

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu dimensi yang paling berpengaruh yang terdapat dalam perusahaan, dimana meskipun suatu perusahaan memiliki alat-alat yang canggih, tidak akan bisa memberi manfaat bagi perusahaan tanpa sumber daya manusia sebagai pelaksana operasionalnya.

Sumber daya manusia dapat menjadi modal ataupun aset untuk suatu perusahaan. Menurut Gomes (1997), sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni: a) sumber daya manusia (*human resource*), dan b) sumber daya non manusia (*non-human resource*). Kelompok sumber daya non manusia ini mencakup modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (material) dan lain-lain. Secara sederhana, pengertian sumber daya manusia adalah mengelola manusia. Menurut Nawawi dalam Gaol (2014), sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi. Sedangkan menurut Sutrisno (2014), sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian

tujuannya. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah aset terpenting di sebuah organisasi untuk beroperasi dan mencapai tujuan.

Kecanggihan teknologi, perkembangan informasi yang pesat, ketersediaan modal, dan bahan-bahan yang memadai dalam organisasi tidak akan bisa mencapai tujuan perusahaan tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang potensial. Selain itu, sumber daya manusia juga berfungsi sebagai modal yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Dengan mengelola sumber daya manusia dengan baik maka akan menghasilkan kinerja yang memuaskan dan menguntungkan bagi perusahaan. Menurut Robbins (2001) kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Kinerja karyawan dipilih karena peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan perusahaan. Kinerja merupakan barometer dimana hasil dari tugas seorang karyawan dapat dilihat. Untuk mengukur pencapaian suatu target, kinerja memiliki indikator yang dapat dijadikan sebagai alat ukurnya, baik dengan menggunakan ukuran kualitatif maupun ukuran kuantitatif. Dengan menggunakan indikator kinerja, suatu kinerja bisa dievaluasi apakah telah berhasil mencapai target yang telah ditentukan ataukah tidak. Kinerja sebisa mungkin dilakukan secara optimal agar mencapai hasil yang maksimal.

Fenomena terjadinya kinerja karyawan yang menurun ternyata dialami perusahaan pada PT Karya Mekar Dewatamali 2 yaitu perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan sepatu, tepatnya di divisi desain, yaitu sebuah divisi yang bertugas untuk memproduksi sampel sepatu yang akan disetujui pihak konsumen sebelum turunnya PO (*purchasing order*) dalam jumlah yang besar. Divisi desain juga kerap disebut divisi produksi kecil. Divisi desain terdiri atas beberapa bagian yaitu pembuatan pola (*pattern*), pembuatan film logo (*logo maker*), administrasi spesifikasi dan penjadwalan, potong (*cutting*), sablon (*printing*), jahit (*sewing*), serta *assembling* atau *finishing*.

Dalam pembuatan sampel sepatu, urutan prosesnya adalah konsumen memberikan gambar desain atau contoh desain yang diinginkan kepada bagian administrasi, selanjutnya pihak administrasi akan membelikan material yang dibutuhkan serta menjadwalkan pembuatan pola sampel sepatu sampai *finishing*. Untuk *brand* lokal rata-rata pihak konsumen akan memberikan 1 – 12 model desain sepatu permusim yang digunakan untuk *meeting* dengan distributornya. Tahun terdiri dari 2 musim. Satu sampai dua belas model desain sampel tersebut terdiri dari 3 – 7 warna. Dari hasil *meeting* tersebut, rata-rata yang akan turun produksi 4 – 5 model desain dengan warna 2 – 4 warna. Sedangkan untuk *brand* ekspor bisa mencapai rata-rata 150 model permusim dengan masing-masing model terdiri dari 3 – 5 warna. Jika ditotal maka perbulan divisi desain harus memiliki target sebanyak 540 pasang sampel sepatu. Divisi desain sendiri memiliki konsumen 8 brand untuk lokal, yakni Fila, Spotec, Bfly, Kelme, Vegeto, Libero, Kasogi dan Asic Tiger. Sedangkan

brand untuk ekspor di antaranya Hush Puppies, Barenshuhe, Greenies, Sausewind, Prinzessin Lillifee, Cupcake, Everest dan masih banyak lagi. Informasi dari Kabag Divisi Desain, berikut data realisasi divisi desain dalam 7 bulan terakhir:

Tabel 1.1
Data Realisasi Divisi Desain Bulan Januari – Juli 2018

BULAN	TARGET	REALISASI
JANUARI	540 pasang	415 pasang
FEBRUARI	665 pasang	241 pasang
MARET	964 pasang	181 pasang
APRIL	1323 pasang	163 pasang
MEI	1800 pasang	120 pasang
JUNI	2328 pasang	131 pasang
JULI	2837 pasang	187 pasang
JUMLAH	10457 pasang	1438 pasang
RATA-RATA	1493 pasang	205 pasang

Sumber data: PT Karya Mekar Dewatamali 2

Berdasarkan tabel 1.1 pada divisi desain PT Karya Mekar Dewatamali 2, diduga terjadi penurunan kinerja, yakni target produksi sampel sebanyak 540 pasang sepatu perbulan yang tidak memenuhi target. Hal ini terjadi karena beberapa faktor, antara lain gambar pola yang belum selesai juga pengerjaan sampel yang terbilang lama dan sering terlambat pengirimannya. Selain itu, kualitas juga merupakan salah satu faktor yang memengaruhi dalam pencapaian target. Kualitas yang buruk menyebabkan kegagalan produk sehingga dapat menyebabkan kuantitas menurun. Hal ini terjadi karena sampel sepatu yang diproduksi divisi desain tidak dapat memenuhi standar atau keinginan konsumen.

Kegagalan produk ini dikarenakan faktor-faktor seperti gambar pola yang belum sempurna, proses sablon *press* atau *printing* yang masih sulit dilakukan

atau teknik jahit dan penempelan *sole* yang salah. Kegagalan ini pasti akan membuat konsumen melakukan komplain dan meminta dibuatkan sampel sepatu ulang. Meskipun pembuatan sampel sepatu pada akhirnya berhasil, tetapi dari segi ketepatan waktu mengalami kemunduran untuk pengiriman. Hal ini berarti kualitas selain memengaruhi kuantitas juga memengaruhi ketepatan waktu. Yang terjadi di lapangan adalah sampel sepatu akan terlambat sampai ke tangan konsumen. Yang seharusnya ditargetkan 2 minggu setelah mendapat order sampel sepatu harus sampai ke tangan konsumen, nyatanya bisa sampai berminggu-minggu bahkan berbulan-bulan. Selain karena kualitas yang gagal, keterlambatan juga dipengaruhi oleh faktor pengerjaan sampel yang terbilang lama dan akhirnya memengaruhi proses kirimnya yang semula ditargetkan harus selesai dalam waktu 2 minggu menjadi lebih.

Ke-efektivitasan kinerja divisi desain-pun masih belum bisa dikatakan efektif karena faktor-faktor seperti bahan-bahan stok yang sering mengalami penolakan oleh konsumen. Selain dari bahan stok, bahan baru yang datang dari supplier juga ada yang mengalami penolakan, hal ini terjadi karena bahan tidak sesuai dengan keinginan konsumen, sehingga bahan yang baru datang pun juga menjadi stok yang akhirnya menumpuk di gudang desain. Mengapa tidak sesuai dengan keinginan konsumen? Pada awal pembelian bahan memang sudah disesuaikan dengan keinginan konsumen, namun terkadang pihak supplier kesulitan mencari bahan yang sama persis. Akhirnya bahan yang mirip dengan permintaan-pun dikirim, namun pihak konsumen tetap menolak.

Sedangkan untuk efektivitas teknologi, divisi desain selalu menciptakan model baru sesuai dengan ketentuan dari konsumen. Jika konsumen memiliki inovasi desain yang baru dari desain yang sebelumnya, maka yang sering terjadi akan ada teknologi baru seperti didatangkannya mesin pengepressan bahan kain dengan bahan plastik dari Cina untuk memenuhi kebutuhan model baru dari konsumen serta agar tidak kalah canggih dengan pabrik sepatu yang lain. Namun, kenyataannya pula, mesin-mesin yang didatangkan dari Cina juga belum bisa dipergunakan dengan sempurna karena faktor sumber daya manusia-nya yang masih harus belajar untuk mengoperasikan alat-alat tersebut dan hal ini membutuhkan waktu yang cukup lama.

Divisi desain juga belum bisa dikatakan mandiri, hal ini terlihat karena dalam kesehariannya, divisi desain masih harus diawasi dan dibimbing oleh pengambil keputusan dan selain itu dalam pengerjaan sampel juga masih menunggu perintah atau komando dari pimpinannya. Tidak ada inisiatif untuk bertanya atau mengerjakan tugasnya sesuai dengan jadwal yang diberikan. Mereka seperti terlihat menunggu untuk ditanya pimpinan terlebih dahulu, setelah itu, terjadilah keterlambatan sampel yang harusnya dikerjakan ternyata belum dikerjakan dengan alasan menunggu perintah.

Karyawan divisi desain masih dikatakan belum memiliki komitmen terhadap pekerjaannya, hal ini terlihat sering terjadinya kesalahan dalam proses pembuatan sampel sepatu, akhirnya apabila ada kesalahan, maka akan terlihat ketika proses pengerjaan sampel sepatu sudah hampir selesai dan akan dikirim ke konsumen. Secara otomatis, sampel sepatu akan dibuat ulang dan akan

memakan waktu yang lebih lama lagi, selain itu, mereka bekerja tanpa memikirkan waktu *deadline* sehingga mereka seperti bekerja semaunya sendiri.

Diduga faktor penyebab menurunnya kinerja karyawan Divisi Desain PT Karya Mekar Dewatamali 2 adalah kurang baiknya pengembangan karir. Didukung penelitian yang dilakukan oleh Suyanto, I Ketut Sapta dan I Nengah Sudja (2018) *The Effect of Career Development and Leadership on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variables on Cv. Blue Waters Bali* yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perusahaan semata-mata tidak hanya memikirkan hasil, namun juga memikirkan usaha agar kinerja tetap sesuai dengan standar keinginan perusahaan, salah satunya adalah dengan diadakannya pengembangan karir. Pengembangan karir pada dasarnya merupakan salah satu aspek yang sangat penting bagi perusahaan baik swasta maupun pemerintahan. Pasalnya pengembangan karir dewasa ini dapat dikatakan sebagai tolok ukur bagi karyawan dalam kegiatan pembinaan karirnya. Perusahaan yang tidak melakukan pengembangan karir maka tidak akan berkembang pembinaan karir karyawannya.

Perusahaan yang besar adalah perusahaan yang berani menjamin kesejahteraan karyawannya. Perusahaan besar juga akan memberikan manfaat pada karyawannya yakni seperti pengembangan karir. Untuk itu, perlu diadakannya pengembangan karir pada Divisi Desain PT Karya Mekar Dewatamali 2 Jombang, seperti diberikannya pelatihan tentang kerja serta

penggunaan alat-alat untuk memproduksi sepatu. Tetapi hal ini bukan berarti menjadi tanggung jawab dari perusahaan semata. Karyawan pun juga berperan penting dalam proses berkembangnya perusahaan. Wujud tanggung jawab karyawannya adalah selalu belajar dan berkembang. Sedangkan tanggung jawab perusahaan adalah memfasilitasi program pengembangan karir karyawannya.

Perusahaan pasti akan memberikan fasilitas dan sarana terbaik untuk mengembangkan karir karyawannya demi mendapat kinerja yang tinggi yang nantinya dapat menguntungkan perusahaan hal ini karena sumber daya manusianya dapat menjadi modal dan aset bagi perusahaan.

Pada dasarnya manusia memiliki potensi dasar dan kemampuan yang idealnya akan terus menerus meningkat apabila diasah secara kontinyu dan berkelanjutan. Membangun karir merupakan suatu tugas bagi individu serta perusahaan untuk terus mengembangkan kemampuannya agar nantinya dapat memajukan prestasi dan potensi perusahaan. Sebaliknya, suatu perusahaan juga akan semakin maju dan meningkat apabila sumber daya yang dimiliki oleh karyawannya produktif dan berkualitas.

Menurut Handoko (2008), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Rencana karir sendiri adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir dan jalur ke sasaran tersebut. Dapat dipahami bahwa proses peningkatan yakni proses untuk menjadikan sumber daya manusia memiliki

kualitas dan kemampuan yang lebih unggul agar berpengaruh positif terhadap kinerjanya.

Selanjutnya fenomena yang terjadi pada pengembangan karir, divisi desain masih belum bisa dikatakan berprestasi, karena melihat masalah-masalah yang terjadi yakni prestasi kerja dalam melakukan tugas, hasil kerja divisi desain masih kurang memuaskan, sehingga para pengambil keputusan tidak bisa mengembangkan karir karyawan tersebut. Selain itu, komplain dari konsumen yang sampai terdengar oleh para staf juga akan membuat divisi desain menjadi terkenal dengan citra yang buruk karena kegagalan produknya juga terutama keterlambatan pengirimannya. Kinerja yang buruk ini pula yang membuat para pimpinan enggan dalam melakukan promosi atau kenaikan jabatan terhadap karyawan divisi desain.

Perusahaan ini memberikan kesempatan untuk tumbuh dengan memberangkatkan 4 karyawan khususnya bidang pembuatan *pattern* atau pola sepatu serta bidang penggambaran film logo (*logo maker*) untuk menempuh studi D1 persepatuan di Akademi Teknologi Kulit Yogyakarta di bawah naungan Kementerian Perindustrian Pusat Pendidikan dan Pelatihan Industri yang bertempat di Sidoarjo selama 9 bulan serta 2 karyawan lain melakukan pelatihan di PT Karatu Abadi Jaya Surabaya. Perusahaan memang memfasilitasi kegiatan pengembangan karir yang dilakukan di dalam perusahaan, namun masih terdapat beberapa kejadian yang menurut observasi peneliti, masih terdapat karyawan yang tidak mendapat fasilitas yang baik.

Salah satunya tidak adanya transportasi ketika mereka harus menjalani pendidikan di luar perusahaan.

Dalam proses pengembangan karir terhadap kinerja, motivasi juga turut berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Didukung penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Putu Ariesta Angga Dewi dan I Wayan Mudiarta Utama (2016) Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Karya Mas *Art Gallery* yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi adalah alat terbaik dalam mendorong untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satu teori dalam motivasi adalah teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Clayton Alderfer (1972) yang menyatakan bahwa teori ini merupakan pengklasifikasian piramida kebutuhan manusia dari teori kebutuhan yang dikemukakan Maslow menjadi 3 kategori. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan terdiri dari 5 kategori atau indikator yakni kebutuhan fisiologi, rasa aman, kasih sayang, penghargaan serta aktualisasi diri.

Sedangkan menurut Clayton Alderfer, motivasi ini memiliki 3 kategori atau indikator, yakni *existence needs* (kebutuhan-kebutuhan diri) yang sejajar dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman dari teori Maslow, *relatedness needs* (kebutuhan-kebutuhan berelasi dengan orang lain) yang sejajar dengan kasih sayang dan penghargaan dari teori Maslow, dan *growth needs* (kebutuhan-kebutuhan untuk tumbuh) yang sejajar dengan aktualisasi diri dari teori Maslow. Secara sederhana, motivasi kerja adalah faktor pendorong atau

daya penggerak untuk bekerja bagi karyawan dalam sebuah perusahaan. Motivasi kerja dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan dan akan berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, motivasi kerja juga memengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan.

Motivasi dijadikan sebagai variabel mediasi karena variabel tersebut menjadi variabel yang menentukan jalan tidaknya pekerjaan dari visi dan misi yang dijabarkan dalam pencapaian kinerja karyawan dan tujuan organisasi keseluruhan. Didukung penelitian yang dilakukan oleh Dewi Safitri dan Irda Syafrizal Chan (2015) Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel *intervening* pada Lingkup Dinas Pertanian Kabupaten Kerinci yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

Melalui observasi yang dilakukan peneliti, motivasi karyawan divisi desain diduga cenderung menurun karena karyawannya yang merasa tidak nyaman, komunikasi dan intruksi yang terjalin dalam organisasi sering mengalami kesalahpahaman.

Motivasi dalam pengembangan karir merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan pengembangan karir yang buruk menimbulkan kinerja akan menurun.

Dari buruknya pengembangan karir dan rendahnya motivasi pada PT Karya Mekar Dewatamali 2 tersebut, kinerja karyawan juga akan menurun.

Mengacu pada keseluruhan paparan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: *"Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Divisi Desain PT Karya Mekar Dewatamali 2 Jombang"*.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja?
3. Apakah motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus, terarah dan menghindari pembahasan yang meluas, maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu, penulis membatasi penelitian hanya berkaitan dengan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Divisi Desain PT Karya Mekar Dewatamali 2 (Kamewa 2) sejumlah 37 responden.

