

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam perubahan lingkungan bisnis baik secara lokal maupun global yang semakin kompetitif, perusahaan harus bersiap untuk mencari peluang dan mempersiapkan strategi yang secara langsung terkait untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk menatap tantangan global tersebut. Hal ini mendorong terjadinya perubahan paradigma organisasi tradisional menjadi modern. Keadaan ini harus disadari dan dipersiapkan agar perusahaan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan, khususnya pada para sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya dan berupaya semaksimal mungkin menghindari kendala yang semakin kompleks. Persiapan ini terutama pada faktor pengelolaan sumber daya manusia di samping untuk kesejahteraan masyarakat juga untuk menjawab tantangan globalisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan strategis dalam pengelolaan karyawan yang bertujuan untuk membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif. MSDM sebuah fungsi dalam organisasi yang mencakup berbagai aktivitas seperti perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi. Tujuannya adalah untuk memaksimalkan kinerja karyawan dan memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan puas. Pengelolaan yang efektif terhadap sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

PT. PAL Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri maritim, khususnya dalam pembuatan dan perawatan kapal serta produk-produk kelautan lainnya. PT PAL Indonesia (Persero), yang dikenal sebagai salah satu industri galangan kapal terbesar di Indonesia, memiliki peran strategis dalam mendukung kemandirian maritim dan ketahanan nasional. Didirikan pada tahun 1939 dengan nama *Marine Establishment* (ME) oleh pemerintah kolonial Belanda, perusahaan ini mengalami nasionalisasi pada tahun 1980 dan kemudian berganti nama menjadi PT PAL Indonesia (Persero). Sebagai perusahaan milik negara (BUMN), PT PAL bertanggung jawab atas pembuatan, pemeliharaan, dan pengembangan berbagai jenis kapal, termasuk kapal perang, kapal niaga, dan kapal khusus lainnya.

Fokus pada divisi produksi kapal perang sangat penting karena kinerja divisi ini memengaruhi pencapaian target perusahaan, terutama dalam memenuhi pesanan dari dalam dan luar negeri. Produksi kapal di PT PAL melibatkan kerja sama tim yang intensif, serta kepatuhan pada standar kualitas tinggi. Budaya organisasi di sini memengaruhi efisiensi kerja dan koordinasi antar departemen, yang penting untuk menyelesaikan proyek-proyek besar. Mengkaji pengaruh budaya organisasi di PT PAL akan membantu memahami bagaimana budaya tersebut berperan dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil produksi.

Karyawan merupakan aset utama dalam organisasi dan mempunyai peran strategis di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Karyawan merupakan salah satu penopang utama perusahaan yang harus diperhatikan tingkat kompetensi dalam bekerja agar dapat memiliki

kemampuan yang baik. Demi tercapainya tujuan suatu perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja tersebut, karyawan memerlukan perhatian lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan perusahaan tercapai dan terciptanya kerja karyawan yang diharapkan.

Dalam konteks dunia bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah perusahaan. Kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya tidak hanya bergantung pada infrastruktur dan fasilitas yang dimiliki, tetapi juga seberapa baik kinerja karyawannya (Aryani & Rini, 2023). Tingginya tingkat persaingan di era globalisasi menuntut perusahaan untuk terus melakukan inovasi dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kinerja karyawan yang optimal adalah hasil dari berbagai faktor internal yang saling terkait, dua di antaranya yang sangat signifikan adalah budaya organisasi dan program pelatihan yang efektif.

Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) atau yang sering disebut karyawan tetap di PT PAL, seperti halnya di perusahaan lainnya di Indonesia, mengacu pada kontrak kerja yang tidak memiliki batas waktu tertentu. Dalam PKWTT, pekerja dipekerjakan dengan status tetap, dan hubungan kerja berlangsung hingga salah satu pihak (karyawan atau perusahaan) mengakhiri kontrak sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Di PT PAL, pekerja PKWTT diutamakan untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang, terutama dalam industri yang membutuhkan keterampilan khusus dan pengalaman yang mendalam, seperti pembuatan kapal dan pemeliharaan maritim.

Kinerja karyawan adalah salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja ialah hasil kerja baik misalnya dari segi kualitas ataupun kuantitas yang akan tercapai, dalam menjalankan tugas-tugasnya setara pada hasil kerja yang diinginkan perusahaan (Ihsani & Rini, 2023). Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti budaya organisasi dan pelatihan.

Berikut adalah tabel dari kinerja karyawan tetap pada tahun 2021-2023 berupa nilai penilaian karyawan yang ada pada PT. PAL:

Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja Karyawan periode 2021-2023 pada PT. PAL

No	Tahun	Semester	Jumlah Pekerja PKWTT yang dinilai	Nilai Penilaian Kinerja			
				<3	3,0 - 3,5	3,5 - 4,0	>4,0
1	2021	1	1106	39	623	391	53
2	2021	2	1120	9	571	446	94
3	2022	1	1064	12	642	333	77
4	2022	2	1062	1	574	404	83
5	2023	1	1073	11	754	239	71

Sumber: PT. PAL Indonesia

Berdasarkan data di atas PT. PAL terjadi penurunan jumlah karyawan tetap yang berkinerja baik pada nilai penilaian kinerja tahun 2021-2023. Pada tabel penilaian kinerja tersebut, penilaian seorang karyawan tetap dapat dikategorikan sebagai berikut : (<3) dengan kategori kurang, (3,0-3,5) dengan kategori cukup, (3,5-4,0) dengan kategori baik, dan (>4,0) dengan kategori sangat baik.

Penurunan karyawan yang berkinerja baik dimulai dari tahun 2021. Pada tahun 2021 jumlah karyawan tetap yang berkinerja baik (3,5-4,0) berjumlah 837 orang kemudian terjadi penurunan menjadi 737 orang pada tahun 2022. Begitu juga

dengan tahun 2023 semester 1 yang berjumlah 239 orang terlihat terjadi penurunan jumlah karyawan berkinerja baik (3,5-4,0) dibandingkan dengan semester 1 pada tahun-tahun sebelumnya yang artinya penilaian kinerja karyawan yang mendapat nilai baik pada PT.PAL di tahun 2021-2023 cenderung mengalami penurunan. Hal tersebut juga didukung oleh hasil wawancara dengan Kepala Biro Manajemen SDM PT. PAL diketahui bahwa jumlah karyawan yang dinilai dengan kinerja sangat baik (nilai > 4,0) mengalami penurunan dari akhir semester di tiap tahunnya, dengan jumlah tertinggi pada semester 2 tahun 2021 (94 karyawan) dan menurun pada semester 1 tahun 2023 (71 karyawan). Di sisi lain, jumlah karyawan dengan kinerja dalam kategori "cukup" (nilai 3,0 - 3,5) cenderung meningkat, terutama pada semester 1 tahun 2023.

Penilaian kinerja karyawan tersebut dinilai dari beberapa indikator yang telah ditetapkan oleh PT.PAL, seperti pencapaian target kinerja, kompetensi dan pengembangan diri, inovasi dan kreativitas, kerja sama tim, kepatuhan terhadap nilai dan budaya perusahaan, dan manajemen perubahan. Pencapaian target kerja penilaian didasarkan pada sejauh mana karyawan mencapai target yang telah ditetapkan, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas pekerjaan. Kompetensi dan pengembangan diri, karyawan dinilai berdasarkan seberapa baik mereka memanfaatkan pelatihan tersebut untuk meningkatkan kinerja mereka. Inovasi dan kreativitas, inovasi ini diukur dan dihargai sebagai bagian dari penilaian kinerja mereka. Kerja sama tim mengacu pada kemampuan karyawan untuk bekerja secara efektif dalam tim juga menjadi indikator penting dalam penilaian kinerja. Kepatuhan terhadap nilai dan budaya perusahaan, PT PAL memiliki serangkaian

nilai dan budaya perusahaan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan dan hal tersebut menjadi bagian dari evaluasi kinerja. Manajemen perubahan mengacu pada adaptabilitas mereka terhadap perubahan dan kontribusi mereka dalam proses perubahan yang sedang berlangsung di PT. PAL.

Kinerja karyawan pada PT. PAL salah satunya dipengaruhi oleh peran budaya organisasi. Berdasarkan penelitian Zahriyah et al., (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak secara langsung. Hal ini diidentifikasi dengan penurunan kinerja karyawan seiring dengan timbulnya permasalahan mengenai implementasi peran budaya organisasi yang ada pada perusahaan. Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Robbins & Judge (2017), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Budaya ini membentuk perilaku dan sikap karyawan dalam bekerja. Sebuah budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif dapat menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan motivasi, dan menghambat kinerja karyawan. Selain itu hal tersebut juga didukung penelitian Maabuat (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi di PT. PAL dapat memainkan peran penting dalam membentuk perilaku dan sikap karyawan. PT PAL Indonesia berkomitmen mengemban budaya AKHLAK yang menjadi spirit setiap perusahaan BUMN yang

terdapat di Indonesia. Nilai inti dari AKHLAK yang terdiri dari nilai-nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Dan Kolaboratif, yang merupakan kristalisasi nilai-nilai Perusahaan BUMN, diyakini selaras dengan strategi bisnis PT. PAL Indonesia yang akan mendorong insan PT. PAL Indonesia untuk berkinerja dengan lebih baik. Budaya organisasi menjadi kunci untuk mendorong semangat kerja pegawai dan menghasilkan efektivitas kinerja yang optimal (Windari & Rini, 2024). Hal ini menjadi langkah penting untuk memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan.

Melalui wawancara yang dilakukan bersama Kepala Biro Manajemen SDM PT. PAL, PT. PAL memiliki masalah utama yaitu kesenjangan antara generasi yang lebih tua dan generasi *milenial* dalam perusahaan sehingga berpengaruh negatif terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam beberapa tahun terakhir. Pada penelitian lain dijelaskan di mana budaya yang kuat akan meningkatkan perilaku-perilaku yang konsisten dapat menciptakan keefektifan organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Permasalahan yang terjadi di PT. PAL tersebut dapat mengakibatkan nilai-nilai AKHLAK yang ada dalam Budaya organisasi PT. PAL tidak terjaga. Hal itu dapat mengakibatkan nilai budaya organisasi yang menurut di PT. PAL. Namun, apabila budaya tersebut tidak baik, maka tujuan akan menuju arah yang salah (Kotter & Heskett, 2008). Keberhasilan maupun kinerja karyawan merupakan hal yang hampir selalu dikaitkan dengan budaya yang kuat dalam sebuah organisasi.

Pelatihan karyawan juga merupakan komponen penting dalam kinerja karyawan dan manajemen sumber daya manusia di PT.PAL. Pelatihan dirancang

untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Menurut sebuah penelitian, pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Whitehead, 2022). Pemberian pelatihan yang cukup efektif di harapkan dapat meningkatkan tingkat kepuasan oleh karyawan sehingga para karyawan otomatis akan semakin terpacu untuk meningkatkan kinerja karyawan (Rahmawan & Adiwati, 2021).

Pelatihan bagi karyawan dengan Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) di PT PAL Indonesia sangat penting dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan jangka panjang mereka. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam industri maritim dan perkapalan, PT PAL membutuhkan karyawan tetap yang memiliki keahlian khusus dalam bidang teknik, manufaktur, dan pemeliharaan kapal. Pelatihan yang diberikan tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga meliputi pelatihan keselamatan kerja, pengembangan manajerial, dan peningkatan *soft skills* untuk mendukung pengembangan karir.

Karyawan PKWTT di PT PAL, yang memiliki status sebagai pekerja tetap, mendapatkan kesempatan pelatihan yang lebih intensif dibandingkan dengan pekerja kontrak. Hal ini bertujuan untuk membangun tenaga kerja yang kompeten dan siap menghadapi tantangan industri yang terus berkembang. Dengan adanya pelatihan yang berkelanjutan, karyawan tetap dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja, serta berkontribusi pada pencapaian target produksi perusahaan secara optimal.

Tabel 1. 2 Jumlah Peserta Pelatihan Periode 2021-2023 pada PT.PAL

Tahun Year	Peserta Participant		
	Laki-laki Male	Perempuan Female	Jumlah Total
2022	361	96	457
2021	10	13	23
2020	7	38	45
2019	11	24	35
2018	15	27	42
	Total		602

Sumber: PT. PAL Indonesia

Hal ini dapat diidentifikasi melalui 3 tahun terakhir dengan munculnya beberapa tantangan terkait pelatihan dan pengembangan karyawan yang harus dihadapi oleh PT.PAL. PT PAL Indonesia menerapkan pendidikan dan pelatihan karyawan yang sesuai dengan standar kompetensi jabatan dan kebutuhan Perusahaan. Hal ini dilakukan untuk merespons perkembangan bisnis sekaligus penunjang pencapaian target Perusahaan. Selain itu, PT PAL Indonesia juga memiliki kebijakan tertulis yang mengatur pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Perusahaan secara berkala memfasilitasi karyawan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan, baik yang bersifat *in-house training* maupun *public training*.

Tabel 1. 3 Jumlah Pelatihan Periode 2021-2023 pada PT. PAL

Tahun (Year)	Jumlah Pelatihan (Number of Training)
2023	31
2022	25
2021	23

Sumber: PT. PAL Indonesia

Melalui data di atas dapat dilihat bahwa terjadi kenaikan jumlah pelatihan dan jumlah peserta pelatihan pada periode 2021-2023. Jumlah ini mengalami

kenaikan sebagaimana dijelaskan melalui wawancara bersama Kepala Biro Manajemen SDM PT. PAL, bahwa PT.PAL sedang menghadapi permasalahan terbaru terkait pelatihan di PT. PAL yang melibatkan beberapa aspek strategis dalam pengembangan SDM dan kapabilitas industri yang semakin kompleks dan kompetitif. Salah satu permasalahan utama di PT. PAL yaitu kebutuhan untuk memperkuat kemampuan SDM agar mampu mendukung strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan global dan percepatan transformasi industri 4.0 semakin berkurang. Pada PT. PAL terjadi kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan industri yang terus berkembang. Hal tersebut terlihat dari penurunan pegawai kinerja baik sehingga terjadi peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan. Melalui program pelatihan yang ada sebelumnya juga masih ada kesulitan dalam menyesuaikan materi pelatihan dengan perkembangan teknologi terbaru dan standar internasional sehingga terlihat pada data di atas, jumlah pelatihan yang dilakukan PT. PAL terus meningkat di tiap tahunnya. Program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial karyawan dapat berdampak langsung pada efektivitas kinerja mereka. Dijelaskan di penelitian lain, pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan bertujuan untuk menunjang kemampuan dan kreativitas SDM (karyawan) yang dimiliki instansi sehingga setiap karyawan dapat bekerja dengan lebih baik (Pribadi et al., 2013).

Secara keseluruhan, budaya organisasi dan pelatihan merupakan faktor yang saling terkait dan saling mempengaruhi dalam memengaruhi kinerja karyawan. Menyadari latar belakang dan hubungan antara kedua faktor ini adalah strategi

penting untuk perusahaan meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja ini memiliki dampak signifikan terhadap reputasi dan keberhasilan jangka panjang perusahaan, yang merupakan hasil dari upaya kolektif sumber daya manusia yang mematuhi standar kerja yang telah ditetapkan (Safitri et al., 2023).

Dari deskripsi dan fenomena yang telah diuraikan, ada beberapa masalah seperti penurunan karyawan yang berkinerja baik, pengembangan pelatihan yang tidak relevan, dan kesenjangan antar karyawan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan dalam meningkatkan karyawan berkinerja baik yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan pelatihan. Masalah ini membutuhkan perhatian serius dan upaya perbaikan sehingga membuat saya tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PAL Indonesia”**

1.2 Rumusan masalah

Dari Latar Belakang yang telah dijabarkan dapat ditemukan rumusan masalah dalam perusahaan sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan PT. PAL Indonesia?
2. Apakah Pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan PT. PAL Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Selain dengan perumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian yang akan dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PAL Indonesia

2. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. PAL Indonesia

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Instansi Terkait, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi serta bahan pertimbangan untuk evaluasi dalam menentukan strategi bisnis yang efektif dan efisien di masa yang akan datang bagi pengelola PT. PAL.
2. Bagi fakultas ekonomi dan bisnis, yaitu untuk menambah khasanah perpustakaan dan referensi bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lanjutan terhadap kajian dan pembahasan yang lebih mendalam serta lebih baik lagi di masa yang akan datang.
3. Bagi penulis, dapat menerapkan teori yang diperoleh selama ini ke dalam bentuk praktik secara langsung serta untuk melatih diri untuk berpikir secara kritis dalam menghadapi masalah yang nyata di lapangan.