

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Dalam melaksanakan bisnis industri, diperlukan bermacam sumber daya, semacam modal, material, serta mesin. Industri juga memerlukan sumber daya manusia, seperti karyawan. Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya penting dan sebagai penentu operasional perusahaan, sebab tanpa Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, maka industri tidak dapat beroperasi dengan maksimal. Sumber daya manusia merupakan modal utama perusahaan. Bila tidak terdapat dukungan dari SDM yang bagus, maka teknologi yang maju tidak bermanfaat. Pada era globalisasi dan digitalisasi, industri dituntut mempunyai sumber daya yang bermutu supaya bisa bersaing dengan industri lain. Industri juga harus sanggup mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) supaya bisa secara efisien serta efektif menggapai tujuan (Sulaefi, 2017).

Industri garment merupakan salah satu bentuk usaha dalam bidang busana yang memproduksi pakaian jadi dalam jumlah yang banyak. Industri garment di Indonesia terus berkembang sejalan dengan kebutuhan masyarakat dan jumlah penduduk yang sangat besar sehingga profit yang di peroleh sangat menjanjikan. Industri garmen selain memenuhi kebutuhan pasar lokal, sekarang ini telah mencapai pasar internasional.

Pada dasarnya dunia industri garment adalah industri berbasis pada kreativitas. Seiring bertambah banyaknya industri garment maka kualitas garment tidak hanya diukur dari orisinalitas dan kreativitas seorang dalam menampilkan

desain dan hasil produk, tetapi juga harus memperhatikan pengendalian mutu (*qualiti control*), tujuannya agar memperoleh barang yang sesuai dengan standar mutu yang diharapkan. Usaha yang dilakukan untuk mempertahankan lajunya sebuah industri garment yaitu dengan adanya sumber daya manusia yang unggul dan terampil. Salah satu masalah nasional yang di hadapi bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia, jika jumlah sumber daya manusia yang besar digunakan secara efektif dan efisien, maka akan memberikan manfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan, (Kemenko PMK, 2023).

Seiring berkembangnya ilmu pengetahuan teknologi serta seni yang terus meningkat serta melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berpikir secara seksama bagaimana dapat meningkatkan dan memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Upaya untuk memiliki sumber daya yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas. Pendidikan pemegang peranan penting dalam mempersiapkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas sesuai dengan potensi dan keterampilan yang dimilikinya.

Kota Tasikmalaya memiliki perusahaan garmen yang sangat besar dengan teknologi yang sudah baik dalam aktivitas operasinya. Salah satu perusahaan yang berada di Cisayong yaitu Pan Brothers membangun pabrik garmen di Jl. Raya Ciawi kp. Cidadap Rt 03 Rw 05 Jatihurip Cisayong. Dengan nama PT. Theodore Pan Garmino. Pabrik garmen ini sangat mendukung dan mendorong peningkatan ekonomi masyarakat, khususnya wilayah Kecamatan Cisayong dan sekitarnya. PT. Theodore Garmino adalah industri yang telah berkecimpung dalam bisnis pembuatan garmen sejak tahun 1998 dengan spesialisasi dalam pakaian rajutan potong dan menjahit seperti kaos polo, kaos, setelan jas, baju keringat dan fokus

pasar ekspornya ke Amerika Serikat, Eropa, Kanada, Australia dan Timur Tengah. Pabrik saat ini berjalan dengan kapasitas produksi 6.000.000 pcs/tahun dengan fasilitas cetak/bordir internal dan anak perusahaan pabrik pencelupan benang. Sejak tahun 2014 perusahaan ini telah bergabung dengan salah satu grup manufaktur garmen terbesar di Asia, PT. Pan Brother Tbk dan grup. Nama perusahaan berubah menjadi PT. Theodore Pan Garmino. Proyek pertama perusahaan patungan baru ini adalah membangun fasilitas produksi baru yang canggih di wilayah Southem Jawa Barat dengan kapasitas produksi 12.000.000 pcs/ tahun berjalan pada tahun 2019.

Perusahaan akan selalu berusaha untuk mengoptimalkan kinerja karyawannya, agar dapat mewujudkan tujuan tersebut, perusahaan memerlukan perencanaan strategis yang sangat matang. Kinerja dalam perusahaan sangat berpengaruh penting. Jika kualitas kinerja karyawan yang dimiliki oleh suatu perusahaan tidak begitu bagus, maka kemungkinan perusahaan dalam mencapai tujuannya sulit tercapai. Oleh karena itu perusahaan harus tetap menunjang standarisasi kinerja karyawan yang ada pada perusahaan guna membantu mencapai tujuan perusahaan tersebut. Standar nilai kinerja karyawan di PT. Theodore Pan Garmino dinyatakan dalam angka dan sebutan sebagai berikut:

Tabel 1.1

Standar Nilai Kerja Karyawan

No.	Nilai (%)	Keterangan
1.	91-100	Sangat Baik
2.	76-90	Baik
3.	61-75	Cukup
4.	51-60	Kurang
5.	<50	Buruk

Sumber: Bagian Personalia PT. Theodore Pan Garmino

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa standar-standar nilai yang akhirnya dapat menentukan kinerja karyawan yang ada di PT. Theodore Pan

Garmino akan dicocokkan menurut bobot terdapat di dalam Tabel 1.1 di atas. Karyawan merupakan unsur terpenting dalam menentukan maju mundurnya perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan karyawan yang sesuai dengan persyaratan dalam perusahaan, dan juga harus mampu menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik. Mengkunegara (2017: 66) berpendapat kinerja dapat dilihat dari hasil seorang karyawan menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat dikatakan baik apabila karyawan tersebut menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dan sedikit kesalahan dalam pekerjaannya.

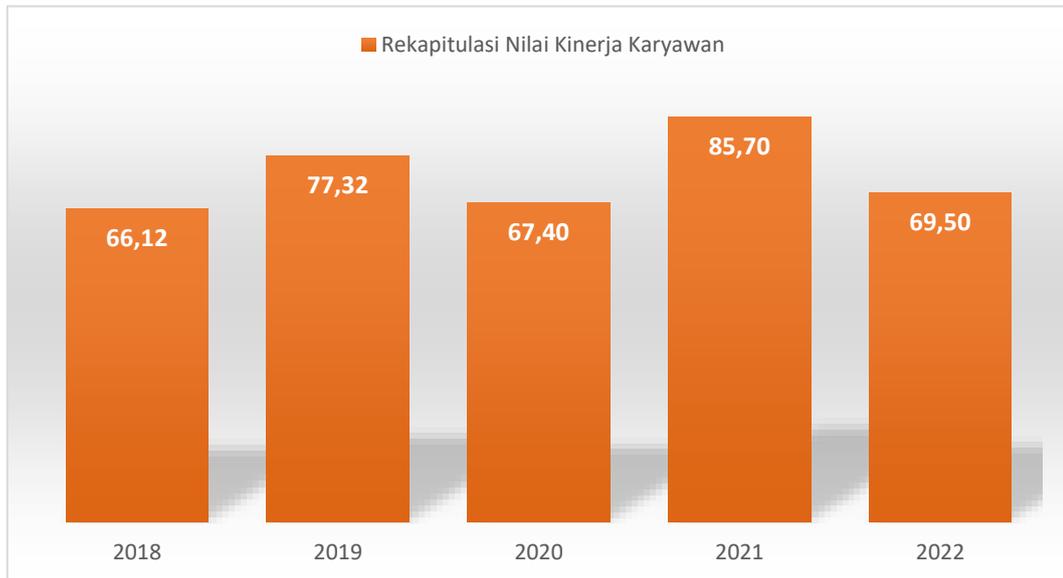
Penilaian kinerja merupakan proses kontrol kinerja karyawan yang dievaluasi berdasarkan standar tertentu. Penilaian kinerja dilakukan secara efektif untuk mengarahkan perilaku karyawan dalam rangka menghasilkan jasa dengan kualitas yang tinggi. Dalam usaha mencapai tujuan perusahaan tersebut maka diharapkan kinerja karyawan di PT. Theodore Pan Garmino dapat terus meningkat. Akan tetapi pada kenyataannya kinerja karyawan pada PT. Theodore Pan Garmino mengalami pasang surut. Berikut ini merupakan hasil kinerja karyawan di PT. Theodore Pan Garmino.

Tabel 1.2
Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Produksi Tahun 2018-2022
Di PT. Theodore Pan Garmino

Aspek Yang Ditilai	Hasil Penilaian				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Kualitas	11,7	13,8	10,6	14,7	12,0
2. Kuantitas	11,7	10,5	9,8	12,8	11,8
3. Waktu penyelesaian	10,8	11,7	10,3	11,5	10,9
4. Target Produksi per Individu	12,0	10,8	9,0	12,9	9,0
5. Kerjasama	6,56	13,4	10,2	12,5	9,5
6. Kedisiplinan	7,76	8,92	9,0	10,9	8,7
7. Etika kerja	5,60	8,2	8,5	9,9	7,6
Nilai Akhir	66,12	77,32	67,40	85,20	69,50
Predikat	Cukup	Baik	Cukup	Baik	Cukup

Sumber : PT. Theodore Pan Garmino (2023)

Untuk lebih jelasnya rekapitulasi penilaian kinerja karyawan dalam kurun waktu 5 tahun terakhir dapat dilihat pada Gambar 1.1 sebagai berikut:



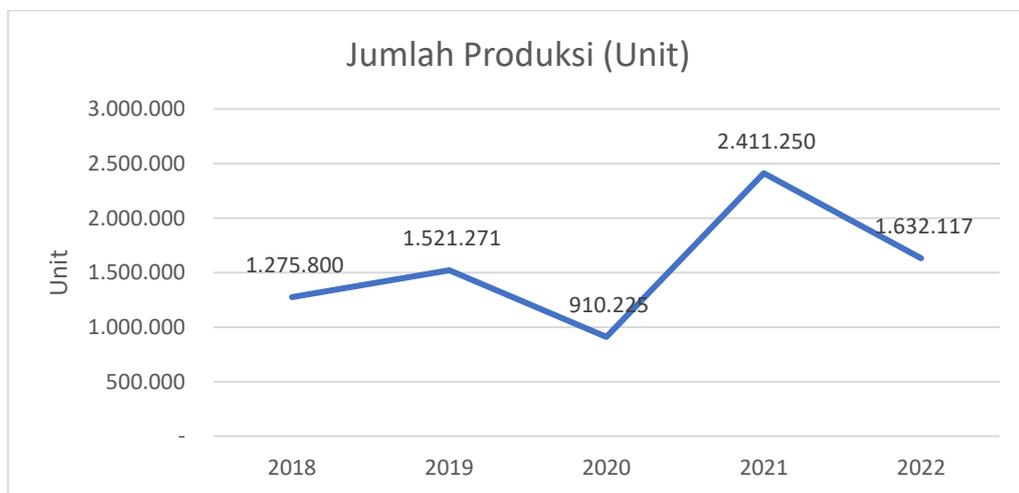
Sumber: PT. Theodore Pan Garmindo (data diolah, 2023)

Gambar 1.1

Penilaian Kinerja Karyawan PT. Theodore Pan Garmindo Tahun 2018-2022

Dari Gambar 1.1 dapat dilihat bahwa penilaian kinerja karyawan PT. Theodore Pan Garmindo pada periode 2018-2022 setiap tahunnya cenderung mengalami penurunan pada tahun 2018 realisasi kinerja mendapatkan nilai sebesar 66,70 dengan kategori cukup, lalu pada tahun 2019 mendapatkan nilai sebesar 77,33 dengan kategori baik dan menurun pada tahun 2020 sebesar 67,40 dengan kategori cukup, lalu pada tahun 2021 penilaian kinerja karyawan kembali meningkat sebesar 85,70 dengan kategori baik dan pada tahun 2022 nilai kinerja karyawan kembali menurun menjadi 69,50 dengan kategori cukup. Adanya fluktuasi nilai kinerja karyawan menunjukkan kualitas kerja yang dihasilkan setiap karyawan masih jauh dari harapan perusahaan yang menginginkan kinerja pada

setiap karyawannya sangat baik dan memiliki konsistensi dalam kinerjanya dan hal tersebut juga mengindikasikan bahwa karyawan belum bisa memperlihatkan kompetensi yang diharapkan oleh perusahaan. Hal lainnya yang mengindikasikan tidak konsistennya kinerja karyawan bagian produksi di PT. Theodore Pan Garmino, dapat dilihat pada hasil produksi dari tahun ke tahun. Adapun data hasil produksi PT. Theodore Pan Garmino disajikan pada gambar 1.2 berikut.



Sumber: Bagian Produksi Theodore Pan Garmino (diolah peneliti, 2023)

Gambar 1.2
Jumlah Produksi PT Theodore Pan Garmino Tahun 2018-2022

Berdasarkan data produksi pada gambar 1.2 diketahui bahwa hasil produksi tahun 2018 adalah 1.275.800 unit dan terjadi peningkatan sebesar 19,24% dimana pada tahun 2019 jumlah barang yang diproduksi mencapai 1.521.271 unit, pada tahun 2020 seiring diberlakukannya *Work From Home* oleh pemerintah jumlah produksi barang yang dihasilkan menurun secara drastis sebesar 910.225 unit atau terjadi penurunan sebesar 40,16%. Pada tahun 2021 perusahaan ini mampu memproduksi barang sebanyak 2.411.250 unit atau terjadi kenaikan jika dibandingkan dengan tahun 2020 sebesar 55,04%, dan pada tahun 2022 jumlah

produksi barang yang diproduksi PT. Theodore Pan Garmino kembali meningkat menjadi 1.623.117 unit atau terjadi peningkatan sebesar 15,01% jika dibandingkan tahun sebelumnya. Peneliti juga melakukan wawancara dengan kepala bagian produksi dan diketahui realisasi kinerja karyawan belum optimal dan belum memenuhi harapan dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dan karyawan juga belum bisa menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Dengan kata lain kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan mengalami penurunan yang signifikan, dan hal ini berimbas pada jumlah produksi yang dihasilkan.

Untuk menjaga kualitas juga diperlukan Sumber Daya Manusia yang mampu menjalankan produktivitas dengan baik, pelatihan menjadi faktor penting dalam kinerja karyawan. Pelatihan sangatlah di perlukan bagi karyawan baru maupun karyawan lama. Pelatihan sebagai suatu upaya perusahaan dalam rangka menambah pengetahuan serta ketrampilan karyawan yang sesuai dengan pekerjaannya. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dinyatakan oleh Handoko (2012:16) bahwa pelatihan adalah untuk memperbaiki keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

Peran pimpinan unit produksi di PT Theodore Pan Garmino untuk memberikan suatu bentuk pelatihan merupakan cara untuk memperbaiki formasi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga dapat memperbaiki penguasaan spesialisasi ketrampilan yang terinci, rutin, dan berkualitas. Adapun salah satu pelatihan yang telah dilakukan oleh PT Theodore Pan Garmino dapat dilihat pada unit bagian produksi dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 1.3
Data Pelatihan PT Theodore Pan Garmindo
Tahun 2018-2022

No	Pelatihan	Tahun				
		2018 (orang)	2019 (orang)	2020 (orang)	2021 (orang)	2022 (orang)
1	Jahit	796	834	101	560	515
2	<i>Quality Control</i>	31	18	20	40	30
3	Mekanik Mesin	49	65	13	21	25
4	<i>Cutting</i>	186	156	321	180	189

Sumber: Bagian Produksi PT Theodore Pan Garmindo (diolah peneliti, 2023)

Dari tabel 1.3 diatas dapat diketahui bahwa pelatihan yang ada di unit produksi terdiri dari 4 pelatihan yaitu Jahit, *Quality Control*, Mekanik Mesin, dan *Cutting*. Dari data diatas dapat diketahui bahwa setiap tahun PT Theodore Pan Garmindo selalu mengadakan pelatihan kepada karyawannya dalam rangka menjaga kualitas, efisiensi, dan efektifitas perusahaan.

Pada bagian operator jahit dilihat setiap tahunnya diadakan pelatihan dengan jumlah peserta yang selalu berubah dikarenakan adanya penambahan atau pengurangan dari karyawan, begitu pula dengan pelatihan yang ada di bagian *Quality control*, mekanik mesin dan *cutting*. Kesemuanya ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan spesialisasi pekerjaan yang dilakukan.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja telah dilakukan oleh Putri & Astuti (2022) serta Sulistyowati & Agustina (2021) yang menghasilkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan pelatihan mempunyai korelasi dengan kinerja karyawan. Jika karyawan ingin meningkatkan kinerjanya harus mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugasnya. Kompetensi tersebut dapat dikembangkan melalui

pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. Dengan diberikannya pelatihan, perusahaan berharap akan dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawannya dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Motivasi juga salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Keberhasilan seorang karyawan juga dipengaruhi adanya dorongan dari perusahaan melalui motivasi karena dengan adanya motivasi bisa mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Chung & Meggison dalam Fahmi (2018:143) bahwa motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Selain itu motivasi juga menimbulkan seseorang untuk melakukan suatu tindakan dalam pekerjaannya.

Menurut wawancara dengan karyawan bagian produksi PT Theodore Pan Garmino, motivasi kerja dapat meningkatkan antusiasme mereka dalam bekerja. Motivasi kerja yang diberikan dapat berupa banyak hal, seperti dorongan semangat dari atasan, pemberian insentif dan lain sebagainya. Adapun hasil wawancara dengan Kepala Bagian Produksi diperoleh keterangan bahwa beberapa karyawan setuju dengan penerapan *reward* dan *punishment* di PT Theodore Pan Garmino, karena dengan adanya *reward* para karyawan tentunya tambah semangat, tambah disiplin dalam menjalankan tugas-tugasnya dan dengan adanya *punishment* tentunya mereka akan lebih berhati-hati dalam bekerja.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja telah dilakukan oleh Hendiawan (2020) dan Darmawan, dkk (2021) yang menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Selain itu motivasi juga berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan karena motivasi merupakan salah satu faktor pendorong karyawan dalam bekerja. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Siregar, dkk (2018) dalam penelitiannya bahwa motivasi dan kepuasan kerja berhubungan positif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan hal yang penting diberikan kepada karyawan karena akan berpengaruh pada kinerja seorang karyawan.

Kepuasan menjadi masalah penting yang harus diperhatikan karena memiliki manfaat yang besar. Untuk bisa mewujudkan kinerja yang baik dan sesuai dengan tujuan dari perusahaan, maka perusahaan perlu menanggapi akan pengalaman kerja dari seseorang. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Hasibuan (2018: 201) bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang.

Dari survey yang dilakukan peneliti di PT Theodore Pan Garmino, kepuasan kerja para karyawan belum mereka dapatkan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini karena pada periode September-Oktober 2023 perusahaan mengalami konflik internal yang berdampak adanya keterlambatan dalam pembayaran gaji hingga tanggal 13 Oktober 2023 yang seharusnya dapat diberikan pada tanggal 10 setiap bulannya. Kepuasan kerja memiliki dampak yang luas seperti halnya pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan akan berdampak pada kepuasan kerja karyawannya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fakhri & Djastuti (2015) menemukan bahwa pelatihan memiliki efek positif pada kepuasan kerja seorang karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang erat hubungannya dengan kinerja dari seorang karyawan, yang artinya

kepuasan kerja karyawan atas pelatihan dan motivasi yang diberikan perusahaan akan berdampak positif pada peningkatan kinerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Christianty (2022) yang menemukan fakta bahwa pelatihan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, hasil penelitiannya juga memperlihatkan terdapat pengaruh tidak langsung antara pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dan terdapat pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, yang artinya jika seorang karyawan puas terhadap setiap pelatihan yang diberikan, mereka akan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan dan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Berdasarkan pada penjelasan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih mendalam dengan mengambil judul penelitian **“Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Suatu Penelitian Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Theodore Pan Garmino Tasikmalaya)”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan masalah pokok yang telah dikemukakan dalam latar belakang penelitian diatas, maka masalah pokok dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana pelatihan, motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan bagian produksi di PT Theodore Pan Garmino Tasikmalaya.
2. Bagaimana pengaruh Pelatihan dan Motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan bagian produksi di PT Theodore Pan Garmino Tasikmalaya secara parsial.

3. Bagaimana pengaruh Pelatihan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian produksi di PT Theodore Pan Garmino Tasikmalaya secara parsial.
4. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian produksi di PT Theodore Pan Garmino Tasikmalaya secara parsial.
5. Bagaimana pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan bagian produksi di PT Theodore Pan Garmino Tasikmalaya.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pelatihan, Motivasi, Kepuasan dan Kinerja Karyawan bagian produksi di PT Theodore Pan Garmino Tasikmalaya.
2. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan bagian produksi di PT Theodore Pan Garmino Tasikmalaya secara parsial.
3. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian produksi di PT Theodore Pan Garmino Tasikmalaya secara parsial.
4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bagian produksi di PT Theodore Pan Garmino Tasikmalaya secara parsial.
5. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan bagian produksi di PT Theodore Pan Garmino Tasikmalaya secara simultan

1.4. Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pihak-pihak terkait. Adapun kegunaan yang diharapkan antara lain:

1. Pengembangan Ilmu

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman dan menambah wawasan serta pengetahuan. Selain itu juga dapat dijadikan sebagai referensi atau tambahan kajian untuk Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2. Guna Laksana

a. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan oleh pihak perusahaan sebagai masukan dan pengetahuan lebih lanjut mengenai pengaruh pelatihan, motivasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu sebagai masukan juga bisa menjadi tolak ukur atau pertimbangan dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia kedepannya agar tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi yang lebih baik dan unggul diantara perusahaan lainnya.

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman dalam bidang manajemen sumber daya manusia, juga sebagai bahan referensi untuk meningkatkan pengetahuan tentang pengaruh pelatihan dan motivasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan. Serta untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Universitas Siliwangi Tasikmalaya.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan atau bahan acuan bagi pembaca atau peneliti lain yang ingin mengembangkan penelitian sejenis pada masa yang akan datang dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

1.5.Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di PT Theodore Pan Garmino yang beralamat di Jl. Raya Ciawi Cidadap, RT.003, RT.003/RW.005, Jatihurip, Kec. Cisayong, Kabupaten Tasikmalaya, Jawa Barat 4615.

1.5.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan selama 5 bulan, dengan penyebaran kuesioner dilaksanakan selama tiga bulan dari bulan Desember 2023 – Februari 2024 sebagaimana dapat dilihat pada lampiran I di halaman 116.