

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Di dalam perusahaan, manusia merupakan sumber daya yang memegang peran krusial dan menjadi unsur utama dalam proses pembangunan dan keberlanjutan mencapai visi perusahaan. Karyawan sebagai aset manusia adalah “perekat” yang menyatukan semua aset lainnya (finansial dan fisik), mengarahkan kontribusinya untuk mencapai hasil yang lebih baik (Mathis et al., 2017).

Dengan memperlakukan karyawan sebagai aset, kinerja dan keterikatan karyawan akan meningkat secara otomatis (Alawiyah et al., 2024). Kinerja akan berjalan dengan optimal apabila organisasi dapat menciptakan kondisi yang mendorong karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuannya dengan baik sehingga mereka merasa puas akan pekerjaannya (Mathis et al., 2017).

Kinerja pada dasarnya menggambarkan sejauh mana suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber dayanya (Dessler, 2020; Robbins & Judge, 2023). Kinerja dalam perusahaan dapat diukur dari berbagai aspek seperti produktivitas, kualitas hasil kerja, tingkat pencapaian target, serta kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi (Byars & Rue, 2011; Mathis et al., 2017). Tingkat kinerja yang baik mencerminkan daya saing perusahaan dalam menghadapi dinamika industri, sedangkan penurunan dalam kinerja menunjukkan adanya permasalahan internal maupun eksternal yang perlu ditangani (Griffin et al., 2020; Yang et al., 2024). Tingkat kinerja dapat dilihat melalui analisis kinerja, dimana analisis kinerja ini penting untuk memantau keberlangsungan dan perkembangan perusahaan di berbagai sektor, khususnya sektor manufaktur.

Sektor manufaktur sendiri dapat dipahami sebagai kegiatan ekonomi yang mengubah bahan baku menjadi barang jadi atau setengah jadi melalui proses produksi berskala besar dengan nilai tambah yang signifikan. Menurut Todaro & Smith (2020), manufaktur berperan penting dalam pembangunan karena mampu mendorong pertumbuhan ekonomi, meningkatkan produktivitas, serta memperluas kesempatan kerja. Di Indonesia, sektor ini menjadi salah satu penopang utama

perekonomian dengan kontribusi besar terhadap produk domestik bruto nasional (Kemenperin, 2025). Lebih lanjut, perkembangan industri manufaktur tidak hanya berhubungan dengan ketersediaan teknologi, tetapi juga dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif agar mampu memenuhi tuntutan efisiensi dan daya saing global (Dessler, 2020). Oleh karena itu, kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif tersebut dapat melalui analisis kinerja, dimana hasil analisis kinerja dapat dijadikan dasar dalam merumuskan kebijakan maupun strategi perusahaan ke depan.

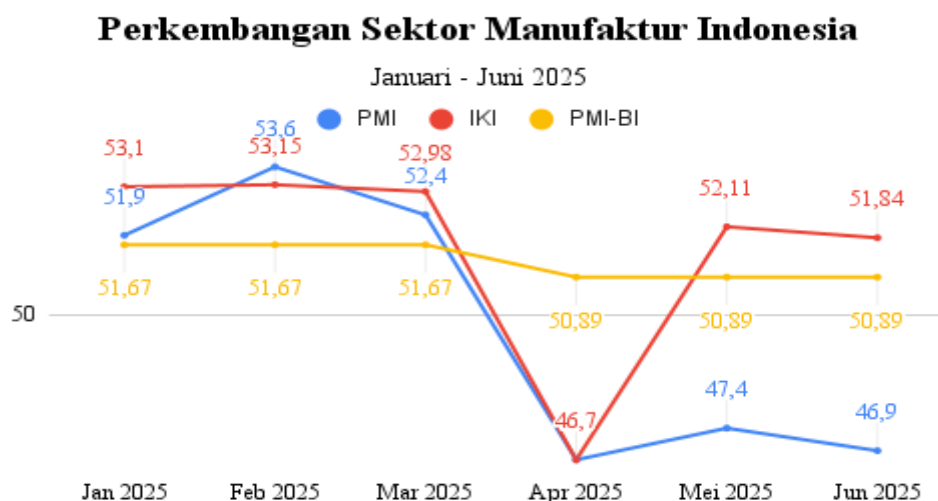
Analisis kinerja menjadi sangat penting di sektor manufaktur karena sektor ini merupakan salah satu penggerak utama ekonomi Indonesia karena mempunyai peran besar dalam mendorong pertumbuhan dan menjaga kestabilan perekonomian, selain itu manufaktur menjadi salah satu penopang penting dalam menciptakan nilai tambah dan ikut meningkatkan daya saing Indonesia di tingkat global (Kemenperin, 2025). Dinamika kinerja di sektor manufaktur sering dijadikan cerminan kondisi ekonomi, sehingga pemantauannya perlu dilakukan secara berkelanjutan. Untuk pemantauan kondisi tersebut, perusahaan dapat melihat dari hasil indikator makro seperti Indeks Kepercayaan Industri (IKI) dan *Prompt Manufacturing Index*-BI (PMI-BI), dan *Purchasing Managers' Index* (PMI)..

Indikator Kepercayaan Industri (IKI) merupakan indikator yang mencerminkan kondisi kinerja manufaktur, salah satunya ketika menghadapi ancaman pelemahan ekonomi global. IKI dirilis oleh Kementerian Perindustrian Indonesia menggunakan survei bulanan ke sekitar 3.100 perusahaan manufaktur dari 23 subsektor. Menilai aspek seperti produksi, permintaan ekspor & domestik, utilisasi kapasitas, tenaga kerja, dan ekspektasi bisnis di masa depan. Analisisnya dilakukan oleh pakar statistik dari IPB dan divalidasi oleh ekonom UI (Kemenperin, 2025).

Adapun *Prompt Manufacturing Index*-BI (PMI-BI) merupakan indikator kuartalan yang disusun oleh Bank Indonesia dari survei aktivitas bisnis manufaktur. Ini mencerminkan kondisi umum sektor manufaktur Indonesia dalam satu kuartal (Bank Indonesia, 2025). Sedangkan *Purchasing Managers' Index* (PMI) adalah survei bulanan global dari S&P Global yang melibatkan sekitar 500 perusahaan

manufaktur di Indonesia dan sering digunakan sebagai referensi umum tren ekonomi global dan nasional. Indeks ini memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi sektor manufaktur di suatu negara, dengan menilai kondisi bisnis melalui aspek produksi, pesanan baru, pengiriman, tenaga kerja, dan persediaan (S&P Global, 2025).

Baik Indeks Kepercayaan Industri (IKI), *Prompt Manufacturing Index*-BI (PMI-BI), ataupun *Purchasing Managers' Index* (PMI) menggunakan angka 50 sebagai titik mula. Angka di bawah 50 menunjukkan fase kontraksi atau penurunan, sedangkan angka di atas 50 menunjukkan ekspansi atau pertumbuhan (ICDX Group, 2024; Metro TV News, 2025). Berikut rekap perkembangan sektor manufaktur di Indonesia dari hasil pengukuran IKI, PMI-BI, dan PMI S&P Global dalam enam bulan terakhir di awal tahun 2025.



Gambar 1. 1 Perkembangan Sektor Manufaktur Indonesia

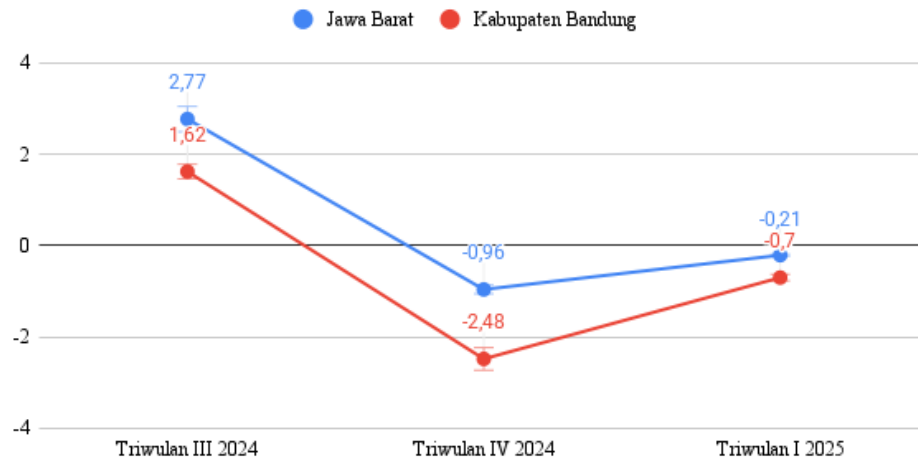
Sumber: Rekap dari beberapa berita daring

Perkembangan sektor manufaktur di Indonesia melalui hasil pengukuran ketiga indikator (PMI, IKI, dan PMI-BI) dari Januari hingga Maret 2025, menunjukkan kondisi ekspansif pada sektor manufaktur Indonesia. Namun, pada April 2025 terjadi penurunan tajam, terutama pada PMI dan IKI yang masuk ke fase kontraksi, meski PMI-BI masih bertahan tipis di atas 50 namun dapat terlihat bahwa adanya penurunan dari kuartal I (Januari – Maret 2025) ke kuartal II (April – Juni 2025). Memasuki Mei hingga Juni, IKI kembali ke fase ekspansi walaupun

mengalami penurunan kembali saat di bulan Juni, sedangkan PMI tetap berada di bawah 50 dan PMI-BI relatif stabil (Bank Indonesia, 2025; Kemenperin, 2025; S&P Global, 2025). Secara keseluruhan, data ini mencerminkan bahwa sektor manufaktur Indonesia mengalami penurunan kinerja pada periode tersebut sehingga perlu upaya penguatan dan strategi pemulihan yang konsisten untuk menjaga stabilitas dan daya saing industri. Kondisi pelemahan ini juga dapat dilihat lebih jelas melalui data laju pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) sektor manufaktur yang mencerminkan dinamika kinerja industri secara regional.

Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) merupakan indikator penting yang digunakan untuk mengukur pertumbuhan ekonomi suatu wilayah, karena mencerminkan total nilai barang dan jasa akhir yang dihasilkan oleh berbagai sektor ekonomi dalam periode tertentu. PDRB tidak hanya memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi perekonomian daerah, tetapi juga menjadi dasar evaluasi dan perumusan kebijakan pembangunan (BPS, 2025). Lebih jauh, PDRB juga dapat mencerminkan kinerja dari masing-masing sektor ekonomi yang berkontribusi di dalamnya. Perubahan PDRB pada suatu sektor menunjukkan dinamika produktivitas, efisiensi, serta daya saing sektor tersebut dalam menghadapi kondisi pasar. Sektor manufaktur, misalnya, memiliki peran strategis dalam meningkatkan nilai tambah, menyerap tenaga kerja, dan mendorong industrialisasi. Dalam konteks manufaktur, nilai PDRB dapat merefleksikan seberapa besar output industri yang dihasilkan, sehingga menjadi ukuran penting untuk menilai kesehatan dan perkembangan industri manufaktur (Kemenperin, 2025). Dengan demikian, PDRB tidak hanya berfungsi sebagai indikator makroekonomi, tetapi juga sebagai cerminan langsung kinerja sektor manufaktur di suatu wilayah. Oleh karena itu, dinamika PDRB pada sektor manufaktur sering dijadikan acuan dalam menilai daya saing dan stabilitas industri di tingkat regional. Hal ini dapat terlihat pada perkembangan PDRB sektor manufaktur Provinsi Jawa Barat dan Kabupaten Bandung yang mengalami fluktuasi signifikan dalam beberapa triwulan terakhir, yang dituangkan dalam gambar berikut.

Laju Pertumbuhan Sektor Manufaktur di Jawa Barat dan Kabupaten Bandung



Gambar 1. 2 Laju Pertumbuhan Sektor Manufaktur di Jawa Barat dan Kabupaten Bandung

Sumber: Data Badan Pusat Statistik 2025

Data pada gambar tersebut menggambarkan data laju pertumbuhan ($q-to-q$) PDRB sektor manufaktur Provinsi Jawa Barat dan Kabupaten Bandung. Di Jawa Barat menunjukkan pergerakan yang cukup fluktuatif dalam periode triwulan III 2024 hingga triwulan I 2025. Pada triwulan III 2024, pertumbuhan tercatat positif sebesar 2,77 persen yang menandakan ekspansi manufaktur di wilayah ini. Namun, kondisi tersebut tidak berlanjut, karena pada triwulan IV 2024 terjadi kontraksi sebesar -0,96 persen, yang kemudian diikuti oleh penurunan kembali pada triwulan I 2025 dengan angka -0,21 persen (BPS, 2025). Tren ini mengindikasikan adanya tekanan pada kinerja manufaktur Jawa Barat sejak akhir 2024, meskipun kontraksi pada awal 2025 relatif lebih ringan. Fluktuasi di level provinsi ini menjadi dasar penting untuk meninjau kondisi di tingkat kabupaten/kota, salah satunya Kabupaten Bandung yang juga menunjukkan dinamika serupa.

Kabupaten Bandung sebagai salah satu basis manufaktur di Jawa Barat, terjadi hal yang sama juga. Dimana laju pertumbuhan ($q-to-q$) PDRB sektor manufaktur Kabupaten Bandung pada triwulan III 2024 masih mencatatkan angka positif sebesar 1,62 persen. Namun, pada triwulan IV 2024 terjadi kontraksi cukup tajam sebesar -2,48 persen, sebelum kemudian sedikit membaik pada triwulan I 2025 dengan angka -0,7 persen, meski tetap berada di zona negatif (BPS, 2025).

Pola ini memperlihatkan bahwa kinerja manufaktur di Kabupaten Bandung sangat dipengaruhi oleh dinamika permintaan dan kapasitas produksi yang melambat sejak akhir 2024. Dengan kata lain, gejala pelemahan kinerja manufaktur di level provinsi juga tercermin pada skala kabupaten, sehingga semakin menegaskan pentingnya strategi pemulihan industri yang tidak hanya bersifat makro, tetapi juga kontekstual sesuai karakteristik daerah. Pola fluktuasi tersebut menunjukkan bahwa pergerakan PDRB manufaktur Kabupaten Bandung tidak bisa dilepaskan dari dinamika subsektor yang membentuknya, sehingga perlu dilihat lebih dalam pada subsektor utama yang memberi kontribusi besar.

Terdapat beberapa subsektor yang berkontribusi dalam struktur industri manufaktur yang menjadi motor penggerak utama, seperti makanan dan minuman, kimia, logam dasar, serta garmen. Setiap subsektor memiliki karakteristik tersendiri, mulai dari tingkat intensitas teknologi hingga kontribusinya terhadap penyerapan tenaga kerja (Kemenperin, 2025). Di antara subsektor tersebut, subsektor garmen memiliki peranan khusus karena sifatnya yang padat karya serta berkontribusi besar dalam mendukung perekonomian daerah. Sebagai bagian dari sektor manufaktur, subsektor garmen yang menyumbang sekitar 7,3% dari total manufaktur turut berperan dalam menjaga kinerja industri secara keseluruhan (Kemenperin, 2025; UGM, 2024). Oleh karena itu, subsektor garmen dipandang representatif untuk menggambarkan dinamika manufaktur khususnya di Kabupaten Bandung, selain itu, subsektor garmen juga memiliki kontribusi penting terhadap pertumbuhan ekonomi dan ketenagakerjaan daerah.

Kontribusi penting subsektor garmen terhadap kinerja manufaktur, tidak hanya dari sisi penciptaan nilai tambah, tetapi juga dari perannya sebagai sektor padat karya yang menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar. Industri ini juga menjadi salah satu penopang penting ekspor nonmigas Indonesia, sehingga pergerakannya sangat menentukan daya saing industri nasional di pasar global (Kemenperin, 2025; UGM, 2024). Selain itu, subsektor ini berperan dalam menjaga stabilitas ekonomi daerah karena keterkaitannya yang erat dengan rantai pasok tekstil, distribusi, hingga perdagangan. Oleh karena itu, subsektor garmen sering dijadikan tolok ukur dalam menilai dinamika manufaktur di Kabupaten Bandung.

Kabupaten Bandung sebagai salah satu pusat industri garmen nasional memiliki sejumlah perusahaan besar yang menopang pertumbuhan sektor ini, berdasarkan jumlah perusahaan yang terdaftar di Sistem Informasi Industri Nasional (SIINas) yang diterbitkan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung atau DISPEDAGRIN (2025) terdapat beberapa perusahaan manufaktur dengan subsektor garmen, di antaranya PT. Trisco Tailored Apparel Manufacturing, PT. Eigerindo Multi Produk Industri, dan PT. Multi Garmen Jaya. Adapun PT X sebagai salah satu perusahaan dalam daftar tersebut menempati peringkat ketujuh yang berkategori perusahaan garmen berbentuk PT di Kecamatan Katapang. Posisi ini menunjukkan bahwa meskipun tidak berada pada jajaran teratas, PT X tetap memiliki peran penting dalam struktur industri garmen daerah, khususnya dalam menopang penyerapan tenaga kerja dan kontribusi ekonomi lokal. Dengan demikian, keberadaan PT X dapat dijadikan representasi untuk melihat bagaimana subsektor garmen beroperasi sekaligus bagaimana peran karyawan menentukan keberhasilan perusahaan.

PT X sebagai salah satu perusahaan manufaktur khususnya pada industri garmen berbasis *cut & sew* di mana dalam operasionalnya, perusahaan ini sangat bergantung pada ketelitian, keterampilan, dan disiplin kerja para karyawan, mengingat proses produksinya melibatkan tahapan *cutting*, *sewing*, hingga kontrol kualitas yang membutuhkan konsistensi tinggi. Kondisi ini menuntut setiap karyawan untuk bekerja secara maksimal dan konsisten setiap harinya, sehingga pencapaian kinerja karyawan di PT X menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar sekaligus menjaga daya saing.

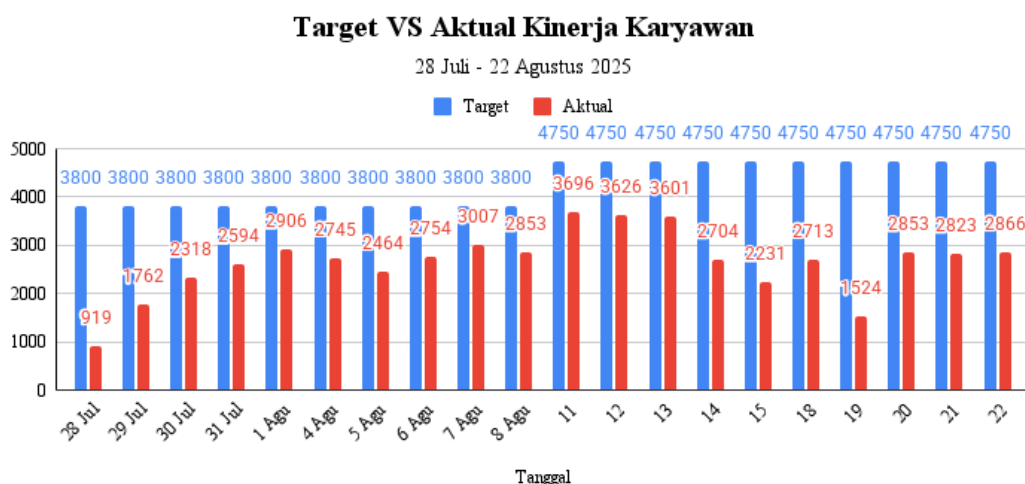
Kondisi tersebut tidak terlepas dari peran kinerja karyawan, karena kualitas sumber daya manusia berkontribusi langsung pada produktivitas, efisiensi, serta daya saing perusahaan garmen di tengah persaingan global (Dessler, 2020). Kinerja karyawan dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai tanggung jawabnya, dan biasanya diukur melalui indikator seperti kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kedisiplinan, serta capaian target produksi (Adekiya, 2023). Salah satu indikator utama kinerja karyawan adalah capaian target produksi, yakni

perbandingan antara target yang ditetapkan perusahaan dengan realisasi output yang dicapai karyawan. Apabila target produksi tidak terpenuhi secara konsisten, maka hal tersebut menggambarkan penurunan kinerja dan berpotensi mengganggu kelancaran proses produksi. Penelitian menunjukkan bahwa pengukuran berbasis target produksi harian efektif dalam meningkatkan kapasitas kerja sekaligus menjadi tolok ukur nyata kontribusi karyawan terhadap keberhasilan perusahaan (Sholikha & Eko Pujianto, 2023; Zaharuddin et al., 2024).

Selain capaian target produksi, absensi juga menjadi indikator penting karena kehadiran karyawan secara langsung memengaruhi produktivitas tim. Ambang batas absensi yang masih dapat ditoleransi umumnya berada pada kisaran 3–5% dari jam kerja tahunan, setara dengan sekitar 12 hari kerja per tahun atau 1 hari per bulan. Jika tingkat ketidakhadiran melebihi ambang batas tersebut, maka absensi dikategorikan tinggi dan terbukti dapat menurunkan efektivitas dan produktivitas perusahaan (Cascio, 2015; Kocakülâh et al., 2018). Indikator lain adalah *turnover*, yaitu tingkat pergantian karyawan dalam periode tertentu. *Turnover* yang tinggi mengindikasikan rendahnya komitmen serta mengganggu stabilitas organisasi. Secara umum, tingkat *turnover* yang masih dapat ditoleransi berada pada angka 5–10% per tahun atau setara dengan sekitar 0,4–0,8% per bulan. Jika melebihi batas ini, perusahaan dinilai mengalami kesulitan dalam mempertahankan tenaga kerja yang berdampak negatif pada pencapaian kinerja (Arif & Sarwoto, 2023; Mathis et al., 2017). Hal ini menegaskan bahwa capaian target produksi bukan sekadar angka, tetapi mencerminkan produktivitas dan kontribusi nyata karyawan. Lebih jauh lagi, dalam perusahaan manufaktur khususnya subsektor garmen, kinerja karyawan tidak hanya tercermin dari pencapaian target produksi, tetapi juga dari konsistensi kehadiran serta stabilitas tenaga kerja yang tercermin melalui tingkat *turnover*. Oleh karena itu, ketiga aspek ini jadi tolok ukur penting dalam menilai kinerja karyawan, yang selanjutnya dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai pencapaian kinerja subsektor garmen secara keseluruhan.

Dalam hal ini, pencapaian kinerja subsektor garmen tidak hanya ditentukan oleh faktor teknologi dan pasar, tetapi juga oleh kontribusi langsung karyawan

melalui capaian target produksi, absensi, maupun *turnover* yang mencerminkan kinerja mereka. Kinerja karyawan memegang peran penting dalam mendukung efisiensi dan kualitas produksi pada perusahaan manufaktur subsektor garmen, begitupun di PT X. Di perusahaan ini, kinerja karyawan diukur berdasarkan capaian individu terhadap target produksi yang telah ditetapkan setiap harinya, absensi, dan *turnover* karyawan. Adapun gambaran mengenai kinerja karyawan di PT X berdasarkan capaian target produksi dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1. 3 Target VS Aktual Kinerja Karyawan PT X

Sumber: Manager PT X

Dalam menganalisis kinerja karyawan di PT X melalui capaian target produksi, dimana target produksi ditetapkan oleh tim *development* berdasarkan *cycle time* setiap produk (waktu pengerjaan, *loss time*, jam kerja, serta jumlah karyawan setiap tim dan *shift*) yang selanjutnya dibagi untuk setiap karyawannya. Adapun data kinerja karyawan yang terlihat dalam gambar 1.3 merupakan akumulasi dari target dan aktualisasi karyawan di PT X per harinya. Dapat dilihat bahwa dalam 20 hari terakhir ini, karyawan di PT X belum bisa mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini dapat disebabkan oleh ketidakhadirannya karyawan, mesin yang bermasalah, kurangnya keahlian karyawan, waktu yang terpakai saat pergantian model produksi, atau sebab lainnya. Maka, kondisi ini perlu diperbaiki melalui peningkatan kedisiplinan, perawatan mesin yang optimal, dan pengembangan keterampilan kerja. Selanjutnya, keterkaitan tersebut dapat dilihat lebih jelas melalui data absensi karyawan PT X pada gambar berikut.

Tabel 1. 1 Absensi Karyawan PT X

Bulan	Jumlah Karyawan	Keterangan Tidak Hadir				Total Karyawan		Total Hari Kerja	Persentase
		Sakit	Cuti	Izin	Mangkir	Tidak Hadir	Hadir		
Jan 2025	703	58	78	0	0	136	567	22	0,88%
Feb 2025	703	98	12	2	0	112	591	22	0,72%
Mar 2025	703	130	14	12	24	180	523	22	1,16%
Apr 2025	703	52	10	6	6	74	629	17	0,62%
Mei 2025	703	86	34	6	20	146	557	22	0,94%
Jun 2025	703	82	48	6	8	144	559	22	0,93%
Jul 2025	703	50	38	6	6	100	603	23	0,62%
Agu 2025	703	60	18	14	10	102	601	21	0,69%

Sumber: Manager PT X

PT X menetapkan ambang batas ketidakhadiran karyawan maksimal 1% setiap bulannya sebagai standar kedisiplinan yang sekaligus menjadi bagian dari penilaian kinerja karyawan. Berdasarkan data pada Tabel 1.4, tingkat ketidakhadiran karyawan setiap bulan berada di bawah batas tersebut, sehingga dari sisi kehadiran karyawan dinilai sudah baik. Namun, meskipun tingkat kehadiran terjaga dengan baik, capaian target produksi karyawan setiap bulannya tetap tidak tercapai. Kondisi ini menunjukkan bahwa permasalahan kinerja di PT X tidak hanya berkaitan dengan absensi, melainkan juga dipengaruhi oleh aspek lain, seperti keterampilan kerja, efektivitas penggunaan waktu, maupun kelancaran mesin produksi. Dengan demikian, meskipun absensi penting sebagai indikator kedisiplinan, capaian target produksi tetap menjadi ukuran utama yang lebih mencerminkan kinerja karyawan secara menyeluruh di PT X. Selain absensi, salah satu data lain yang juga dapat digunakan untuk menggambarkan kondisi kinerja karyawan di PT X adalah tingkat *turnover*, yang mencerminkan stabilitas tenaga kerja dan keberlangsungan proses produksi, yang diperlihatkan dalam tabel berikut.

Tabel 1. 2 *Turnover* Karyawan PT X

Bulan	Jumlah Awal Karyawan	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar			Karyawan Keluar	Jumlah Akhir Karyawan	% Turnover
			Habis Kontrak	Resign	Lain-Lain			
Jan 2025	674	12	0	3	1	4	682	0,60%
Feb 2025	682	26	0	3	0	3	705	0,40%
Mar 2025	705	4	4	2	0	6	703	0,90%

Sumber: Manager PT X

Berdasarkan data pada Tabel 1.2, tingkat *turnover* karyawan PT X pada periode Januari hingga Maret 2025 tergolong rendah, masing-masing sebesar 0,60% pada Januari, 0,40% pada Februari, dan 0,90% pada Maret. Persentase ini masih berada di bawah ambang batas wajar *turnover* bulanan, yang umumnya berkisar antara 0,4–0,8% (Mathis et al., 2017), sehingga dari sisi stabilitas tenaga kerja PT X dapat dikatakan cukup baik. Namun, meskipun kehadiran karyawan dan stabilitas tenaga kerja tergolong baik, capaian target produksi setiap bulan masih belum optimal. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara ketersediaan tenaga kerja dengan hasil kerja yang dicapai, sehingga menjadi indikasi adanya tantangan pada kinerja karyawan yang perlu diperhatikan.

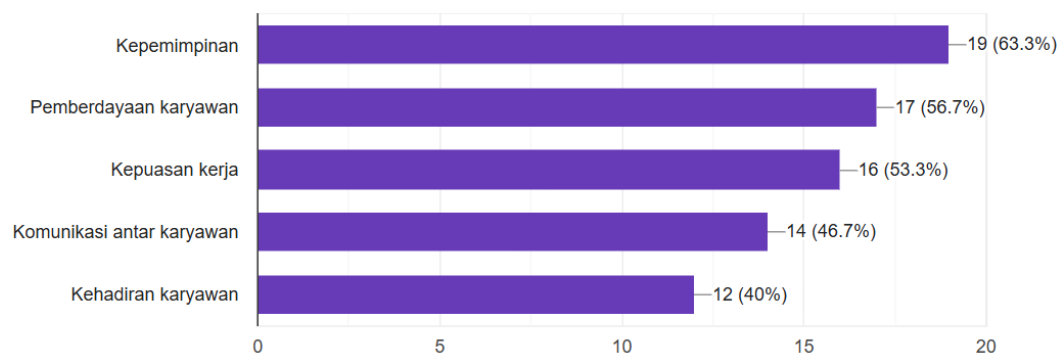
Maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT X perlu ditingkatkan salah satunya melalui pengelolaan berbagai faktor yang memengaruhi produktivitas, baik dari sisi individu maupun sistem kerja yang ada, karena perbaikan pada faktor-faktor tersebut akan berdampak langsung pada pencapaian target produksi perusahaan. Sejalan dengan hal ini, Gibson et al. (2012) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi.

Dimulai dari faktor individu yang meliputi kemampuan, keterampilan, pengalaman, serta kedisiplinan hadir kerja. Gibson et al. (2012) menjelaskan bahwa perbedaan kemampuan dan pengalaman memengaruhi efektivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas. Misalnya, karyawan yang terampil dan konsisten hadir cenderung lebih cepat dan tepat dalam mencapai target. Artinya, kualitas individu menjadi dasar penting bagi tercapainya kinerja optimal. Namun, potensi ini baru maksimal jika didukung oleh kondisi psikologis yang baik.

Selanjutnya faktor psikologis mencakup motivasi, kepuasan kerja, serta komunikasi antar karyawan. Robbins & Judge (2023) menegaskan bahwa motivasi dan kepuasan yang tinggi mendorong karyawan bekerja tekun, bersemangat, dan konsisten. Komunikasi yang baik juga memperlancar kerja sama tim sehingga hasil kerja lebih berkualitas. Maka, faktor psikologis sangat menentukan kinerja, meski tetap membutuhkan dukungan organisasi agar bisa berkembang optimal.

Adapun faktor organisasi yang meliputi kepemimpinan, pemberdayaan, sistem imbalan, dan dukungan manajerial. Gibson et al. (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu memberi arahan jelas, sementara pemberdayaan membuat karyawan lebih percaya diri dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Sistem penghargaan yang adil serta fasilitas yang memadai juga menciptakan lingkungan kondusif untuk mencapai target. Dengan kata lain, faktor organisasi menjadi penguat utama agar potensi individu dan psikologis benar-benar menghasilkan kinerja terbaik.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor individu, psikologis, dan organisasi yang saling melengkapi. Seperti halnya kepemimpinan dan pemberdayaan mencerminkan dukungan organisasi, sementara kepuasan kerja dan komunikasi antar karyawan mewakili aspek psikologis yang menjaga semangat serta kerja sama tim. Kehadiran karyawan menunjukkan kedisiplinan individu yang sangat penting dalam proses produksi. Dalam konteks industri garmen yang menuntut ketepatan waktu dan kualitas produksi, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi sangat penting bagi PT X. Survei diperlukan agar perusahaan dapat mengetahui aspek mana yang paling berpengaruh, sehingga strategi peningkatan kinerja dapat difokuskan secara tepat. Kelima faktor ini dipilih sebagai indikator survei karena relevan dengan karakteristik PT X sebagai perusahaan manufaktur sektor garmen. Gambaran awal pengaruh faktor-faktor tersebut di PT X, ditampilkan pada gambar berikut ini.



Gambar 1. 4 Hasil Pra Survei Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan PT X

Sumber: Data diolah peneliti

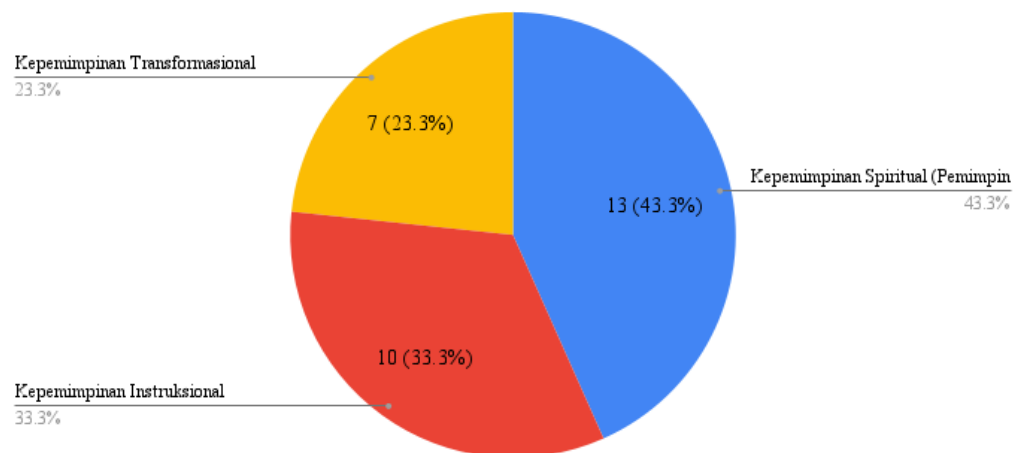
Berdasarkan hasil survei terhadap 30 responden di PT X, kelima faktor yang diteliti (kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja, komunikasi antar karyawan, dan kehadiran karyawan) seluruhnya berpengaruh terhadap kinerja, meski dengan tingkat dominasi yang berbeda. Tiga faktor dengan persentase tertinggi, pertama faktor kepemimpinan menempati persentase tertinggi sebesar 63,3% (19 responden), yang menunjukkan bahwa peran pemimpin sangat menentukan arah, motivasi, serta konsistensi karyawan dalam bekerja. Kedua, faktor pemberdayaan karyawan memperoleh persentase 56,7% (17 responden), menegaskan pentingnya pelibatan karyawan dalam proses kerja agar mereka merasa memiliki tanggung jawab dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ketiga, faktor kepuasan kerja dengan persentase 53,3% (16 responden) mengindikasikan bahwa tingkat kenyamanan dan kepuasan terhadap pekerjaan menjadi penentu penting dalam meningkatkan komitmen dan produktivitas karyawan. Ketiga faktor teratas ini dipilih sebagai fokus utama, selain karena nilainya lebih menonjol dibanding dua faktor lainnya, ketiganya juga sesuai dengan pandangan Gibson et al. (2012) yang menekankan pentingnya faktor organisasi (kepemimpinan dan pemberdayaan) serta faktor psikologis (kepuasan kerja) dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menjadikan ketiga faktor tersebut sangat relevan dengan kondisi PT X sebagai perusahaan manufaktur garmen yang menuntut disiplin, produktivitas, dan kualitas kerja tinggi. Dari ketiganya, kepemimpinan menempati posisi teratas sehingga penting untuk dibahas lebih lanjut sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di PT X.

Faktor pertama yaitu Kepemimpinan sebagai faktor organisasi berperan menentukan keberhasilan kinerja karyawan, melalui kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2023). Berbagai gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan keterbatasannya masing-masing: kepemimpinan transformasional menekankan visi, inspirasi, dan pengembangan bawahan; kepemimpinan instruksional berfokus pada arahan, pengendalian, serta pencapaian target; sementara kepemimpinan spiritual membangun makna, nilai, serta keterikatan emosional di tempat kerja (Yukl & Gardner, 2020). Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat sangat penting

di sektor padat karya seperti industri garmen, namun dinamika organisasi modern juga menuntut pemimpin mampu membangun makna, nilai, dan keterikatan emosional di tempat kerja.

Kemampuan pemimpin untuk membangun makna, tujuan, dan nilai yang lebih dalam dalam pekerjaan ini relevan dengan konsep spiritual. Spiritualitas di tempat kerja tidak semata-mata berhubungan dengan agama, melainkan bagaimana individu menemukan makna, rasa memiliki, dan keterhubungan dengan orang lain dalam lingkungan kerja (Houston & Sokolow, 2006). Dari sinilah kemudian lahir konsep kepemimpinan spiritual, yaitu kepemimpinan yang berfokus pada visi, keyakinan, dan nilai cinta altruistik untuk menumbuhkan motivasi intrinsik dan rasa kebermaknaan dalam bekerja (L. Fry, 2008). Dengan demikian, kepemimpinan spiritual menjadi gaya kepemimpinan yang berpotensi mendorong organisasi pada perkembangan yang positif dengan nilai kemanusiaan dalam organisasi menjadi pijakan memperoleh kinerja yang terbaik (Fry dalam Pio & Tampi, 2018). Hal ini diperkuat oleh hasil pra penelitian yang menunjukkan gaya kepemimpinan paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT X, ketiga gaya kepemimpinan (transformasional, instruksional, dan spiritual) dipilih karena dinilai paling sesuai dengan kondisi industri garmen yang membutuhkan arahan jelas, motivasi berbasis visi, serta pembangunan makna kerja yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Adapun, hasil pra surveinya Adalah sebagai berikut.

Gaya Kepemimpinan yang Dapat Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT X



Gambar 1. 5 Hasil Pra Survei Gaya Kepemimpinan di PT X

Sumber: Data diolah peneliti

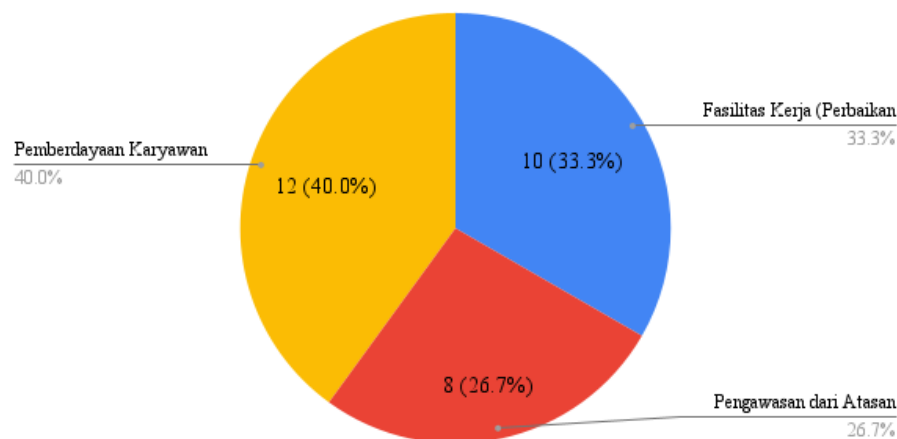
Berdasarkan hasil survei terhadap 30 responden di PT X mengenai gaya kepemimpinan yang dianggap dapat meningkatkan kinerja karyawan, ditemukan tiga gaya kepemimpinan utama yang dinilai berpengaruh. Pertama, gaya kepemimpinan spiritual memperoleh persentase tertinggi yaitu 43,3% (13 responden). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menilai pemimpin yang mampu memberikan makna, visi, serta keteladanan spiritual lebih efektif dalam mendorong peningkatan kinerja. Kedua, gaya kepemimpinan instruksional menempati posisi kedua dengan persentase 33,3% (10 responden), yang menegaskan pentingnya arahan, bimbingan, dan instruksi jelas dari atasan dalam mendukung pencapaian target kerja. Ketiga, gaya kepemimpinan transformasional memperoleh persentase 23,3% (7 responden), yang mengindikasikan bahwa meskipun memiliki pengaruh, gaya ini dinilai kurang dominan dibandingkan dua gaya lainnya. Dengan demikian, hasil survei ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual merupakan gaya yang paling sesuai diterapkan di PT X dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Selain kepemimpinan, aspek lain yang juga berperan penting dalam memengaruhi kinerja adalah pemberdayaan karyawan.

Faktor penting selain kepemimpinan yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah pemberdayaan karyawan. Konsep ini berakar dari teori motivasi dan perilaku organisasi yang menekankan pentingnya memberikan wewenang, tanggung jawab, serta kesempatan bagi karyawan untuk berinisiatif dalam pekerjaannya (Robbins & Judge, 2023). Pemberdayaan tidak hanya meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan, tetapi juga mendorong kepercayaan diri, keterlibatan, dan komitmen karyawan (Conger & Kanungo, 1988). Dalam industri padat karya seperti garmen, praktik pemberdayaan menjadi relevan karena memberikan ruang bagi karyawan untuk lebih proaktif dalam menghadapi dinamika produksi dan tuntutan efisiensi didasarkan pada konsep pemberdayaan karyawan itu sendiri (Yusefi et al., 2022).

Pemberdayaan karyawan dapat dipahami sebagai proses meningkatkan otonomi dan pengaruh karyawan melalui penyediaan informasi, sumber daya, serta dukungan manajerial yang memadai. Pemberdayaan karyawan semakin memperkuat kemampuan organisasi untuk meningkatkan, mengembangkan, dan

memanfaatkan bakat karyawannya. Oleh karena itu, pemberdayaan dianggap juga sebagai alat untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi (Ekowati et al., 2021). Hal ini sejalan dengan temuan pra penelitian di PT X mengenai bentuk dukungan yang paling dibutuhkan karyawan agar kinerjanya meningkat, sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut.

Bentuk Dukungan yang Paling Dibutuhkan Karyawan agar Kinerja Karyawan di PT X Meningkat



Gambar 1. 6 Hasil Pra Penelitian Dukungan yang Dibutuhkan di PT X

Sumber: Data diolah peneliti

Berdasarkan hasil survei terhadap 30 responden, terdapat tiga bentuk dukungan utama yang dinilai berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT X. Pemberdayaan karyawan menempati posisi tertinggi dengan persentase 40% (12 responden), yang menegaskan pentingnya pelibatan karyawan secara aktif dalam proses kerja. Selanjutnya, fasilitas kerja atau perbaikan sarana kerja memperoleh persentase 33,3% (10 responden), menunjukkan bahwa kondisi dan kelengkapan fasilitas yang memadai sangat mendukung produktivitas. Sementara itu, pengawasan dari atasan menempati posisi ketiga dengan persentase 26,7% (8 responden), yang menandakan bahwa bimbingan dan pengawasan tetap dibutuhkan meskipun tidak dianggap sebagai faktor utama. Dengan demikian, hasil ini memperkuat bahwa pemberdayaan karyawan menjadi prioritas utama dalam menciptakan peningkatan kinerja di PT X. Di samping itu, kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kepemimpinan maupun pemberdayaan, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor internal lainnya.

Faktor lain yang berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan selain kepemimpinan dan pemberdayaan adalah kepuasan kerja yaitu keadaan emosional positif yang muncul dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Robbins & Judge, 2023). Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel kunci keberhasilan kinerja karyawan dalam organisasi, karena karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan membuat mereka lebih produktif sehingga mempercepat kinerja secara keseluruhan (Wazdi et al., 2024). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi dan komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan, juga kinerja kerja yang lebih baik (Idris dalam Sumardiyanto et al., 2025), bahkan sering dipandang sebagai salah satu indikator keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi umumnya berbanding lurus dengan loyalitas karyawan serta tingginya tingkat kinerja karyawan dalam perusahaan. Didukung dengan hasil pra penelitian yang memperlihatkan sejauh mana pentingnya kepuasan kerja pada peningkatan kinerja karyawan di PT X, sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 1. 3 Hasil Pra Survei Kepuasan Kerja di PT X

Pertanyaan	Jawaban	Frekuensi	
Apakah menurut Anda merasakan kepuasan dalam bekerja itu penting?	Ya, penting	25	(83,3%)
	Tidak penting	5	(16,7%)
Apakah menurut Anda melalui kepuasan dalam bekerja dapat meningkatkan kinerja Anda?	Ya, dapat meningkatkan	21	(70%)
	Tidak berpengaruh	9	(30%)
Sejauh mana kepuasan kerja yang Anda rasakan di PT X berkontribusi pada kinerja Anda?	Sangat rendah kontribusinya	5	(6,7%)
	Rendah kontribusinya	4	(13,3%)
	Cukup berkontribusi	4	(13,3%)
	Tinggi kontribusinya	12	(40%)
	Sangat tinggi kontribusinya	8	(26,7%)

Sumber: Data diolah peneliti

Berdasarkan hasil survei terhadap 30 responden, mayoritas karyawan (83,3% atau 25 orang) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam pekerjaan, sementara hanya 16,7% (5 orang) yang menilai hal tersebut tidak penting. Lebih lanjut, sebagian besar responden (70% atau 21 orang) meyakini bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja, sedangkan 30% (9 orang) berpendapat bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja mereka.

Rr. Laras Dwiputri Pribadi, 2025

PENGARUH KEPEMIMPINAN SPIRITUAL DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI (STUDI PADA PT X)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Adapun tingkat kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan variasi yang cukup menarik. Sebanyak 40% responden (12 orang) menilai kepuasan kerja memberikan kontribusi tinggi terhadap kinerja, disusul 26,7% (8 orang) yang menilai kontribusinya sangat tinggi. Sementara itu, responden yang menilai kontribusi kepuasan kerja berada pada tingkat rendah dan cukup berkontribusi masing-masing sebesar 13,3% (4 orang). Hanya sebagian kecil (6,7% atau 2 orang) yang berpendapat bahwa kontribusi kepuasan kerja sangat rendah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan signifikan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan di PT X, sekaligus menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Hasil pra penelitian di PT X yang menunjukkan pentingnya kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan, memberikan dasar kuat untuk melihat variabel ini tidak hanya sebagai faktor yang berdiri sendiri, tetapi juga sebagai variabel yang menjembatani pengaruh kepemimpinan spiritual dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja.

Sebagai variabel yang menjembatani, kepuasan kerja berfungsi menjelaskan bagaimana kepemimpinan spiritual dan pemberdayaan karyawan dapat memengaruhi kinerja. Kepuasan kerja sendiri didefinisikan sebagai keadaan emosional positif yang timbul dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja (Robbins & Judge, 2023). Locke (1969) menekankan bahwa kepuasan kerja muncul ketika terdapat kesesuaian antara harapan individu dengan realitas pekerjaan. Agar kedudukannya lebih jelas, perlu dibedakan antara konsep mediasi dan moderasi. Variabel moderasi berperan memperkuat atau memperlemah hubungan antarvariabel, sedangkan variabel mediasi menjelaskan mekanisme atau proses melalui mana variabel independen memengaruhi variabel dependen (Baron & Kenny, 1986; Hayes, 2022). Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipahami sebagai jembatan yang menghubungkan kebijakan organisasi dengan perilaku produktif karyawan. Dalam konteks PT X yang bergerak di industri garmen padat karya, kepuasan kerja sangat relevan karena produktivitas karyawan banyak dipengaruhi oleh rasa puas terhadap pekerjaan, yang mampu menciptakan motivasi intrinsik, loyalitas, serta ketekunan dalam mencapai target produksi harian (Luthans et al., 2021; Mathis et al., 2017). Oleh karena itu, kepuasan kerja diposisikan

sebagai variabel mediasi yang menjelaskan secara lebih komprehensif hubungan kepemimpinan spiritual dan pemberdayaan karyawan dengan kinerja di PT X, yang selanjutnya perlu diperdalam melalui tinjauan penelitian-penelitian terdahulu mengenai hubungan antar variabel tersebut.

Menanggapi hal itu, telah dieksplorasi berbagai penelitian terdahulu untuk memahami variabel-variabel tersebut dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian terdahulu ditemukan banyak peneliti meneliti variabel tunggal seperti kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan (Amalia & Chalimah, 2024; Norianggono et al., 2023; Rahayu et al., 2020; Supriyanto et al., 2020) atau pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan (Adnan et al., 2021; Alfain et al., 2025; Andika & Darmanto, 2020), ataupun dengan tambahan variabel dan/atau kepuasan kerja sebagai mediasi (Budiaman et al., 2025; Rahayu et al., 2020). Dimana pengaruh antar variabel terhadap kinerja karyawan juga diperlihatkan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, mengatakan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Hidayah et al., 2025; Rizki et al., 2024; Utomo & Pamungkas, 2022) dan pemberdayaan karyawan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Adnan et al., 2021; Alfain et al., 2025; Andika & Darmanto, 2020). Namun, beberapa penelitian juga menyatakan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Amalia & Chalimah, 2024; Norianggono et al., 2023; Rahayu et al., 2020; Supriyanto et al., 2020), melainkan perlu adanya variabel lain yang menjembatani pengaruh tersebut seperti kepuasan kerja (Gael & Ramadhania, 2022; Norianggono et al., 2023; Rahayu et al., 2020; Supriyanto et al., 2020). Begitupun yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (Bose, 2018; Dealisa & Widodo, 2024; Naibaho & Naibaho, 2023) melainkan perlu adanya variabel lain yang dapat menjembatani pengaruh tersebut seperti kepuasan kerja (Alawiyah et al., 2024; Budiaman et al., 2025; Diah & Cahyadi, 2020).

Berdasarkan fenomena, permasalahan, dan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti ingin mengisi kesenjangan penelitian yang ada dan menjadikan penelitian ini sebagai pembaharuan dengan menggabungkan interaksi antara kepemimpinan

spiritual, pemberdayaan karyawan, kinerja karyawan, kepuasan kerja, serta karyawan perusahaan manufaktur di PT X sebagai subjek yang diteliti. Sehingga didapatkan judul penelitian yaitu **“Pengaruh Kepemimpinan Spiritual dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Studi Pada PT X)”**.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini mengacu pada uraian latar belakang penelitian, sehingga dirumuskanlah permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran kepemimpinan spiritual, pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja, terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
7. Apakah kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?
8. Apakah pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Secara spesifik, tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran kepemimpinan spiritual, pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja, terhadap kinerja karyawan.
2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan.
3. Mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.
4. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Mengetahui pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kepuasan kerja.
6. Mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja.
7. Mengetahui pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

8. Mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan dalam pengembangan ilmu baik secara teoritis maupun praktis, berikut kegunaannya:

1.4.1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi tambahan rujukan kajian ilmu manajemen, khususnya dalam bidang sumber daya manusia mengenai kinerja karyawan, kepemimpinan spiritual, pemberdayaan karyawan, dan kepuasan kerja. Serta dapat dijadikan sebagai acuan penelitian selanjutnya untuk mengungkapkan lebih lanjut penelitian terkait variabel-variabel yang akan ditelaah dalam penelitian.

1.4.2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan mengenai upaya peningkatan kinerja karyawan melalui pendekatan kepemimpinan spiritual dan pemberdayaan karyawan melalui kepuasan kerja. Lebih lanjut, temuan penelitian ini berpotensi menjadi acuan dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang lebih optimal dan tepat sasaran, juga dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan spiritual dan program pemberdayaan karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan, guna menunjang peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.