

BAB V

IMPLIKASI PENELITIAN

1. Kebijakan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam rangka mewujudkan perusahaan tekstil yang memiliki karyawan dengan perilaku organisasi yang positif sehingga dapat mengoptimalkan karyawan sebagai *Human Capital* maka perusahaan harus dapat memiliki dan mengembangkan *value*.

Mengembangkan sebuah *value* bagi perusahaan bukanlah permasalahan yang mudah. Menetapkan, mengimplementasikan dan mengembangkan *value* bagi perusahaan merupakan tantangan yang harus ditangani mengingat peran penting *value* yang menjadi dasar pembentukan budaya perusahaan (Sparrow & Makram, 2015). *Value* biasanya dikonseptualisasikan sebagai cita-cita yaitu keadaan ideal yang diinginkan sehingga setiap perusahaan berusaha untuk mendekati kondisi tersebut. *Value* memiliki peran yang central bagi perusahaan yang mengakar menjadi misi dan pedoman bagi perusahaan sehingga pekerjaan dan tanggung jawab karyawan identik dengan tujuan perusahaan (Quaquebeke, Graf, Kerscheiter, Schuh & Dick, 2017).

Value bagi sebuah perusahaan merupakan dasar pembentukan budaya sehingga karyawan dapat menemukan kesesuaian antara *personal value* yang mereka miliki dengan *value* perusahaan. Mengembangkan *value* berarti bahwa perusahaan

dan karyawan bersama-sama menciptakan iklim yang *unity* dalam bekerja. Dengan adanya *value* yang kuat maka perusahaan dapat menerapkan sistem yang strategis sesuai dengan tujuan perusahaan.

Mengembangkan *value* secara signifikan mampu meningkatkan perilaku positif karyawan. Namun disisi lain, mengembangkan *value* memiliki berbagai implikasi yang saling berkaitan, yaitu 1) perusahaan yang memiliki, menetapkan dan mengimplementasikan *value* biasanya akan memiliki karyawan yang memiliki kebermaknaan dalam bekerja; 2) *value* mampu menjembatani secara positif berbagai perbedaan yang ada di perusahaan; 3) perusahaan yang berhasil dalam mengimplementasikan *value* biasanya akan lebih mudah dalam menerapkan tanggung jawab sosial, dimana tanggung jawab sosial ini juga berdampak pada peningkatan persepsi positif konsumen terhadap perusahaan. Dengan kata lain, bahwa terjadi sebuah atmosfer yang saling berkaitan antara *value*, perusahaan, karyawan dan konsumen (Hale Advisor).

2. Strategi

Berbagai upaya dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan *value*, diantaranya adalah:

Pertama, focus pada upaya untuk mencapai tujuan dan visi perusahaan. Perusahaan yang focus pada upaya pencapaian tujuan dan visi jangka panjang biasanya akan melakukan berbagai perencanaan baik dalam skala jangka panjang maupun jangka pendek. Dan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk dapat mewujudkan perencanaan tersebut adalah adanya komitmen serta payung nilai yang mendasari setiap kegiatan yang ditentukan.

Kedua, menerapkan *value* dalam setiap core bisnis perusahaan dari proses seleksi dan rekrutmen sampai pada kompensasi. Hal ini berarti bahwa perusahaan harus melakukan *sharing value* bagi karyawan baru untuk dapat menyelaraskan *personal value* yang mereka miliki dengan *value* yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan adanya peran serta *value* dari sisi rekrutmen, hal ini menunjukkan komitmen perusahaan untuk membangun sebuah komunitas yang senantiasa patuh pada koridor yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi karena hal ini akan berpengaruh pada keputusan praktis yang harus diambil karyawan sehingga tetap memegang prinsip yang benar. Pembentukan sistem rekrutmen yang melibatkan implementasi *value* menunjukkan bahwa perusahaan berusaha memperhatikan karakteristik calon karyawan apakah sesuai dengan karakteristik perusahaan. Dengan menambah satu indikator dalam sistem rekrutmen yaitu karakteristik calon karyawan maka diharapkan karyawan lebih mudah merasakan kesesuaian dengan organisasi dan mau terlibat secara penuh sehingga akan memberikan kinerja yang optimal.

Ketiga, adanya peran pemimpin yang mampu menjalankan *value* dengan benar serta mampu menginspirasi karyawan dalam menerapkan *value* tersebut. Setiap pimpinan harus turut berperan aktif untuk memberikan dukungan bagi setiap bawahan sehingga bawahan dapat merasakan adanya dukungan terlebih dalam proses pengembangan diri mereka. Pimpinan perlu melakukan pendekatan secara personal kepada setiap bawahan sehingga terjalin sebuah kedekatan yang dapat meningkatkan kesesuaian karyawan dengan organisasi. Peningkatan ini dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja yang bersumber dari dalam diri mereka yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja departemen dan organisasi.

Keempat, karyawan juga perlu menyadari setiap upaya yang dilakukan perusahaan sehingga karyawan harus dapat menyambut kebijakan dengan turut berperan aktif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang didasari oleh *value* yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan perlu menyadari bahwa perusahaan telah memberikan kompensasi atas setiap pekerjaan yang dilakukan kepada setiap karyawan. Diharapkan dengan adanya kompensasi yang telah diberikan sesuai dengan kesepakatan maka perusahaan akan memperoleh timbal balik dari karyawan melalui kinerja yang optimal. Karyawan perlu menyadari bahwa sumbangsih karyawan melalui kinerja akan membantu meningkatkan kinerja perusahaan dimana apabila kinerja perusahaan meningkat maka akan dapat meningkatkan pemasukan dan beberapa hal lainnya yang secara positif dampaknya juga akan dirasakan oleh karyawan itu sendiri. Sehingga perlu adanya kerjasama dan pemahaman yang baik antara karyawan dan perusahaan untuk dapat saling melengkapi demi kemajuan bersama.

Keenam, Budaya adalah satu set nilai, penuntun, kepercayaan, pengertian, norma, falsafah, etika, dan cara berpikir. Budaya yang ada di suatu lingkungan, sangat besar pengaruhnya terhadap pembentukan pribadi yang berada di dalam lingkungan tersebut. Setiap lingkungan tempat tinggal memiliki budaya yang dibuat oleh nenek moyang dan diturunkan secara turun temurun dari generasi ke generasi untuk dianut dan dilestarikan bersama. Perusahaan adalah sebuah lembaga yang terdiri dari banyak karyawan yang merupakan individu yang berasal dari latar belakang yang berbeda, yaitu lingkungan, agama, pendidikan, dll. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa perusahaan terdiri dari individu dengan kultur bawaan yang berbeda-beda. Pertanyaannya untuk sebuah perusahaan tekstil adalah

mampukah mereka yang beragam tadi bersama mencapai satu tujuan perusahaan dengan cara saling memahami, membantu, dan mengerti satu sama lain?. Perusahaan seperti juga halnya lingkungan tempat tinggal pasti memiliki budaya yang dirumuskan oleh para pendiri dan top management perusahaan dan dianut oleh setiap komponen perusahaan. Keahlian, kreativitas, kecerdasan maupun motivasi yang tinggi dari karyawan memang merupakan unsur kredibilitas yang harus dimiliki oleh karyawan agar perusahaan dapat mencapai sukses. Namun unsur-unsur tadi menjadi belum maksimal manfaatnya bila setiap karyawan belum memiliki satu budaya yang sama. Satu budaya yang sama maksudnya adalah sebuah pola pikir yang membuat mereka memiliki persepsi yang sama tentang nilai, dan kepercayaan yang dapat membantu mereka untuk memahami tentang bagaimana seharusnya berperilaku kerja pada perusahaan dimana mereka bekerja sekarang.

Ketujuh, budaya perusahaan dapat membantu perusahaan mencapai sukses. Untuk dapat memanfaatkan budaya perusahaan dengan maksimal, maka perusahaan perlu menanamkan nilai-nilai yang sama pada setiap karyawannya. Kebersamaan dalam menganut budaya atau nilai-nilai yang sama menciptakan rasa kesatuan dan percaya dari masing-masing karyawan. Bila hal ini telah terjadi, maka akan tercipta lingkungan kerja yang baik dan sehat. Lingkungan seperti ini dapat membangun kreativitas dan komitmen yang tinggi dari para karyawan sehingga pada akhirnya mereka mampu mengakomodasi perubahan dalam perusahaan ke arah yang positif. Pada umumnya perusahaan-perusahaan dunia yang sukses adalah perusahaan yang memiliki budaya kerja yang kuat. Terlepas dari nilai-nilai positif dan luhur yang terkandung dalam budaya yang berlaku, maksud budaya kerja yang kuat adalah seluruh komponen perusahaan mengamalkan nilai atau norma yang telah ditetapkan

bersama sebagai sebuah budaya dengan komitmen yang tinggi, tanpa terkecuali. Namun ketiadaan kata atau kalimat yang menegaskan mengenai budaya yang dianut perusahaan, menyulitkan para karyawan memahami budaya perusahaan. Untuk itu perlu adanya sebuah pernyataan yang merupakan manifestasi dari budaya perusahaan yang mengungkapkan secara garis besar dalam pengertian spesifik mengenai tujuan perusahaan, dan cara-cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengungkapan budaya perusahaan ke dalam sebuah pernyataan dapat dilakukan melalui perumusan pernyataan visi dan misi. Hanya dengan kalimat singkat, pernyataan visi dan misi dapat menyiratkan nilai, etika, prinsip, tujuan, dan strategi perusahaan. Menuliskan pernyataan visi dan misi perusahaan adalah cara yang paling efektif untuk memastikan bahwa semua karyawan dapat memahami budaya perusahaan dan mengimplementasikannya ke dalam usaha-usaha pencapaian tujuan perusahaan.

3. Upaya

Di dalam organisasi perusahaan tekstil, setiap orang pasti memiliki tugas masing-masing yang berbeda-beda. Penempatan mereka juga pasti sesuai dengan kemampuan tiap individu masing-masing. Tujuannya adalah agar setiap individu merasa senang dengan pekerjaan tersebut dan dapat melaksanakan tugas dengan baik. Namun, tidak jarang juga orang yang kurang senang dalam melakukan pekerjaannya. Alasannya ada beragam, bisa karena orang tersebut yang kurang menguasai pekerjaan itu, orang tersebut merasa tidak nyaman dengan suasana kerja, orang tersebut merasa pekerjaan tersebut kurang bergengsi dan tidak terlalu penting, dan berbagai masalah lain. Disisi lain, kemampuan untuk menanamkan suatu nilai ke

dalam suatu pekerjaan inilah yang akan berguna untuk mengatasi masalah-masalah tersebut di perusahaan tekstil di Indonesia.

Perusahaan tekstil harus dapat menanamkan kepada diri-sendiri, teman, ataupun karyawannya untuk dapat menghargai pekerjaan masing-masing. Ini bukan tentang seberapa paham perusahaan dan pekerjanya tentang nilai dari pekerjaan tersebut, namun ini tentang bagaimana cara mengkomunikasikannya kepada orang lain tentang nilai pekerjaan tersebut. Perusahaan tekstil dan karyawan yang ahli dalam softskill ini akan mampu untuk mempengaruhi karyawannya untuk bekerja secara maksimal dengan membuat karyawannya percaya bahwa apa yang dikerjakannya adalah sesuatu yang penting dan bermanfaat.

Orang yang memiliki softskill ini akan mampu untuk meyakinkan anggotanya tentang bagaimana dan kenapa setiap orang memiliki peran yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Di lain hal, orang yang tidak mempunyai softskill ini akan menemui beberapa masalah dalam proses kepemimpinan ataupun hal lainnya. Beberapa contoh masalah tersebut adalah para anggota atau karyawan tersebut akan menganggap remeh suatu pekerjaan, atau mereka tidak dapat menghargai dan mengerti maksud dan tujuan dari pekerjaan tersebut. Pemimpin perusahaan tekstil harus benar-benar memahami peran masing-masing karyawan dan menghargai peran mereka masing-masing. Dan juga perlunya membangun komunikasi dan mengapresiasi peran mereka secara teratur dan memastikan bahwa karyawan atau anggota tim di perusahaan tekstil percaya bahwa perusahaan menghargai mereka dalam bekerja dan masa depannya. Salah satu cara untuk melakukan itu secara efektif adalah dengan berkomunikasi dan menyampaikan dengan antusias peran anggota tersebut.

Beberapa cara yang dapat berguna untuk melatih keterampilan perusahaannya tekstil adalah dengan masing-masing perusahaan memahami uraian jabatan untuk setiap posisi anggota atau karyawan perusahaan tekstil. Memahami karakter dan bakat unik setiap karyawan juga penting karena setiap orang memiliki respon yang berbeda dalam menerima tanggapan orang lain. Perusahaan juga harus paham bagaimana cara menyikapi suatu keberhasilan ataupun kegagalan karyawan dalam suatu pekerjaan. Perusahaan harus mengapresiasi karyawan jika memang mereka melaksanakan tugasnya dengan baik, namun perusahaan juga harus mengambil tindakan yang tepat tetapi jangan sampai membuat karyawan merasa gagal dalam menjalankan pekerjaannya.

Ibarat benih tumbuhan dan tanah, benih tumbuhan adalah sistem yang ada di perusahaan dan tanah adalah budaya serta nilai-nilai yang dianut. Sebagus apapun benih yang ditanam, apabila tanahnya tidak subur, maka benih tersebut tidak akan pernah tumbuh dengan baik. Begitu pula perusahaan, sistem yang sudah disusun susah payah akan tidak bisa terimplementasikan dengan baik apabila budaya dan nilai-nilai yang dianut oleh SDM-nya tidak mendukung. Contoh, ketika perusahaan melakukan otomatisasi dan perbaikan sistem keuangan dengan menggunakan program, namun SDM yang ada di dalam perusahaan resisten terhadap perubahan, maka perubahan tersebut akan sulit diimplementasikan. Ada baiknya sebelum merubah sistem, siapkan terlebih dahulu SDM-nya agar bisa menerima adanya perubahan. Kebiasaan yang terjadi di perusahaan yang sulit mengimplementasikan perubahan adalah karena SDM-nya masih menganut nilai-nilai “biasanya begini tidak apa-apa kok”. Penyebabnya bisa karena perusahaan sudah lama tidak melakukan perubahan, atau SDM yang ada sudah terlalu lama menempati suatu

jabatan dan merasa yang paling benar. Harvard Business School (Gea, 2005) dengan 2 pakarnya yakni Prof. J Kottler dan Prof J. Heskett menunjukkan hasil penelitian bahwa terdapat korelasi positif antara penerapan budaya perusahaan dengan prestasi bisnis suatu perusahaan dalam jangka waktu yang cukup panjang. Apabila ditelusuri lebih mendetail, nilai-nilai budaya merupakan salah satu indikator organisasi perusahaan tersebut dalam keadaan yang sehat atau tidak. Sebagaimana dirumuskan dalam 7s McKinsey, *shared value* merupakan salah satu indikator organisasi tersebut sehat atau tidak. Dalam model 7S McKinsey terdapat 7 faktor yang kemudian dikategorikan menjadi 2 elemen yakni *hard* dan *soft*. Dari 2 elemen tersebut, elemen *soft*, khususnya *shared value*, sangatlah sulit untuk diimplementasikan kepada seluruh karyawan perusahaan. Realitanya, nilai-nilai budaya perusahaan yang sudah terumuskan dengan baik hanya menjadi hiasan dinding seperti halnya Visi dan Misi perusahaan. Oleh karena itu agar seseorang dapat menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien, maka orang tersebut harus tahu bagaimana mengerjakan sesuatu dengan baik dan benar, termasuk cara berperilaku di dalam perusahaan sebagai anggota organisasi, khususnya di lingkungan perusahaan. Survey McKinsey menjelaskan bahwa nilai-nilai budaya perusahaan merupakan pondasi dasar untuk melancarkan strategi dan pengelolaan SDM di perusahaan. Untuk membuktikan betapa pentingnya nilai-nilai budaya bagi organisasi, lembaga konsultan McKinsey melakukan survey kepada 200 eksekutif puncak untuk menilai peringkat faktor yang mutlak esensial untuk memotivasi karyawan berbakat, dan hasilnya adalah sebagai berikut (Gea, 2005).

Core values atau nilai-nilai inti perusahaan dimaksud untuk membentuk perilaku dan karakter kerja yang selaras dengan strategi perusahaan. Core values

yang terinternalisasi dengan baik akan menjadi pilar utama dalam pembentukan budaya organisasi yang kuat. Ketika core values sudah menjadi pilar utama budaya organisasi, maka dia akan mempersatukan cara kerja insan perusahaan, untuk secara solid merealisasikan tujuan dan visi perusahaan. Core values perusahaan mendefinisikan budaya perusahaan untuk digunakan oleh semua pegawai dalam pencapaian kinerja terbaik secara konsisten. Core values perusahaan tekstil harus diimplementasikan ke dalam tata kelola agar bisa menjadi bahasa tindakan. Bila core values sudah dipahami oleh pegawai dalam bahasa tindakan, maka tinggal menciptakan perilaku kerja berdasarkan core values tersebut. Penciptaan perilaku kerja berdasarkan core values haruslah melalui proses penanaman core values ke dalam mental, jiwa, emosi, dan pikiran. Diperlukan doktrin yang kuat agar core values diterima oleh akal sehat. Bila secara akal sehat core values sudah masuk ke dalam hati nurani, dan sudah terpolakan di dalam pikiran bahwa sadar, maka core values perusahaan akan bertransformasi menjadi perilaku kerja. Kondisi ini menciptakan budaya kerja yang sesuai dengan core values perusahaan.

Internalisasi core values perusahaan bertujuan untuk membangun budaya positif yang kuat. Core values pastinya sudah dipilih dan diperhitungkan dengan sebaik mungkin, untuk mendorong strategi perusahaan agar mudah dieksekusi dengan perilaku dan tindakan sesuai core values. Core values adalah bagian dari strategi untuk memberdayakan dan mengoptimalkan potensi pegawai. Perusahaan harus mampu merubah core values dari bahasa slogan menjadi bahasa perilaku. Dalam hal ini, moralitas dan etika menjadi fondasi untuk memaknai core values. Bila moralitas dan etika sudah kuat, maka integritas pribadi akan tumbuh untuk

menjalankan core values dengan sepenuh hati. Akhirnya, core values mampu mendorong pegawai untuk memiliki etos kerja sesuai nilai-nilai tersebut.

Internalisasi core values bermaksud membangun hubungan emosional antara pegawai dengan setiap nilai inti. Pegawai yang mampu memahami core values pada tingkat yang mendalam, secara emosional, akan mendapatkan pencerahan, dan pada akhirnya mempromosikan budaya kerja sesuai nilai-nilai organisasi. Dalam proses internalisasi perlu dibangun kesadaran bahwa pelanggaran terhadap nilai-nilai organisasi merupakan tindakan tidak disiplin. Jadi core values sangat diperlukan sebagai panduan berpikir dan bersikap tentang masa depan perusahaan tekstil sebagai organisasi yang melihat segala hal itu positif (positive organization). Ketaatan dan kepatuhan terhadap core values memudahkan pegawai untuk menjadi produktif pada hari ini, dan untuk melangkah dengan penuh percaya diri menuju rencana jangka panjang. Bila core values sudah terinternalisasi ke dalam diri pegawai dan sudah terimplementasi di dalam mekanisme kerja organisasi, maka terciptalah budaya kerja yang lebih positif di tempat kerja. Suasana kerja akan menunjukkan loyalitas yang tinggi, hubungan sosial yang lebih positif, masing-masing pihak akan menunjukkan empati di setiap proses kerja, saling membantu dan berkolaborasi dengan baik, dan dari waktu ke waktu produktivitas akan meningkat. Intinya, core values yang terinternalisasi dengan baik akan menciptakan budaya kerja yang positif dan yang lebih produktif.

Core values merupakan alat terbaik untuk mengelola orang. Manajemen yang mempekerjakan pegawai yang taat dan tercerahkan oleh core values selalu memanen kinerja terbaik. Apalagi, bila manajemen mampu mengelola mereka dengan baik, mereka akan semakin setia bersama perusahaan dan menunjukkan dedikasi yang

tinggi. Selain itu, core values yang terinternalisasi dapat berfungsi sebagai sistem untuk membuat pegawai patuh pada aturan, serta terjaga dari perbuatan tidak etis. Perlu secara terus-menerus dan berkelanjutan membahas dan menafsirkan core values perusahaan dengan semua tingkatan pegawai. Semakin tercerahkan dan terinternalisasi core values sebagai ideologi dan sistem keyakinan di dalam perusahaan, semakin solid dan andal para pegawai dalam mensukseskan strategi dan visi perusahaan tekstil. Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh pakar Harvard Business School, yaitu Prof. DR. John Kottler dan Prof. DR. Janes Heskett, ternyata terdapat korelasi positif di antara penerapan budaya perusahaan dengan prestasi bisnis yang dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu yang cukup panjang. Hal ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan memiliki peranan penting dalam membangun prestasi dan produktivitas kerja para karyawan sehingga mengarahkan perusahaan kepada keberhasilan.

BAB VI

KESIMPULAN

Bagian ini membahas kesimpulan atas penelitian yang telah dilakukan, dimana peneliti mendapatkan tiga kesimpulan penelitian.

1) Ada tiga kategori yang ditetapkan dalam hal penilaian pekerja terhadap perusahaan tekstil mengenai perilakunya dalam mengoptimalkan karyawan sebagai human capital, yaitu :

a) perilaku perusahaan tidak mengoptimalkan karyawan sebagai human capital

b) perilaku perusahaan kadang-kadang saja mengoptimalkan karyawan sebagai human capital

c) perilaku perusahaan mengoptimalkan karyawan sebagai human capital

Dari analisis data yang dilakukan, disimpulkan bahwa penilaian pekerja terhadap perusahaan tekstil di Indonesia kadang-kadang saja mengoptimalkan karyawan sebagai human capital, secara signifikan pada $\alpha < 0.05$

2) Ada lima dimensi perilaku perusahaan yang bisa memaksimalkan kekuatan sumber daya positif dan kapasitas psikologis yang dapat diukur, dikembangkan dan dikelola secara efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu self-confidence, hope, optimism, value dan uniqueness

Dari ke lima dimensi tersebut, “Value” merupakan dimensi yang paling dominan membentuk terwujudnya Positive Organizational Behavior yang mengoptimalkan Human Capital karyawan industri tekstil Indonesia.

3) Berdasarkan analisis data disimpulkan bahwa:

Baik dilihat dari perbedaan jenis industri, kebijakan UMR maupun fasilitas perusahaan ternyata tidak ada perbedaan dalam hal penilaian karyawan terhadap perusahaan tekstil di Indonesia. Semua kondisinya sama-sama cenderung kadang-kadang saja mengoptimalkan karyawan sebagai human capital.

Ada indikasi karyawan yang mendapat fasilitas asrama, transportasi, akomodasi dan BPJS ternyata lebih menilai perusahaannya telah memposisikan karyawannya sebagai capital dibanding dengan yang mendapat fasilitas hanya akomodasi, asrama dan BPJS.

Ada indikasi bahwa karyawan yang mendapat fasilitas asrama, transportasi, akomodasi dan BPJS ternyata lebih menilai perusahaannya telah memposisikan karyawannya sebagai capital dibanding dengan yang tidak mendapat fasilitas apapun