

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Di era globalisasi dan digitalisasi industri yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk memiliki karyawan yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga memiliki motivasi tinggi dan semangat untuk terus berkembang (Dessler, 2020). Kinerja karyawan menjadi indikator utama yang mencerminkan sejauh mana efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai targetnya (Mathis & Jackson, 2019). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai standar yang berlaku, yang dipengaruhi oleh kemampuan, usaha, dan dukungan lingkungan organisasi (Dessler, 2020).

Dalam konteks pengelolaan SDM modern, pelatihan dan pengembangan karir merupakan strategi penting untuk memastikan kesiapan kompetensi karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Pelatihan berfungsi meningkatkan kemampuan teknis dan perilaku kerja, sedangkan pengembangan karir memberikan arah dan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi sesuai potensinya (Werner & DeSimone, 2022). Namun, kedua hal ini tidak akan memberikan dampak optimal jika tidak disertai dengan motivasi kerja yang kuat sebagai dorongan internal untuk berprestasi (Deci & Ryan, 2020).

Pelatihan berperan penting dalam meningkatkan kemampuan teknis dan perilaku kerja karyawan agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Tanpa pelatihan yang efektif, karyawan akan mengalami kesulitan beradaptasi terhadap perubahan

proses produksi dan teknologi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan pelatihan yang sistematis berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan karena memperkuat keterampilan dan kepercayaan diri dalam bekerja (Sutanto & Kurniawan, 2021). Hal ini diperkuat penelitian yang menyatakan bahwa program pelatihan efektif meningkatkan efisiensi kerja dan produktivitas individu (Kraiger et al., 2022). Fenomena yang terjadi di banyak perusahaan di Indonesia menunjukkan bahwa pelatihan sering kali hanya bersifat formalitas atau rutinitas tanpa perencanaan yang matang. Banyak pelatihan dilakukan sekadar untuk memenuhi indikator audit atau sertifikasi ISO tanpa memperhatikan kebutuhan aktual karyawan. Akibatnya, materi pelatihan tidak aplikatif dan tidak mampu meningkatkan kinerja secara signifikan (Kraiger et al., 2022). Bagi PT Hini Daiki Indonesia, urgensi pelatihan terletak pada upaya menciptakan SDM yang mampu memenuhi standar kualitas produk manufaktur global dan mengurangi tingkat kesalahan kerja di lini produksi.

Di sisi lain, Pengembangan karir memberikan pandangan jangka panjang bagi karyawan mengenai prospek pertumbuhan dalam organisasi. Karyawan yang merasa memiliki jalur karir jelas akan menunjukkan loyalitas dan kinerja lebih baik. Pengembangan karir yang terarah meningkatkan rasa kepemilikan terhadap perusahaan dan menumbuhkan semangat berprestasi (Noe, 2020). Hasil penelitian terdahulu menegaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karena menciptakan rasa aman dan peluang berkembang (Nugraha, 2020). Dalam hal pengembangan karir, sebagian besar perusahaan masih menerapkan sistem promosi berdasarkan masa kerja dan bukan pada kompetensi

atau pencapaian. Hal ini menimbulkan ketidakpuasan dan demotivasi terutama di kalangan karyawan muda yang lebih kompeten namun kurang mendapat kesempatan. Karyawan merasa tidak memiliki masa depan yang pasti di perusahaan, yang kemudian menurunkan motivasi dan produktivitas mereka (Noe, 2020). Di PT Hini Daiki Indonesia, urgensi pengembangan karir terletak pada pentingnya menekan *turnover* dan membangun kejelasan jenjang karir agar karyawan lebih fokus mencapai target kinerja.

Namun, pelatihan dan pengembangan karir tidak akan memberikan hasil maksimal tanpa adanya motivasi kerja yang kuat dari karyawan. Motivasi adalah kekuatan pendorong utama perilaku kerja seseorang. Tanpa motivasi, kemampuan dan kesempatan yang dimiliki karyawan tidak akan menghasilkan kinerja optimal. Motivasi menjadi faktor penggerak yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan seseorang dalam bekerja (Hasibuan, 2021). Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa motivasi berperan sebagai mediasi yang memperkuat hubungan antara pelatihan dan kinerja karena mendorong penerapan hasil pelatihan secara konsisten (Sutrisno, 2020). Bagi PT Hini Daiki Indonesia, urgensi motivasi terletak pada pembentukan semangat kerja yang stabil, terutama untuk menghadapi tekanan produksi dan standar ketat industri otomotif.

Kinerja merupakan cerminan keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab. Kinerja yang optimal berdampak langsung pada keberlanjutan dan daya saing perusahaan (Mangkunegara, 2019). Oleh karena itu, penelitian ini

menempatkan kinerja sebagai variabel dependen yang menggambarkan efektivitas pelatihan, pengembangan karir, dan motivasi di PT Hini Daiki Indonesia.

PT Hini Daiki, sebagai perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang garment, dihadapkan pada tantangan serius dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait dengan kinerja karyawan. Meskipun secara umum target perusahaan masih tercapai, namun berdasarkan data penilaian kinerja karyawan tahun 2024 ditemukan adanya penurunan konsistensi dan ketidaktercapaian optimal dalam beberapa aspek penting. Berikut merupakan data penilaian kinerja karyawan PT Hini Daiki Indonesia pada tahun 2024.

Tabel 1. 1
Data Penilaian Kinerja PT Hini Daiki Indonesia Tahun 2019-2024
(Dalam Persen)

Penilaian	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Rata - Rata
Produktivitas Kerja	96	94	88	87	86	85	89,33
Kualitas Pekerjaan	96	93	90	89	88	87	90,5
Kerjasama Tim	95	92	90	88	87	85	89,5
Karakter	92	91	89	87	85	83	87,83
Kedisiplinan	95	92	90	89	88	87	90,17
Absensi	97	96	95	94	93	95	95
Rata – Rata	95,17	93	90,33	89	87,83	87	90,39

Sumber: HRD PT Hini Daiki Indonesia (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, mengenai penilaian kinerja karyawan PT Hini Daiki Indonesia selama enam tahun terakhir (2019–2024), terlihat adanya tren penurunan yang cukup konsisten pada hampir seluruh aspek penilaian. Secara umum, rata-rata penilaian kinerja turun dari 95,17% pada tahun 2019 menjadi 87% pada tahun 2024, dengan rata-rata keseluruhan selama periode tersebut sebesar 90,39%. Penurunan paling signifikan terjadi pada aspek produktivitas kerja, yang

turun dari 96 pada tahun 2019 menjadi 85% pada tahun 2024, mengindikasikan adanya penurunan efisiensi dan capaian output kerja karyawan dari target yang telah ditetapkan. Penurunan serupa juga terlihat pada aspek kualitas pekerjaan, yang awalnya mencapai 96% pada tahun 2019, kemudian terus menurun hingga 89% pada 2024. Begitu pula dengan indikator kerja sama tim, karakter, kedisiplinan, dan absensi, yang semuanya menunjukkan kecenderungan menurun selama periode yang sama.

Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa permasalahan kinerja karyawan tidak semata disebabkan oleh kehadiran atau faktor eksternal, tetapi lebih kepada penurunan motivasi, efektivitas pelatihan, serta kurangnya kejelasan arah pengembangan karir di lingkungan kerja. Hal ini memperkuat urgensi penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan karir melalui motivasi terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT Hini Daiki Indonesia.

Fenomena ketidakstabilan kinerja ini mengarah pada urgensi penguatan sistem pelatihan dan pengembangan karir yang didukung oleh motivasi karyawan. Pelatihan dianggap sebagai proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kerja karyawan (Noe, 2020). Sementara itu, pengembangan karir mencerminkan upaya jangka panjang perusahaan dalam membangun kapabilitas karyawan yang dibutuhkan untuk tanggung jawab tambahan dan memfasilitasi transisi yang mulus ke peran yang lebih kompleks (Brain, 2024). Namun, efektivitas dari kedua strategi ini sangat bergantung pada tingkat motivasi karyawan itu sendiri (Robbins et al., 2020).

Berdasarkan berbagai hasil penelitian terdahulu, ditemukan adanya

research gap terkait hubungan antara pelatihan, pengembangan karir, motivasi, dan kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang tidak efektif serta minimnya arah pengembangan karir berdampak signifikan terhadap penurunan kinerja pegawai (Darmawan dan Anggelina, 2022). Hal ini diperkuat penelitian lain yang menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi penting antara pelatihan dan kinerja (Mutiya et al., 2022). Artinya, pelatihan tidak akan berdampak maksimal jika motivasi karyawan tidak meningkat.

Namun, di sisi lain, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda. Dimana menemukan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan, bahkan bisa bernilai negatif terhadap kinerja pada Kantor Jasa Akuntansi X (Anggono et al., 2024). Demikian pula, penelitian yang menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada sektor perbankan (Septi Dwiyantri dan Kemala Puji, 2024). Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel masih belum konsisten dan dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi, jenis industri, maupun karakteristik karyawan.

Dengan demikian, masih terdapat *research gap* dalam hal memahami peran mediasi motivasi kerja antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Terutama di sektor manufaktur Jepang di Indonesia seperti PT Hini Daiki Indonesia, di mana sistem kerja menekankan produktivitas dan efisiensi, namun aspek psikologis dan pengembangan individu sering kali terabaikan. Selain itu, perbedaan hasil empiris mengenai kekuatan hubungan antar variabel menunjukkan perlunya penelitian lanjutan untuk menguji model hubungan mediasi motivasi secara lebih spesifik.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berhubungan dengan hal tersebut yang akan dituangkan dalam bentuk usulan penelitian dengan judul: **Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir melalui Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan masalah yang telah diuraikan di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana pelatihan, pengembangan karir, motivasi dan kinerja karyawan pada karyawan di PT Hini Daiki Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap motivasi pada karyawan PT Hini Daiki Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Hini Daiki Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan karir melalui motivasi terhadap kinerja karyawan PT Hini Daiki Indonesia.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui gambaran dan memberikan bukti empiris mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Maka dari itu, tujuan penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pelatihan, pengembangan karir, motivasi, dan kinerja pada karyawan di PT Hini Daiki Indonesia.

2. Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap motivasi pada karyawan PT Hini Daiki Indonesia?
3. Pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Hini Daiki Indonesia?
4. Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir melalui motivasi terhadap kinerja karyawan PT Hini Daiki Indonesia.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Kegunaan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan serta kegunaan praktis yang dapat dimanfaatkan oleh pihak-pihak terkait untuk kebutuhan dan kepentingannya.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengembangan teori dan bahan informasi di bidang manajemen sumber daya manusia yang dapat diharapkan dan digunakan untuk mengkaji mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening.

1.4.1 Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai pengalaman menulis serta menambah pengetahuan khususnya terkait pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening, melalui penerapan ilmu serta teori yang telah dipelajari selama masa perkuliahan dan membandingkannya

dengan realitas yang terjadi di dunia usaha atau kerja.

2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berharga bagi perusahaan dan menjadi bahan pertimbangan dalam pengelolaan sumber daya manusia ke depannya.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Selanjutnya hasil dari penelitian ini dapat dijadikan referensi sebagai bahan acuan dan pelengkap bagi peneliti lain dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening.

1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan di PT Hini Daiki Indonesia yang beralamat di Jalan Raya Ciawi KM. 13 Kp. Kebon Bencoy, Desa Mekarwangi Kec. Cisayong, Kab. Tasikmalaya, Jawa Barat.

1.5.2 Jadwal Penelitian

Proposal penelitian ini direncanakan dalam jangka waktu 10 (sepuluh) bulan dari mulai Februari 2025 hingga November 2025.