

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Perusahaan**

#### **1.1.1 Sejarah Perusahaan**

Seiring dengan laju pertumbuhan penduduk dunia, maka kebutuhan sandang akan terus mengalami peningkatan. Hal ini akan mempengaruhi kebutuhan serat sebagai bahan bakunya. Kebutuhan serat selama ini sebagian masih disuplai oleh serat alami yaitu kapas dan sebagian lagi oleh serat sintetis/buatan yang disebut rayon, namun kebutuhan keduanya terus bertambah.

PT. XYZ dengan Teknologi Lenzing AG dapat memproduksi serat sintetis dari bahan dasar selulosa dengan kualitas yang menyamai serat alam. PT. XYZ merupakan perusahaan PMA (Penanaman Modal Asing). Adapun beberapa produk dari PT. XYZ memproduksi beberapa produk, diantaranya:

- a. Viscose Rayon Staple Fiber
- b. Anhydrous Sodium Sulphate
- c. Carbon Disulphide (CS<sub>2</sub>)
- d. Sulphuric Acid (H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>)

Perusahaan ini didirikan pada tahun 1978 dengan surat izin pendirian No. 71/14 Januari/1978. Pendirian PT. XYZ ini dimaksudkan untuk mendukung program Penanaman Modal Asing (PMA) yang dicanangkan oleh Pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Program PMA ini tercantum dalam Undang-Undang No. 1 tahun 1968. PT. XYZ memulai pembangunan fisiknya pada bulan Mei 1981 dengan rancangan desain dan teknik mesin dilakukan oleh Ing Maurer SA dari Berne Switzerland.

Di zaman yang serba canggih ini, tentunya mempermudah PT. XYZ untuk semakin meningkatkan produksinya. Serat viscose produksi PT. XYZ memiliki kekuatan yang cukup dan kelenturan yang lebih baik. Uji coba produksi pertama dimulai pada tanggal 17 Desember 1982 dengan tenaga ahli dari perusahaan induknya Lenzing AG, Austria. Pada tanggal 15 April 1983 PT. XYZ sudah dapat memproduksi secara penuh dengan hasil produksi serat rayon sebanyak 50 ton per hari. Hingga tahun 1991 PT. XYZ sudah dapat meningkatkan produksinya menjadi 90 - 100 ton per hari.

Selain mengutamakan produksi, PT. XYZ juga sangat peduli terhadap dampak produksi terkait lingkungan sekitar, terutama pada limbah yang di hasilkan baik limbah cair, gas maupun padat. Pada bulan November 1993 PT. XYZ mendirikan Unit Pengolahan Limbah Gas (*Waste gas Sulphuric Acid Plant*) guna mengurangi pencemaran udara juga memodernisasikan sistem pengolahan limbah cair dengan sistem pengolahan mikrobiologi. Untuk mendukung keberlangsungan bisnis, kepedulian lingkungan serta kesehatan dan keselamatan kerja, maka PT. XYZ berkomitmen dengan adanya ISO 9001 (Manajemen Mutu), ISO 14001 (Manajemen Lingkungan) dan OHSAS 18001 (Manajemen K3), sehingga pada tahun 2006 PT. XYZ mendirikan CAP (CS<sub>2</sub> Absorption Plant) dan menambah kapasitas pengolahan limbah cairnya. Tidak berhenti hanya disitu, pada bulan November 2012, kapasitas olah limbah cair ditambah lagi. Kemudian pada awal tahun 2013 PT South Pacific Viscose mulai mendirikan WSA Plant 2, yang telah beroperasi pada bulan April 2014.

### 1.1.2 Logo, Visi, Misi dan Motto Perusahaan

#### A. Logo Perusahaan

Berikut adalah logo perusahaan PT. XYZ:



**Gambar 1. 1 Logo Perusahaan**

Sumber: Data PT XYZ

#### B. Visi Perusahaan

Sebagai perusahaan yang berbasis dibidang industri tekstil, PT. XYZ memiliki visi yakni : “Memelihara kualitas yang terdepan di segala pasaran.”

#### C. Misi Perusahaan

Bentuk perwujudan dari visi yang dimiliki PT. XYZ adalah dengan membentuk misi sebagai pendukung dari visi yang telah ada. Misi tersebut diantaranya sebagai berikut :

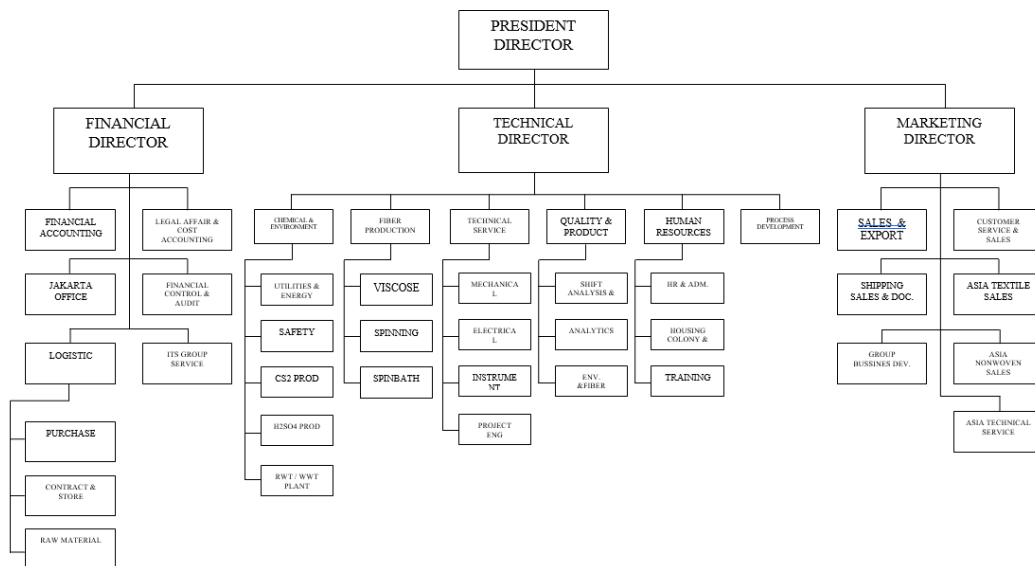
1. Meningkatkan dan menyediakan serat rayon dengan standar tinggi dan memberikan yang terbaik kepada konsumen
2. Memberikan layanan purna jurnal hingga produk akhir mata rantai tekstil
3. Memastikan pelanggannya untuk mendapatkan informasi terbaru mengenai perkembangan tekstil di Eropa dan Amerika Serikat
4. Bekerja sama dengan pembuat mesin tekstil terkemuka guna memastikan sifat seratnya akan memungkinkan para pelanggan mendapatkan manfaat sepenuhnya dari perkembangan terakhir peralatan proses pembuatan benang dan kain

#### D. Motto Perusahaan

Motto dari PT. XYZ adalah *“The preferred choice for viscose fibers”*.

#### E. Struktur Organisasi Perusahaan

Adapun struktur organisasi untuk PT. XYZ adalah sebagai berikut:



**Gambar 1. 2 Struktur Organisasi Perusahaan**

Sumber: Data PT XYZ

Secara garis besar, Presiden Direktur membawahi Direktur Teknik, Direktur Keuangan, dan Direktur Pemasaran. Masing-masing direktur tersebut membawahi *Vise President* (VP), Manager, Deputy Manager, Supervisor, Foreman, Operator dan Helper di departementnya.

*President director* sebagai pemimpin tertinggi di PT. XYZ memiliki perincian tugas, wewenang dan tanggung jawab meliputi :

- a. Menetapkan kebijaksanaan umum perusahaan dalam menyusun dan melaksanakan rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja perusahaan yang disahkan oleh rapat umum pemegang saham.
- b. Mengatur dan mengarahkan direktorat dalam melaksanakan tugas dan wewenang pokoknya masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan.
- c. Bersama-sama dengan anggota direksi lainnya mengadakan kegiatan perusahaan, menetapkan kebijaksanaan umum dalam rangka melaksanakan kebijakan pemerintah dalam bidang industri pertekstilan dan ketenagakerjaan.
- d. Sebagai penanggung jawab utama untuk mencapai tujuan perusahaan.

Di PT. XYZ banyak terdapat divisi atau departemen yang bertugas untuk mengoptimalkan hasil produksinya, diantaranya yaitu :

- 1) *Personal manager* bertugas untuk menangani ketenagakerjaan.
- 2) *Accounting* bertugas untuk menangani masalah keuangan perusahaan.
- 3) *Marketing* bertugas untuk menangani masalah pemasaran perusahaan.
- 4) *Store Raw Material* bertugas untuk menangani kebutuhan stock/persediaan bahan baku, peralatan – peralatan, dll.
- 5) *Viscose* departemen bertugas untuk memperoleh bahan baku.
- 6) *Spinning* bertugas untuk mengolah hasil produksi yang telah dilakukan sebelumnya oleh departemen viscose.
- 7) *IT (Information Technologi)* bertugas untuk memonitoring terhadap komputersasi perusahaan, memproses data electronic yang di butuhkan oleh manajemen perusahaan sebagai control dari hasil produksi.
- 8) *Instrument* bertugas untuk melakukan pengecekan, pemasukan alat-alat yang digunakan untuk proses produksi.
- 9) *Electric* bertugas untuk mensupply atau merangkai jalur distribusi listrik.
- 10) *Ware House* adalah gudang tempat penyimpanan bahan jadi yang akan dipergunakan untuk proses produksi.
- 11) *Wash and Water Treat* bertugas mengolah limbah cair yang dikeluarkan oleh PT. XYZ (khususnya limbah yang dikeluarkan oleh departemen spinning)
- 12) *Maintenance* adalah departemen yang bertugas untuk pemeliharaan, perbaikan, dan scoring berdasarkan departemen masing-masing.

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Indonesia merupakan negara dengan struktur industry tekstil dan produk tekstil terintegrasi meliputi sektor hulu (industry serat), sektor antara (industry benang dan kain) dan sektor hilir (industry pakaian jadi). Produk tekstil memiliki pengaruh yang signifikan terhadap negara. Indonesia adalah salah satu produsen tekstil terbesar di dunia dan industry tekstil merupakan salah satu sektor ekonomi utama negeri ini. Berikut adalah beberapa hal yang membuktikan bahwa industri tekstil berpengaruh terhadap Indonesia:

a) Kontribusi terhadap ekonomi

Industri tekstil dan garmen menyumbang secara signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia dan menciptakan lapangan kerja bagi jutaan orang. Ekspor tekstil juga merupakan sumber pendapatan utama bagi negara ini.

b) Pertumbuhan industri

Industri tekstil telah menjadi salah satu sektor yang berkembang pesat di Indonesia, dengan banyak perusahaan yang terus berkembang dan berinvestasi dalam teknologi modern untuk meningkatkan efisiensi produksi.

c) Pendorong ekspor

Tekstil adalah salah satu produk ekspor utama Indonesia. Produk tekstil Indonesia diekspor ke berbagai negara di seluruh dunia, membantu meningkatkan pendapatan devisa negara.

d) Dampak sosial

Industri tekstil memberikan pekerjaan bagi jutaan orang di seluruh Indonesia, baik di pabrik besar maupun di sektor rumah tangga. Hal ini memiliki dampak sosial yang besar dalam mengurangi tingkat pengangguran dan meningkatkan taraf hidup bagi banyak orang.

e) Dampak lingkungan

Meskipun industri tekstil memberikan manfaat ekonomi yang besar, ada juga dampak lingkungan yang perlu diperhatikan. Proses produksi tekstil dapat mencemari lingkungan air dan udara serta menghasilkan limbah yang merusak lingkungan. Oleh karena itu, ada upaya yang terus dilakukan untuk meningkatkan keberlanjutan industri tekstil di Indonesia.

Menurut laporan dari bulletin tekstil yang rilis pada juni tahun 2023, dalam beberapa tahun terakhir permintaan global terhadap industri di Indonesia mengalami penurunan. Hal ini terjadi karena wabah pandemi yang melanda dunia termasuk Indonesia. Sektor industri tekstil, terutama yang terkait dengan ekspor mengalami dampak yang signifikan akibat penurunan pesanan dari pasar-pasar utama seperti Amerika, Eropa dan China. Selain itu, fluktuasi nilai tukar mata uang juga memperparah situasi ini, membuat produk Indonesia menjadi kurang kompetitif di pasar internasional. Hal ini dapat dilihat dari laporan data menurut Badan Pusat Statistik (BPS) sebagai berikut:



**Gambar 1. 3 Grafik Data Volume Ekspor**

Sumber: Bulletin Textile

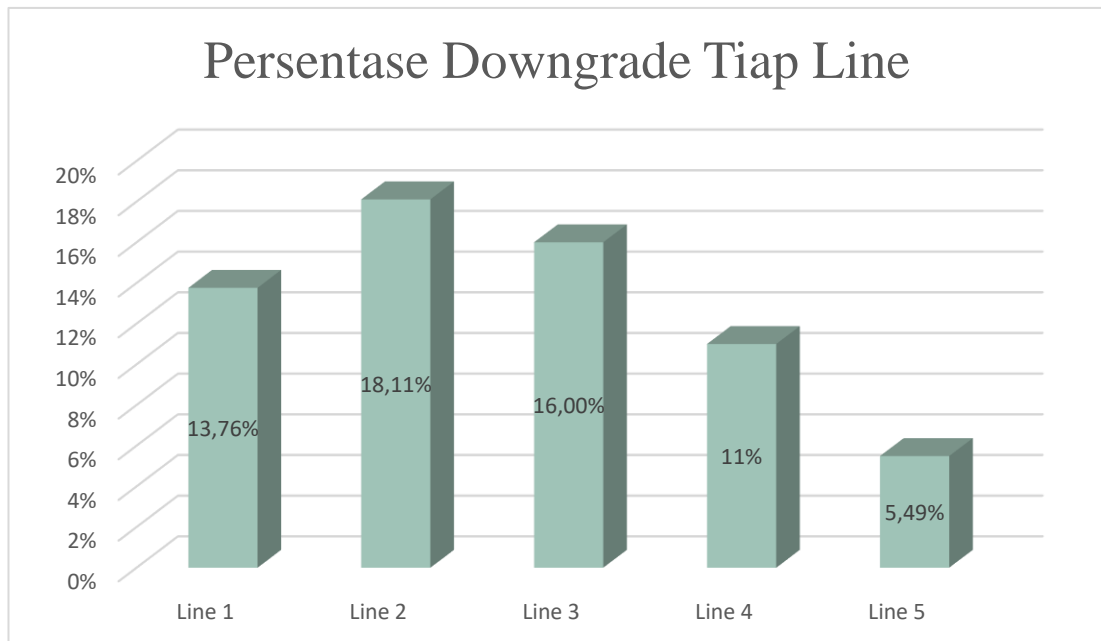
Dari laporan data statistik di atas dapat kita lihat bahwa penurunan permintaan global terhadap industri tekstil di Indonesia sudah melemah dua tahun berturut-turut yakni pada tahun 2022 dan 2023. Bahkan pada 2023 volume eksportnya lebih kecil dibanding masa pandemi serta menjadi rekor terendah dalam enam tahun terakhir seperti terlihat pada grafik. Maka dari itu Menteri Tenaga Kerja (Menaker) Ida Fauziyah mengizinkan sejumlah sektor industri, termasuk industri tekstil untuk menurunkan upah pekerja hingga 25% pada awal 2023.

PT XYZ merupakan anak perusahaan Lenzing Group yang terletak di Purwakarta, Indonesia yang telah beroperasi selama 35 tahun. PT XYZ memproduksi serat rayon yang berbahan dasar kayu dan dipasarkan untuk pasar global dan lokal. Serat-serat ini dapat diaplikasikan untuk pembuatan kain (tekstil) dan produk-produk non-woven, baik secara tradisional maupun dengan cara yang lebih inovatif. Hingga saat ini, rata-rata produksi mencapai 323.000 ton serat per tahun. Dengan jumlah produksi ini, PT XYZ tergolong sebagai salah satu perusahaan serat terbesar di Indonesia. PT XYZ memiliki visi “Menjadi Mitra dan Pekerja Idola sebagai Perusahaan Spesialis Fiber Kelas Dunia”. Dengan visi tersebut perusahaan harus konsisten dan terus menerus meningkatkan kualitas produknya untuk menjadi perusahaan penghasil serat rayon yang unggul.

PT XYZ telah menghasilkan viscose dan produk-produk kualitas prima lebih dari 30 tahun. Kualitasnya telah menjadi yang terdepan dan perusahaan ini telah berhasil mempertahankan kompetisi dan pangsa pasar. Dalam usaha untuk mewujudkan visinya untuk menjadi perusahaan yang produknya menjadi pilihan di Asia, PT XYZ saat ini membuat kebijakan baru agar menghasilkan kemajuan yang lebih baik di masa yang akan datang.

Akan tetapi seiring berjalannya waktu PT XYZ tidak jarang diterpa masalah baik itu masalah internal ataupun eksternal yang menyebabkan menurunnya hasil produksi yang dihasilkan. Seperti dalam beberapa tahun terakhir ini PT XYZ sedang mengalami penurunan, selain karena permintaan pasar internasional yang berkurang, dari internal perusahaan juga sedang mengalami beberapa problem.

Salah satu faktor penentu dari bagus atau tidaknya barang produksi di PT XYZ adalah Line. Line sendiri merupakan suatu rangkaian system yang memproduksi barang dari barang mentah menjadi barang siap pakai. PT XYZ sendiri memiliki 5 Line yang mampu menghasilkan produk yang berbeda dengan line lainnya. Dalam beberapa waktu terakhir line yang berada di PT XYZ menunjukkan performa yang kurang baik hal tersebut dapat terlihat dari diagram sebagai berikut:



**Gambar 1. 4 Grafik Persentase Downgrade Tiap Line pada tahun 2023**

Sumber: Data PT XYZ

Grafik tersebut menunjukkan bahwa lini produk 2 merupakan produksi dengan kualitas produk downgrade paling tinggi dengan persentasi 18.11% sementara perusahaan telah menetapkan standar kualitas produk downgrade <5%. Terjadinya hal ini disebabkan pada tahun 2023 line 2 sempat mengalami stop beroperasi dengan jumlah waktu 4.957 jam lamanya, kemudian disusul dengan line 3 yang juga mengalami kendala serupa yaitu berhentinya line dengan durasi 3.245 jam. Oleh karena itu lini produksi 2 menjadi prioritas masalah utama. Pemberhentian ini dikarenakan berkurangnya permintaan (*business oppertunites*) terhadap produk yang dihasilkan oleh PT XYZ yang menyebabkan terjadinya pemberhentian pada line 2 dan line 3 sementara yang disebut dengan *schedule losses*.

Setiap pekerjaan tentunya memiliki risiko tersendiri baik itu risiko ringan maupun risiko yang besar, hal ini tentunya harus di waspadai dan dihindari oleh karena itu PT XYZ memiliki sebuah mitigasi untuk mengurangi risiko pencegahan terjadinya hal-hal yang tidak di inginkan dalam pekerjaan, mitigasi tersebut dikenal dengan istilah SHEARS (Safty, Healty, Environment action, Report System). Adapun kategori-kategori yang dimaksudkan oleh SHEARS tersebut yaitu:



- 1) *Unsip action*, tahap pertama ini adalah orang yang menyalahi aturan. Contohnya: karyawan yang tidak menggunakan helm kerja, karyawan yang merokok di tempat kerja dll.
- 2) *Unsip condition*, tahap kedua ini adalah kelalaian dari tanggung jawab karyawan. Contohnya: adanya pipa yang tidak dilapisi oleh pengaman, kompresi yang tidak sesuai dll.
- 3) *Near miss*, tahap ketiga ini adalah kondisi dimana karyawan hampir menjadi korban dari kecelakaan kerja. Contohnya: karyawan yang hampir tertimpa besi, karyawan yang hampir keracunan dll.
- 4) *Incident*, tahapan ke empat ini adalah peristiwa atau bencana yang terjadi di PT XYZ. Contohnya: kebakaran, kebocoran gas, pencemaran oleh limbah dll.
- 5) *Accident*. Tahapan ke lima ini adalah dampak yang terjadi karena adanya incident. Contohnya: adanya karyawan yang terkena api dari kebakaran, adanya karyawan yang keracunan gas dll.
- 6) *Fatality*. Tahapan terakhir ini adalah bentuk akumulasi yang didapatkan dari kelalaian atau peristiwa yang terjadi di PT XYZ. Contohnya: Kematian, cacat total dll.

Agar SHEARS ini dapat berjalan optimal, PT XYZ mewajibkan karyawan masing-masing departemen untuk melaporkan hal yang masuk dalam kategori di atas minimal nya dua tahun sekali. Kebijakan ini diberlakukan dengan tujuan agar karyawan bisa lebih peduli terhadap kondisi sekitar. Semakin sering karyawan melaporkan kejadian SHEARS maka mereka akan mendapatkan nilai lebih serta dapat berpengaruh kepada penilaian kinerjanya. Berikut ini merupakan hasil rekap laporan yang dilakukan pada tahun 2023 di delapan departemen:

**Tabel 1. 1 Laporan Report SHEARS Tahun 2023 di 8 Departemen PT XYZ**

<b>Nama Departemen</b>	<b>Total Report</b>	<b>Total Target</b>
Production	1319	1.8
Lenzing Center	25	1.0
Energi & Utility	465	3.9
Supply Chain	367	4.6
Opration	149	4.4
SHE	635	20.5
Site Service	1099	3.6
Finance	4	0.2

Sumber: Data PT XYZ

Dalam penerapannya PT XYZ menetapkan target 1.5 pada setiap departemennya. Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat dua departemen yang tidak mencapai target perusahaan yaitu departemen lenzing yang mendapatkan total target 1.0 dan departemen finance yang hanya mendapatkan 0.2. Tentunya dengan adanya mitigasi seperti di atas diharapkan kejadian-kejadian yang tidak diinginkan yang tentunya bisa terjadi pada lingkungan kerja dapat segera di minimalisir atau bahkan tidak terjadi sama sekali. Oleh karena itu pentingnya kerjasama dan juga kesadaran oleh para karyawan Perusahaan.

Menurut Suwondo dan Sutanto (2015:17) ada beberapa hal yang dapat diukur untuk mengetahui kinerja karyawan yakni (1) Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu dan instruksi yang telah diberikan. (2) Tingkat inisiatif dalam bekerja, yaitu kemampuan karyawan untuk aktif terhadap segala kejadian dalam sebuah perusahaan baik itu yang telah menjadi tanggung jawabnya atau bukan. (3) Kecekatan mental, yaitu kemampuan karyawan untuk bisa bekerja sama dalam suatu tim dengan rekan kerja dan mampu untuk memahami segala sesuatu yang telah diberikan oleh atasan kepadanya. (4) Kedisiplinan waktu, yaitu kemampuan karyawan untuk bisa datang tepat waktu ke tempat dia bekerja. Tidak dapat dipungkiri bahwa suatu perusahaan tidak mungkin bisa berjalan dengan baik tanpa adanya hal-hal yang menunjang keberlangsungan perusahaan. Salah faktor penunjang tersebut adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Namun di dalam pengelolaannya, perusahaan perlu mengelola SDM-nya dengan baik, agar dapat menunjang keberhasilan dan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Jika perusahaan ini tidak mampu untuk mengelola SDM dengan

benar, maka perusahaan ini nantinya akan sangat sulit untuk bisa mencapai tujuannya. Penilaian kinerja berfungsi untuk mengukur kinerja karyawan dan membantu organisasi untuk memeriksa kemajuan tujuan dan sasaran yang diinginkan organisasi. Melalui sistem ini pihak penilai dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat mencapai tujuan dari organisasi. Pathania, D. K., et all (2011) menyatakan bahwa penilaian kinerja sebagai perangkat yang digunakan untuk mengukur standar yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya manusia, dimana standar ini sangat diperlukan dalam penilaian kinerja untuk mengidentifikasi secara jelas apa yang seharusnya karyawan ketahui dan apa yang seharusnya karyawan kerjakan. PT XYZ membuat alat dan proses yang standar yang terkait dengan Sistem Penilaian Kinerja yang dapat memperbaiki tingkat kompetensi, sehingga perusahaan akan dapat mempertahankan keberhasilan dan mencapai hasil yang lebih baik dengan cara mengelola perilaku kinerja. Adapun proses yang digunakan oleh PT XYZ untuk melakukan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. 2 Penilaian Kinerja Karyawan PT XYZ**

No	Metode	Deskripsi
1	<i>Setting Goals Expetacions (Membuat Sasaran/ Harapan)</i>	Sasaran/harapan harus diselaraskan dengan kebutuhan bisnis. Oleh karena itu, ada beberapa hal utama yang perlu diperhitungkan bagi seorang atasan. Untuk posisi supervisor dan ke bawah, perlu kejelasan perilaku yang diharapkan seperti pengetahuan kerja, kerja sama dan tanggung jawab, disiplin serta keselamatan kerja. Sedangkan untuk posisi deputi ke atas membuat sasaran SMART dari departemen/seksi.
2	Melakukan Penilaian Kinerja	Agar memastikan evaluasi yang lebih obyektif, setelah Langkah pertama penilaian kinerja oleh atasan langsung, Langkah kedua adalah evaluasi oleh atasan setingkat di atasnya. Langkah kedua dimaksudkan untuk meninjau Kembali nilai (rating) penilaian kinerja untuk memastikan konsistensi dalam setiap departemen. Nilai PA akan dipakai sebagai masukan dalam penentuan gaji tahunan
3	Memberikan konsekuensi	Setelah atasan melakukan penilaian kinerja, ia harus mulai dengan mengelola dan memberikan konsekuensi. Atasan harus memastikan bahwa kinerja yang bagus dihargai dan kinerja yang buruk dibicarakan dan diperbaiki dan jika perlu diberikan konsekuensi.

Sumber: Data PT XYZ

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa PT XYZ memiliki tiga proses dalam pelaksanaan penilainya. Kemudian dari proses penilaian tersebut akan menghasilkan sebuah nilai yang nantinya nilai tersebut akan mempengaruhi gaji/bayaran yang akan diterima oleh setiap karyawan pada awal bulan. Adapun kriteria angka dari penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. 3 Kriteria Angka Penilaian Kinerja Karyawan PT XYZ**

<b>Skor</b>	<b>Keterangan</b>
11-18	<i>Does not perform</i>
19-30	<i>Needs improtment</i>
31-52	<i>Meets performance</i>
53-62	<i>Exceeds performance</i>
63-75	<i>Exceptional</i>

Sumber: Data PT XYZ

Adapun penjelasan terkait dengan kriteria penilaian tersebut adalah:

- a. *Exceptional*: Menggambarkan beberapa gelintir karyawan yang berkontribusi kepada unit kerja dan perusahaan dan yang secara signifikan selalu melampaui harapan. Pencapaian terhadap sasaran selalu luar biasa. Menunjukkan perilaku manajerial yang luar biasa.
- b. *Exceeds Performance*: Menggambarkan sebagian kecil karyawan yang kontribusinya terhadap unit kerja dan perusahaan selalu melampaui harapan. Pencapaian sasaran sering melampaui harapan. Menunjukkan perilaku manajerial yang bagus di hampir semua kategori.
- c. *Meet performance*: Berlaku bagi mayoritas karyawan dalam suatu kelompok yang telah mampu mencapai harapan kerja. Hampir selalu menyelesaikan tugas tepat waktu. Kesalahan ada sedikit dan jarang terulang. Menunjukkan perilaku manajerial yang pada umumnya memenuhi harapan dan kadang-kadang melampauinya. Memerlukan supervisi dan bimbingan minim/biasa.
- d. *Needs Improvement*: menggambarkan karyawan yang kinerjanya tidak selalu memenuhi harapan karena kurang mampu menguasai salah satu bidang. Memerlukan bimbingan serta pelatihan agar dapat meningkatkan kinerjanya.
- e. *Does Not Perform*: Menggambarkan karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi syarat/ harapan karena kelemahan di berbagai bidang. Perlu bimbingan untuk mampu menyelesaikan tugas. Dengan adanya penilaian ini diharapkan karyawan di dalam PT XYZ dapat melakukan tanggung jawab nya secara maksimal dan memberikan dampak yang positif terhadap perusahaannya.

Berdasarkan skala yang diberikan oleh perusahaan, karyawan PT XYZ mayoritas berada di posisi *meets performance* atau pada rentang skor 31-52 dengan persentase sebesar 50% kemudian disusul oleh karyawan pada rentang skor 53-62 atau yang berkategori *Exceeds performance* dengan persentase sebesar 20% dan karyawan dengan rentang skor 63-75 atau yang berkategori *Exceptional* mendapatkan persentase sebesar 10% ini merupakan karyawan dengan penilaian dengan kategori tertinggi. Angka itu didapatkan berdasarkan kalibrasi yang telah dilakukan oleh karyawan dengan para petinggi perusahaan. Jika mengacu kepada penilaian pada periode sebelumnya, angka tersebut mengalami penurunan pada rentang nilai 53-62 dengan kategori *Exceeds performance* yang sebelumnya menyentuh angka 30%, dan rentang 63-75 atau kategori *Exceptional* yang sebelumnya mendapat angka 14%. Skala penilaian ini penting dilakukan untuk menentukan besaran gaji yang akan didapatkan oleh karyawan dan hal ini juga dilakukan agar perusahaan dapat memaksimalkan budget gaji para karyawannya.

Perusahaan tentunya memiliki cara tersendiri agar karyawan yang bekerja memiliki tanggung jawab dan juga dapat mengetahui arah serta tujuan Perusahaan tersebut. Budaya organisasi merupakan aspek penting dalam perusahaan. Luthans dalam Asri Laksmi (2015:6) menyatakan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya positif meningkatkan motivasi, kolaborasi, dan inovasi. Budaya organisasi adalah dasar untuk pertumbuhan jangka panjang dan kesuksesan bisnis.

Sebagai anak perusahaan dari Lenzing Group tentunya budaya organisasi yang dimiliki oleh PT XYZ harus selaras dengan induk perusahaannya. Berikut adalah budaya perusahaan yang dimiliki oleh Lenzing Group:



**Gambar 1.5 Budaya Lenzing Group**

Sumber: Data PT XYZ

Dari gambar di atas dapat disimpulkan bahwa Lenzing Group memiliki budaya organisasi yang berbunyi *Better Choice* dan *Better Growth* yang diselaraskan dengan strategi organisasinya serta mendorong karyawan memiliki empat prioritas strategi diferensiasi dan daya saing untuk membantu karyawan mencapai pertumbuhan yang lebih baik dan memajukan Perusahaan. Untuk mengontrol segala aktivitas perusahaan dan karyawannya tentunya PT XYZ juga memiliki Budaya Organisasi dengan tagline **GR€AT** yang memiliki arti:

a. G, Gigih (Persistent)

Bekerja sebaik mungkin mengikuti SOP yang ada, Belajar dan berlatih untuk dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik, Selalu berfikir positif dan berpartisipasi aktif dalam mencari penyelesaian pada masalah-masalah yang ada.

b. R, Ramah Lingkungan (Environmentally Friendly)

Mendukung inisiatif dan proyek perbaikan dampak lingkungan, Mendukung perbaikan pengurangan penggunaan sumber daya (energi, air, bahan baku)

c. E, Efisien (Efficient)

Cara berfikir dan cara kerja yang meminimalkan pemborosan di sumber daya, waktu dan limbah, Melakukan pengukuran (KPI, score board) terhadap produktifitas kerja, Meneliti dan melaporkan apabila terjadi ketidak efisienan pada SOP.

d. A, Aman (Safe)

Memastikan kondisi area kerja aman sebelum memulai pekerjaan, Mengerti LSR (Life Saving Rules) dan melaksanakannya dengan sebaik-baiknya.

e. T, Terdepan (Leading)

Cara berfikir “Kelas Dunia”, dan tidak mentolerir penyimpangan terhadap standar yang telah disetujui, Bangga atas hasil kerja dan perbaikan yang dilakukan bersama team, Mengikuti perkembangan site lain melalui Web dan Newsletter, juga tentang perusahaan kelas dunia lain.

Berdasarkan pemaparan di atas menjelaskan bahwa budaya PT XYZ ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, menciptakan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan, dan memastikan keberlanjutan jangka panjang perusahaan di dalam lingkungan yang terus berubah.

Sebagai suatu Perusahaan yang memiliki tujuan tentunya PT XYZ memiliki beberapa kegiatan untuk menunjang terkait keberlangsungan aktivitas proses produksinya. Salah satu pelaksanaan kegiatan yang sangat penting bagi masa depan Perusahaan adalah dengan dilaksanakannya forum diskusi. Kegiatan ini merupakan salah satu contoh dari implementasi *knowledge sharing*, dimana melalui forum diskusi memungkinkan komunikasi internal yang lebih efisien dan efektif di antara karyawan. Dengan berbagi informasi, pengetahuan, dan pengalaman, karyawan dari berbagai departemen dapat saling belajar dan mendukung satu sama lain. Komunikasi yang lebih terbuka dan transparan membantu mengatasi hambatan komunikasi tradisional dan memperkuat ikatan antara tim, sehingga meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Berikut adalah kegiatan diskusi pada PT XYZ adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. 4 Kegiatan Diskusi PT XYZ**

<b>Kegiatan</b>	<b>Deskripsi</b>
Program kepedulian karyawan	Merupakan sebuah program dimana para karyawan harus bisa menularkan segala idenya untuk bisa memberikan masukan terkait jalannya proses produksi perusahaan.
<i>Employees round tabel meeting</i>	Merupakan sebuah agenda diskusi terbuka terkait dengan keluhan dan masukan karyawan mengenai perusahaan. Kegiatan ini mempertemukan langsung antara direktur dengan karyawan perusahaan. Biasanya kegiatan ini berjalan selama enam bulan sekali.
<i>Town hall meeting</i>	Merupakan sebuah kegiatan diskusi yang bertujuan agar karyawan dapat mengetahui sejauh mana peningkatan produksi Perusahaan. Dan kegiatan ini biasanya diadakan selama tiga bulan sekali.
<i>Healty corner session</i>	Merupakan sebuah kegiatan tiga bulan sekali yang rutin diadakan oleh Perusahaan dengan tujuan agar karyawan lebih peduli mengenai keselamatan dan kesehatan dalam dunia kerja.

Sumber: Data PT XYZ

Selanjutnya untuk mengatasi masalah yang terjadi selama aktivitas operasional, PT XYZ memiliki sistem problem solving yang disebut DMS. DMS (Daily Meeting Shift) merupakan sistem penyelesaian bertingkat yang dilakukan secara musyawarah di dalam internal PT XYZ. Secara umum, DMS ini digunakan

sebagai wadah pembahasan mengenai KPI (key performance indicator) perusahaan dengan maksud agar KPI perusahaan dapat tercapai serta KOP (key operational parameters) dapat berjalan sesuai dengan harapan. Dalam pelaksanaannya DMS memiliki 4 tahapan yang dimulai dari DMS 1 dan diakhiri dengan DMS 4. Setiap masalah yang terjadi selama aktivitas operasional PT XYZ akan dibahas pada DMS 1 berikut adalah gambaran dari alur proses DMS:



**Gambar 1. 5 Alur Proses DMS PT XYZ**

Sumber: Data PT XYZ

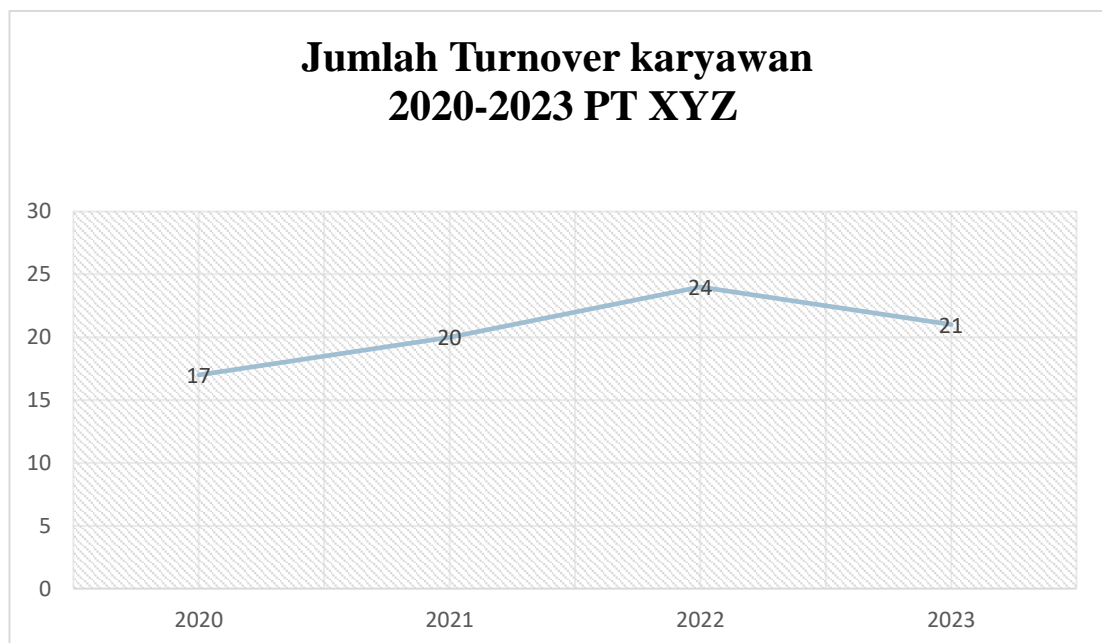
Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat bahwa proses pelaksanaan DMS terbagi menjadi 4 tahapan yang dimulai pada DMS 1. DMS 1 merupakan proses penyelesaian masalah tingkat rendah yang melibatkan antara supervisor shift dan operator shift, apabila pada tahapan DMS 1 ini masalah kurang bisa diselesaikan maka tahapan berlanjut ke DMS 2. Pada DMS 2 ini proses penyelesaian masalah melibatkan supervisor dengan manager, ketika pada tahap DMS 2 pun masalah tidak dapat diselesaikan maka tahapan berlanjut ke tahap DMS 3, pada DMS ini proses penyelesaian melibatkan manager suatu departemen dengan manager departemen lainnya. Dan apabila pada tahap DMS 3 ini masalah masih belum bisa terselesaikan, maka tahapan penyelesaian masalah naik lagi dan akan dibawa ke tahap terakhir yaitu DMS 4. Pada tahap ini proses penyelesaian melibatkan senior manager salah satu departemen dengan senior manager departemen lainnya. Sampai dengan saat ini, penggunaan DMS dalam menyelesaikan masalah dirasa sudah sesuai oleh PT. XYZ.

Kepuasan kerja karyawan adalah adalah sikap emosional, hal yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Perusahaan yang dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya maka dapat meningkatkan kinerja organisasi. Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai kesesuaian antara harapan karyawan dengan manfaat yang diterimanya dari pekerjaannya.



Permasalahan terkait lingkungan kerja menjadi salah satu pertimbangan penting bagi perusahaan. Kebahagiaan diciptakan oleh berbagai macam faktor, antara lain pekerjaan itu sendiri, gaji, lingkungan kerja fisik dan non fisik, serta berbagai faktor lain yang mempengaruhi psikologi karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman menjamin kinerja yang maksimal dan memungkinkan karyawan merasa puas selama bekerja di perusahaan. Ada beberapa hal yang dapat dinilai sebagai pengukuran terhadap kepuasan kerja karyawan salah satunya adalah turnover.

PT XYZ sendiri telah beberapa kali dihadapkan dengan adanya karyawan yang melakukan turnover tiap tahunnya tentunya ini merupakan kabar yang kurang baik bagi perusahaan. Jumlah turnover yang terjadi pada PT XYZ dapat kita lihat dari data berikut:



**Gambar 1. 6 Jumlah Turnover Karyawan 2020-2023 PT XYZ**

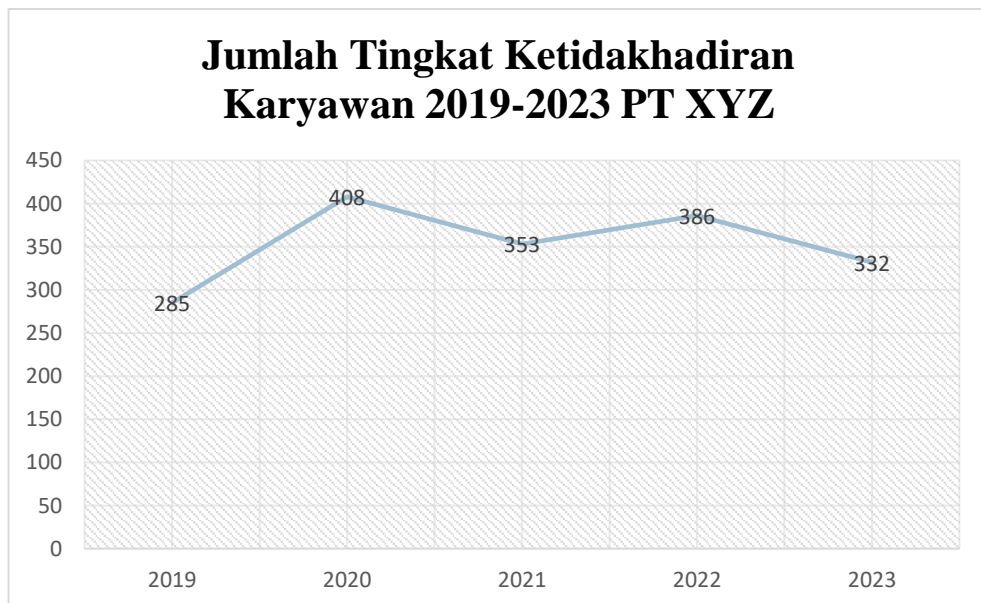
Sumber: Data PT XYZ

Data di atas menunjukkan banyaknya karyawan yang melakukan turnover, tercatat jumlah turnover dari tahun 2020 itu sebesar 17 kemudian pada tahun 2021 naik menjadi 20 lalu pada tahun 2022 jumlah tersebut naik menjadi 24 dan kembali turun pada tahun 2023 menjadi 21. Jumlah turnover mencakup karyawan yang memang melakukan turnover, pension serta rasionalisasi jumlah karyawan perusahaan hal ini merupakan langkah perusahaan untuk meningkatkan efisiensi serta meningkatkan kualitas karyawannya. Meskipun jumlah tersebut tidak selalu meningkat setiap tahunnya

akan tetapi hal tersebut patut menjadi perhatian dari pihak manajemen perusahaan karena hal ini tentunya akan mengangu keberlangsungan perusahaan.

Tingkat turnover yang tidak stabil dapat merusak kesetabilan tim dan budaya perusahaan. Ketika karyawan terus menerus pergi dan datang, sulit untuk membangun hubungan kerja yang kuat dan efektif di anggota tim. Hal ini dapat mempengaruhi kolaborasi, komunikasi, dan rasa saling percaya di tempat kerja, yang pada nantinya akan berdampak terhadap kinerja keseluruhan perusahaan. Dampak lainnya adalah biaya tambahan terkait dengan proses perekrutan, pelatihan dan integrasi karyawan baru. Perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk mempromosikan lowongan pekerjaan baru, melakukan wawancara dan mengatur program pelatihan.

Selain itu juga PT XYZ tengah menghadapi tingkat ketidakhadiran yang cukup tinggi, kita lihat dari sisi kehadiran kerja karyawannya dapat kita lihat data absensi yang terjadi pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2023 pada PT XYZ sebagai berikut:



**Gambar 1. 7 Tingkat Ketidakhadiran Karyawan 2019-2023 PT XYZ**

Sumber: Data PT XYZ

Dapat kita lihat dari data di atas bahwa tingkat kehadiran terendah itu terjadi pada tahun 2020 hal ini terjadi akibat wabah covid-19 yang melanda indonesia sehingga banyak juga karyawan PT XYZ yang tidak hadir kemudian pada tahun 2021 tingkat absensi kembali turun dan naik lagi pada tahun 2022, lalu tingkat absensi kembali naik pada tahun 2023. Berdasarkan dari dua data di atas dapat kita simpulkan

bahwa tingkat kepuasan karyawan pada PT XYZ masih belum optimal hal tersebut dikarenakan masih belum stabilnya jumlah turnover dan absensi pada PT XYZ.

Perusahaan tentunya harus segera mengambil langkah untuk mengatasi permasalahan ini karena tingkat absensi yang tidak stabil akan merugikan pada produktivitas, kinerja dan iklim kerja secara keseluruhan. Absensi yang tinggi dapat menyebabkan gangguan dalam aliran kerja, memaksakan rekan kerja yang hadir untuk menanggung beban tambahan dan mengganggu jadwal produksi atau layanan. Dampak lain dari tingkat absensi yang tinggi adalah penurunan motivasi dan moral karyawan. Karyawan yang hadir mungkin akan merasa terbebani oleh beban kerja tambahan, sementara karyawan yang sering absen mungkin menghadapi tekanan dari rekan kerja atau manajemen. Hal ini dapat menyebabkan ketegangan di tempat kerja dan merusak hubungan antara karyawan serta kepercayaan terhadap manajemen.

Berdasarkan latar belakang dan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Budaya Organisasi dan *Knowledge sharing* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel intervening pada PT XYZ**"

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis dapat menyimpulkan rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana Kinerja Karyawan di PT XYZ?
- b. Bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja pada PT XYZ?
- c. Bagaimana *knowledge sharing* mempengaruhi kepuasan kerja pada PT XYZ?
- d. Bagaimana kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada PT XYZ?
- e. Bagaimana budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan pada PT XYZ?
- f. Bagaimana *knowledge sharing* mempengaruhi kinerja karyawan pada PT XYZ?
- g. Bagaimana budaya organisasi dan *knowledge sharing* mempengaruhi kinerja karyawan pada PT XYZ secara simultan dan parsial?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

- a. Untuk mendeskripsikan kinerja karyawan di PT XYZ
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT XYZ
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kepuasan kerja pada PT XYZ
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ
- f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan pada PT XYZ
- g. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan *knowledge sharing* secara simultan dan parsial kinerja karyawan pada PT XYZ

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan atau manfaat dalam penelitian ini terbagi menjadi 2 aspek, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Peneliti dapat mengaplikasikan teori atau ilmu pengetahuan dan pengalaman yang didapatkan selama perkuliahan pada penelitian ini. Selain itu hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta digunakan sebagai referensi dan acuan untuk peneliti selanjutnya.

#### **2. Manfaat Praktis**

Secara praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan tambahan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan untuk membantu memaksimalkan penerapan budaya organisasi dan manajemen pengetahuan yang baik bagi perusahaan dalam jangka panjang. Serta menambah wawasan terutama dalam hal pemecahan masalah yang berkaitan dengan perkembangan sumber daya manusia pada perusahaan.

## **1.6 Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ yang berlokasi di Kampung Ciroyom, Desa Cicadas Kabupaten Purwakarta, P.O. BOX 11 Purwakarta, Jawa Barat, sedangkan kantor pusatnya berada di Sampoerna Strategic Square, South Tower Lantai 22, Jalan Jenderal Sudirman Kav 45-46 Jakarta Pusat 12930 Indonesia.