sering bikin Mbak kesel atau ngehambat kerja?"

Informan (P6): "Sisa benang Mas! Itu musuh bebuyutan saya. Penjahit itu kadang (maaf ya) jorok, benang nggak dipotong mepet. Jadi pas nyampe di meja saya, bajunya gondrong semua banyak benang ngelembreh. Itu saya harus *trimming* (potong) satu-satu pake gunting cekris. Itu makan waktu banget Mas. Harusnya saya tinggal lipat, malah jadi tukang potong benang. Kalau udah gitu, target packing saya pasti molor."

Peneliti: "Mbak punya kebiasaan atau trik khusus nggak biar kerjanya cepet?"

Informan (P6): "Ada Mas. Saya selalu siapin kardus *packing* yang udah dirakit di sebelah kiri. Lakban di leher (dikalungkan) atau di tangan. Terus saya kerjanya sistem ban berjalan. Saya setrika dulu semua 100 biji, tumpuk. Habis itu baru lipat

semua. Habis itu baru masukin plastik semua. Jangan satu setrika-lipat-plastik, itu lama. Mending dikerjain per tahap massal, lebih cepet selesai."

Peneliti: "Pas barang numpuk, gimana cara nentuin mana yang dipacking duluan? Kan semua minta cepet?"

Informan (P6): "Saya liat jadwal truk ekspedisi Mas. Misal yang seragam SD mau diambil jam 2 siang, yang kaos partai diambil jam 4 sore. Ya saya mati-matian kerjain yang SD dulu. Yang partai saya pinggirin, bodo amat mau numpuk segunung juga. Prioritas saya itu *deadline* pengiriman. Kalau telat kirim, Bos bisa kena denda, saya juga bisa kena semprot."

C. BAGIAN 2: ADAPTIVE PERFORMANCE (Mental & Emosi)

Peneliti: "Nah ini seru. Bagian *finishing* kan sering jadi 'tempat sampah' terakhir ya. Kalau penjahit telat, Mbak yang kena getahnya. Gimana perasaannya pas dikejar waktu mepet banget?"

Informan (P6): "Wah, itu rasanya pengen *bengok* (teriak) Mas! Hahaha. Asli, sering banget penjahit molor, barang baru turun ke saya jam 3 sore, padahal truk datang jam 4. Saya cuma punya waktu satu jam buat bersihin, setrika, packing 100 baju. Itu nggak masuk akal. Rasanya panik, emosi, campur aduk. Saya sering ngomel-ngomel sendiri, 'Heh, kalian enak-enakan udah kelar, lah aku disiksa di sini'. Tapi ya mau gimana, tetep dikerjain sambil ngebut kayak orang kesurupan."

Peneliti: "Pernah nggak ngerasa capek banget (*burnout*) gara-gara tekanan itu?"

Informan (P6): "Pernah Mas. Kaki saya varises gara-gara berdiri terus seharian nyetrika. Pernah saya nangis di gudang saking capeknya, kok kerjaan nggak abis-abis. Tapi temen-temen bordir (Mas P4 & P5) kadang baik, mereka hibur saya, beliin es teh. Ya udah semangat lagi. Namanya cari duit kan harus *rekoso* (susah) dikit."

Peneliti: "Kalau tiba-tiba ada perubahan, misal Bos minta ganti plastik packing atau ganti cara lipat, respon Mbak gimana?"

Informan (P6): "Aduh, itu malesin banget Mas. Misal udah rapi masuk plastik bening, tiba-tiba Bos bilang 'Mbak, ganti plastik yang ada sablon logonya ya'. Itu berarti saya harus bongkar lagi, keluarin baju satu-satu, masukin lagi. Kerja dua kali. Respon pertama ya pasti cemberut Mas, hehe. Manusiawi lah. Tapi ya tetep dilakuin. Saya mikirnya, ya udah lah itung-itung nambah jam kerja, nambah lemburan."

Peneliti: "Gimana cara Mbak adaptasi sama penjahit-penjahit? Kan Mbak sering harus balikin barang *reject* ke mereka?"

Informan (P6): "Nah ini seni komunikasi Mas. Kalau saya nemu baju bolong atau jahitan miring, saya harus balikin ke penjahitnya buat dibenerin. Kalau saya ngomongnya nyolot, 'Heh, ini jelek amat, benerin!', pasti mereka marah, bisa berantem. Jadi saya ngomongnya alus tapi ngena, 'Mbak, ini kayaknya meleset

dikit deh, tolong dipermak ya cantik, biar nggak kena komplain'. Biasanya mereka mau. Saya harus pinter-pinter ngambil hati mereka biar kerjaan saya juga lancar."

D. BAGIAN 3: CONTEXTUAL PERFORMANCE (Sosial & Disiplin)

Peneliti: "Menurut Mbak, seberapa penting disiplin jaga kualitas dan kebersihan, walau Bos nggak liat?"

Informan (P6): "Penting pol Mas. Saya ini kan 'penjaga gawang' terakhir. Kalau saya lolosin barang cacat, terus nyampe ke tangan pembeli, yang malu bukan cuma saya, tapi satu pabrik CV Alumnistore ini. Citra perusahaan itu ada di tangan bagian *finishing*. Jadi saya cerewet soal noda minyak atau benang sisa itu bukan karena galak, tapi karena saya peduli. Walau Bos nggak ada, saya tetep sortir ketat. Kalau jelek ya saya bilang jelek, nggak mau saya lolosin."

Peneliti: "Kalau nemu noda bandel di baju, Mbak tipe yang penasaran bersihin atau nyerah?"

Informan (P6): "Saya coba bersihin dulu Mas. Pake cairan khusus penghilang noda. Saya sikat pelan-pelan. Kalau bisa ilang, Alhamdulillah, barang selamat. Kalau nggak bisa ilang, baru saya *reject* jadi barang BS (Barang Sisa). Saya usahain dulu lah, sayang kan kain udah dijahit capek-capek masa dibuang."

Peneliti: "Kalau liat temen bagian lain, misal bordir atau jahit lagi ribet, mau nggak Mbak bantuin?"

Informan (P6): "Mau banget Mas. Sering kok. Kalau packingan saya lagi sepi nunggu barang turun, saya sering main ke tempat bordir. Bantuin Mas P4 motongin kain keras (backing bordir). Atau bantuin penjahit motong benang. Soalnya kalau saya bantu mereka, kerjaan mereka cepet kelar, barang cepet turun ke saya, saya juga bisa cepet pulang. Hahaha. Ujung-ujungnya buat kepentingan bersama juga kok Mas."

E. PENUTUP

Peneliti: "Keren banget pemikirannya, *teamwork* banget ya. Terakhir Mbak, apa harapan Mbak buat perusahaan biar kerjaan di finishing makin nyaman?"

Informan (P6): "Saya minta tolong banget setrika uapnya ditambah satu lagi Mas, atau diganti yang bagus. Yang sekarang ini kadang bocor airnya, bikin baju basah lagi. Kan kerjaan jadi numpuk. Sama kipas angin Mas! Bagian setrika itu panasnya *naudzubillah* karena uap panas. Kalau nggak ada kipas, saya bisa pingsan kepanasan. Tolong banget itu diperhatiin biar kita kerjanya lebih *gercep* (gerak cepat)."

Peneliti: "Siap Mbak, masalah setrika bocor dan kipas angin dicatat. Makasih banyak ya Mbak P6 udah mau ngobrol panjang lebar. Semangat terus jaga gawang terakhirnya!"

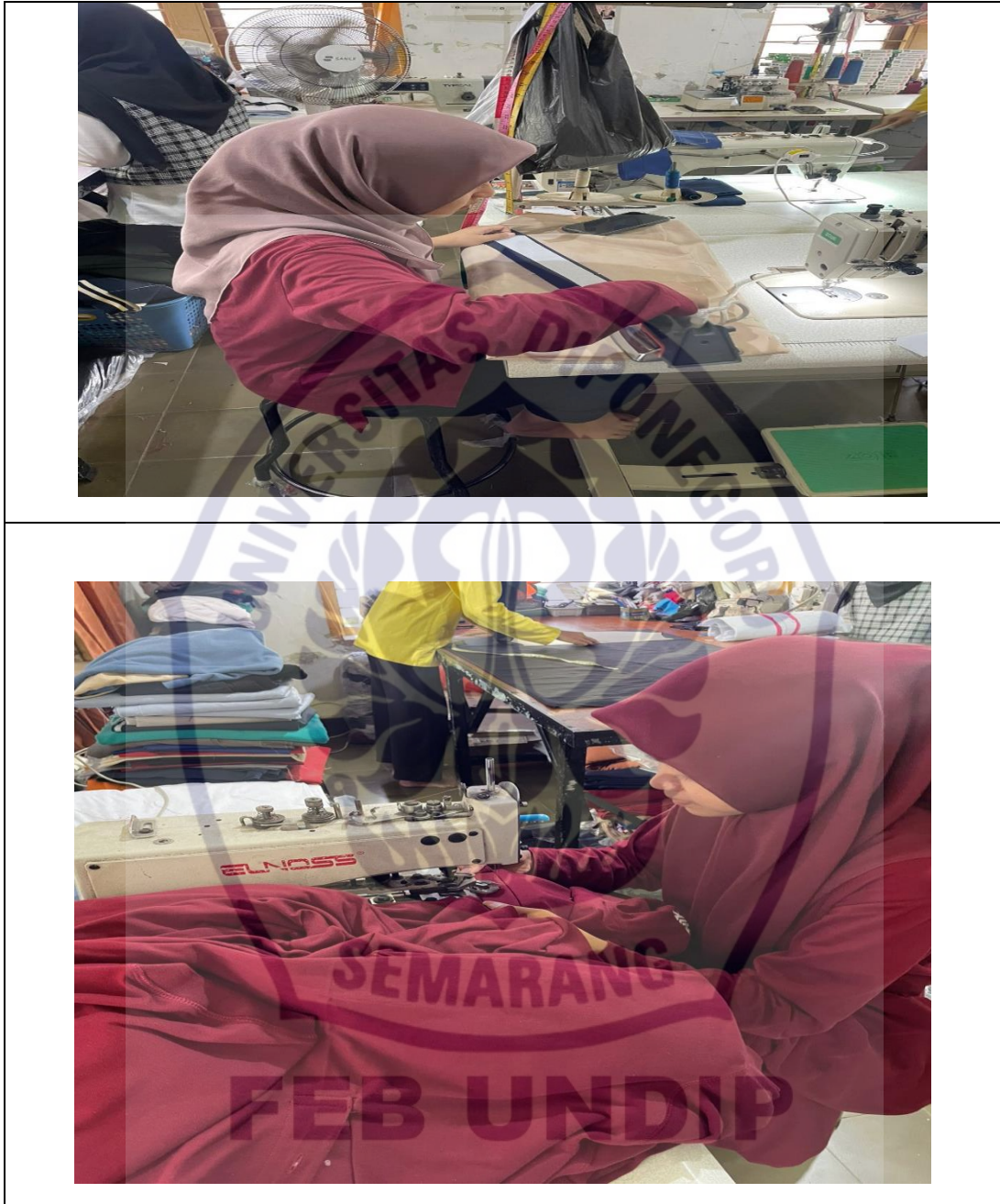
Informan (P6): "Siap Mas, makasih juga udah didengerin curhatannya. Mari Mas."

Lampiran Dokumentasi Penelitian

Lampiran 6 Dokumentasi Lingkungan Kerja



Lampiran 7 Dokumentasi Suasana Kerja Lini Jahit



Lampiran 8 Dokumentasi Dengan Pemilik CV Alumnistore



Lampiran 9 Dokumentasi Dengan Pekerja Lini Jahit



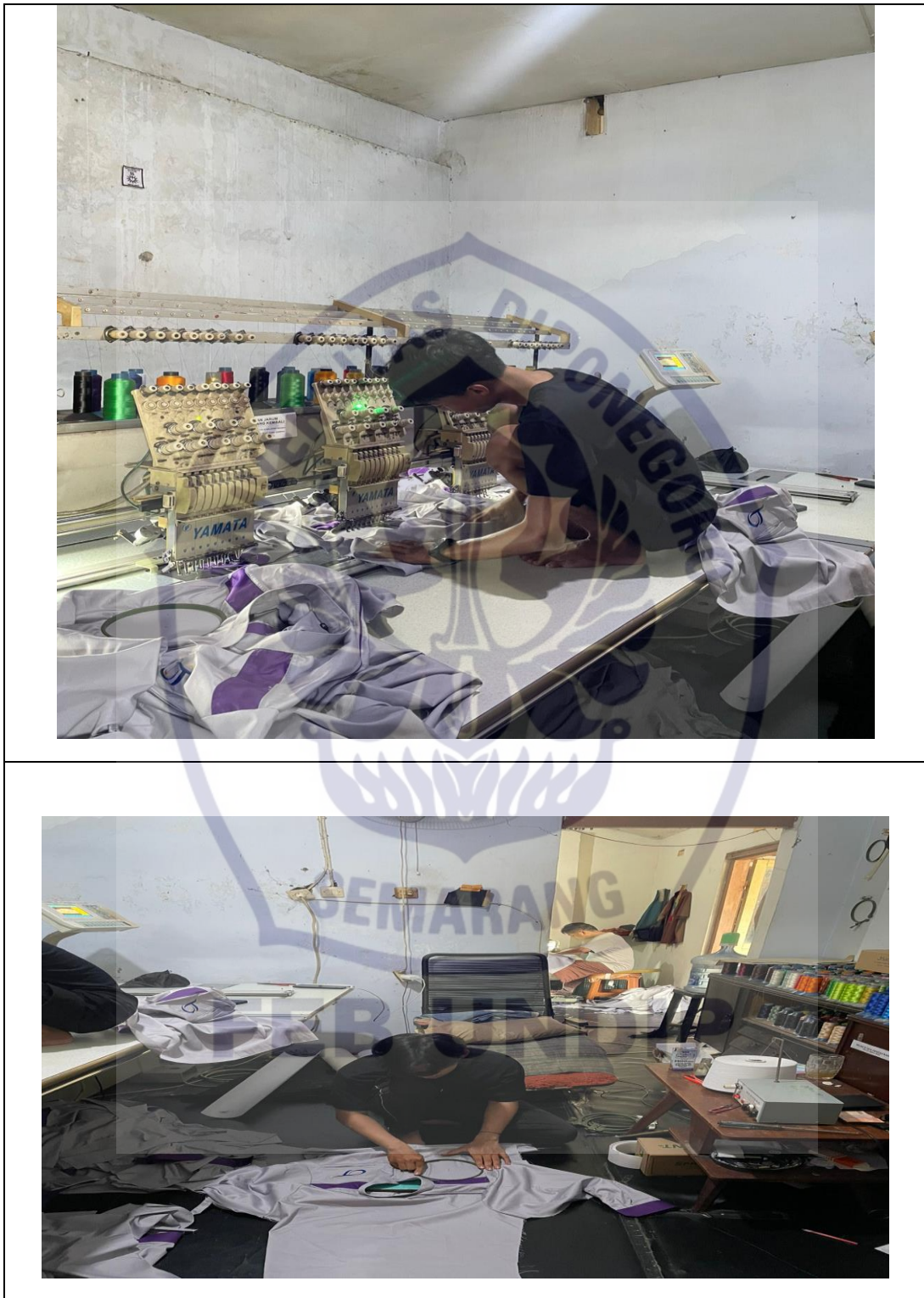
Lampiran 10 Dokumentasi Dengan Pekerja



Lampiran 11 Dokumentasi Suasana Kerja Lini Jahit



Lampiran 12 Dokumentasi Suasana Kerja Lini Bordir



Lampiran 13 Dokumentasi Suasana Kerja Lini Potong Kain dan Packing



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

TENTANG SAYA

Perkenalkan nama saya Muhammad Fikri Nur Aziz, saya biasa dipanggil Fikri dan saya adalah lulusan jurusan Manajemen dan Administrasi Logistik Universitas Diponegoro yang sangat menyukai tantangan dan belajar hal baru. Saya adalah orang yang komunikatif, inovatif, kreatif dan disiplin. Saya tertarik mempelajari berbagai bidang seperti administrasi, finance, Human Resource. Dengan ilmu yang saya dapat selama belajar di Universitas Diponegoro membuat saya terlatih untuk mengejar sesuatu dengan cepat dan tepat sasaran. Serta di tambah dengan pengalaman organisasi dan magang yang telah saya lalui selama menjalani perkuliahan membuat saya dapat bekerja sama dalam tim, terampil dan mampu mengatur waktu sebaik mungkin.

PENDIDIKAN

SMA Negeri 1 Jombang 2015-2018

Universitas Diponegoro / Manajemen Pemasaran / 3.5 2018-2020

Universitas Diponegoro / Manajemen dan Administrasi Logistik / 3.87 2021-2023

KEAHLIAN

Problem Solver, MS Office, Komunikasi, Marketing, HRM dan Analisis

PENGALAMAN KERJA / MAGANG

Bisnis Konveksi 2017- Sekarang

Sales Operation – PT Anriz Global Connection, Surabaya 2020

Staff Ekspor dan Impor – PT Samudera Perdana Selaras, Semarang 2023

Fasilitator dan Trainer Outbound – PT Happy Training Indonesia 2023-2025

PENGALAMAN ORGANISASI

Senat Mahasiswa Sekolah Vokasi – Komisi 1 2018-2019

Wakil Ketua Himpunan HMPS 2019-2020
Manajemen Pemasaran

SERTIFIKASI

Sales Operation – Markpluss Institute 2019

Logistic Administratif Officer - BNSP 2022

