

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Untuk mencapai tujuan perusahaan, diperlukan kinerja karyawan yang maksimal. Sebagaimana diungkapkan Faustino Cardoso Gomes (2000:177) bahwa “Performansi kerja akan berkaitan dengan dua faktor utama, yaitu (1) kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha pegawai, dan (2) kemampuan pegawai untuk melaksanakannya...”.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka motivasi dan kemampuan merupakan dua faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja. Motivasi dapat berhubungan dengan sejauhmana dorongan pegawai dalam melakukan pekerjaan, meliputi motivasi yang muncul dari dalam diri pegawai (internal) dan motivasi yang muncul dari luar diri pegawai (internal), sedangkan kemampuan akan berhubungan dengan (1) pengetahuan yang didukung oleh tingkat pendidikan, pengalaman, latihan dan minat; serta (2) keterampilan yang didukung oleh kecakapan dan kepribadian.

Orientasi dan hasil pelatihan kerja yang baik diduga mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Menurut Drs. Moh. Tulus Agus (1996:75), bahwa: “Orientasi dilaksanakan untuk mendukung pegawai memahami dengan jelas harapan-harapan mengenai tugas-tugas, peran, tanggung jawab dan memotivasi mereka untuk melaksanakannya menjadi efektif dan secepat mungkin”.

Penggunaan program orientasi terstruktur dirancang untuk memberi informasi yang berguna dalam membantu karyawan beradaptasi dengan

lingkungan kerja mereka yang baru. Statistik menunjukkan bahwa organisasi yang tidak mempunyai program orientasi kehilangan lebih banyak karyawan dari pada selama sembilan bulan pertama setelah rekrutmen (sumber: Carpitella 2002).

Di samping orientasi, terdapat salah satu cara yang tidak kalah penting dalam meningkatkan motivasi kerja, yaitu pelatihan kerja. Menurut T. Hani Handoko (2001:107), “Meskipun para karyawan baru telah menjalani orientasi yang komprehensif, masih diperlukan tindakan lebih lanjut untuk menghasilkan pekerjaan yang memuaskan. Untuk itu, sebagai tindak lanjut dari orientasi maka para karyawan baru tersebut harus dilatih dan dikembangkan dalam bidang tugas-tugas tertentu.”

Alan Barker (2000:129), mengemukakan bahwa: “Pelatihan adalah pemberian kesempatan belajar secara terencana yang akan membekali kita dengan keterampilan. Pelatihan berbeda dari pendidikan karena titik beratnya adalah peningkatan perilaku atau kinerja, bukan menambah pengetahuan. Pelatihan harus selalu membantu anda untuk melakukan sesuatu itu, bukan untuk mengetahui sesuatu.”

Sesuai dengan arti motivasi yang disampaikan oleh Chung&Megginson dalam bukunya Faustino Cardoso Gomes (2003:177): “*Motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts pursuing a goal...it is closely related to employee satisfaction and job performance.*”

(Motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan...motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi

pekerjaan), maka karyawan yang telah dilatih akan termotivasi oleh kemampuannya untuk menghasilkan performansi yang tinggi dalam bekerja.

Menurut pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa, seseorang tergerak untuk bekerja giat untuk mencapai tujuan organisasi bila disertai dengan kemampuan, dimana kemampuan karyawan dapat ditingkatkan salah satunya dengan mengadakan pelatihan.

PT. X Knitting merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang tekstil yang mengolah benang menjadi *greige* (kain). Banyaknya permintaan produk mengakibatkan PT. X Knitting harus menambah karyawan produksinya, namun produksi atau pengerjaan *greige* cukup rumit, sehingga tenaga kerja yang dibutuhkan merupakan tenaga kerja yang terampil, ahli, bermotivasi, dan memiliki inisiatif yang tinggi. Sebagai garda depan perusahaan, profesi karyawan produksi di PT. X Knitting dinilai sangat penting. Di tangan para karyawan produksi terletak keberlangsungan perusahaan. Karyawan produksi mempunyai tugas untuk mengoperasikan mesin rajut yang mengubah benang menjadi *greige*.

Pengoperasian mesin rajut memerlukan ketelitian yang sangat tinggi, karena mesin rajut cukup sensitif dan seringkali harus menghadapi berbagai permasalahan dalam kegiatan operasionalnya (sumber: wawancara dengan manajer produksi). Untuk itu, yang terpenting dalam profesi karyawan produksi adalah harus memiliki ketelitian dan pengalaman serta inisiatif yang tinggi agar tidak melakukan kesalahan saat mengoperasikan mesin. Karyawan produksi adalah profesi yang diandalkan di PT. X Knitting dan memiliki risiko kesalahan

dalam pengoperasian sangat besar. Sehingga dibutuhkan program orientasi yang jelas dan pelatihan berkelanjutan oleh perusahaan.

Di PT. X Knitting program orientasi dilaksanakan tidak jauh berbeda dengan perusahaan sejenis lainnya. Pada awal program orientasi, PT. X Knitting memberikan pengenalan singkat di ruang kelas. Kemudian karyawan produksi yang baru diberikan materi dan pengenalan budaya kerja serta Standar Operasional Produksi (SOP) secara langsung oleh manajer produksi. Budaya dan prinsip kerja yang ditanamkan dalam program orientasi PT. X Knitting yaitu: Kerja Keras, Kerja Cerdas, dan Kerja Ikhlas. Sedangkan Standar Operasional Produksi bagi karyawan produksi antara lain:

- Sebelum mesin dijalankan diwajibkan:
 1. Mengecek semua lilitan di MPF/EROTIF sampai semua rata 20 lilitan
 2. Mengecek semua roll *spandex* atas dan bawah
 3. Mengecek kain sembari JOGGING, apabila ada krismak/jarum jelek segera lapor kepada kepala shift
 4. Mematikan lampu atas untuk melihat belang kain
- Pada waktu mesin dijalankan, kain, roll *spandex*, lubang fider harus dikontrol sesering mungkin
- Dilarang untuk merubah stelan atau putaran RPN tanpa sepengetahuan teknisi
- Pada saat pemotongan, pemeriksaan kain, dan penggantian jarum, wajib menurunkan otomatis MPF maksimal 2 buah.

Standar Operasional Produksi diperkenalkan pada masa orientasi minggu pertama dan kedua karyawan baru bekerja. Kemudian pada minggu ketiga, karyawan baru mulai diberikan pelatihan selama kurang lebih satu bulan yaitu mempelajari variabel-variabel yang bisa menyebabkan kualitas kain (*greige*) menurun atau naik. Setelah pelatihan diberikan, perusahaan memiliki ekspektasi bahwa karyawan baru mampu memahami proses produksi dan mengoperasikan mesin serta mampu mengidentifikasi dan kalau perlu melakukan tindakan preventif jika menemukan permasalahan pada saat mengoperasikan mesin. Setiap karyawan baru setelah masa orientasi dan pelatihan berakhir dituntut untuk mampu memiliki keahlian dan kemampuan untuk menguasai pengetahuan dasar pengoperasian mesin. *Follow up* atas program orientasi dan pelatihan kerja di PT. X. Knitting dilaksanakan oleh manajer produksi.

Dalam orientasi PT. X Knitting sering terjadi kesulitan yang menyebabkan ketidاكلancaran orientasi. Kesulitan ini terjadi dikarenakan seringkali karyawan baru menerima sejumlah informasi yang tidak mereka butuhkan pada saat itu juga, tetapi mereka gagal untuk memperoleh informasi vital selama hari pertama mereka bekerja, dalam artian informasi yang mereka peroleh begitu banyak sehingga informasi yang lebih penting, misalnya mengenai peraturan dasar dan standar operasional kerja tidak tersampaikan dengan baik sehingga menyebabkan orientasi tidak efektif dan pada akhirnya tujuan perusahaan pun sulit untuk dicapai. Bahkan banyaknya informasi mengenai beban kerja yang disampaikan selama masa orientasi membuat karyawan takut dan terbebani dalam menjalani

pekerjaannya, sehingga tidak sedikit juga karyawan yang mengundurkan diri walaupun masih dalam masa orientasi, seperti yang dialami oleh PT. X Knitting.

Sedangkan dalam pelatihan kerja itu sendiri, seringkali pelatihan yang disampaikan hanya berkisar pada penyediaan informasi secukupnya mengenai lingkup kerja, namun tidak menyediakan informasi dan latihan yang kedepannya mampu mengantisipasi terjadinya kegagalan dalam proses produksi. Diketahui bahwa pengerjaan *greige* dan pengoperasian mesin *greige* cukup rumit sehingga dibutuhkan pelatihan yang sifatnya khusus dan berkisar pada metoda atau teknik-teknik tertentu. Tetapi pada kenyataannya, para karyawan baru pada PT. X Knitting hanya disajikan informasi mendasar dan waktu pelatihan yang cukup singkat tanpa disertai tindak lanjut yang berkesinambungan, baik tindak lanjut orientasi maupun tindak lanjut pelatihan, sehingga karyawan baru yang telah bekerja, beberapa kali memperoleh kesulitan untuk mengantisipasi terjadinya kesalahan teknis dan mesin dalam operasionalnya.

Permasalahan lain yang terjadi, yaitu pelatihan kerja terhadap karyawan produksi seringkali hanya terbatas pada awal masuk bekerja saja, dan hanya diberikan pelatihan kerja kembali bila ditemui kebutuhan yang mendesak. Program orientasi dan pelatihan kerja di PT. X Knitting juga terbatas pada ketersediaan mentor. Permasalahan muncul karena yang menjadi tenaga pengajar pada pelatihan kerja adalah manajer produksi itu sendiri. Pelaksanaan pelatihan kerja menjadi kurang efektif karena manajer produksi harus bisa membagi waktu dalam memberikan pelatihan dan pengarahan serta melaksanakan kewajibannya dalam mengatur jalannya produksi.

Kesalahan dan kegagalan yang terjadi terus menerus pada akhirnya akan membuat karyawan menjadi tidak betah dan merasa tidak mampu untuk bekerja, sehingga hal terakhir yang menjadi keputusan seseorang adalah berhenti bekerja atau mengundurkan diri. Hal ini cukup menjadi permasalahan besar, karena pengadaan karyawan memakan waktu dan biaya yang tidak sedikit, dan profesi operator mesin maupun karyawan produksi merupakan profesi yang tidak dapat diperoleh langsung begitu saja, namun harus melewati program orientasi dan pelatihan kerja yang berkelanjutan, dimana program orientasi dan pelatihan kerja tersebut juga memerlukan biaya yang tidak sedikit. Pengunduran diri seorang karyawan produksi akan memberi pengaruh yang cukup besar terhadap berjalannya produksi dan tidak mudah untuk mencari penggantinya. Minimal diperlukan waktu kurang lebih satu bulan untuk memperoleh pengganti dengan keahlian serupa.

Berdasarkan wawancara dengan manajer produksi, permasalahan karyawan PT. X Knitting adalah:

1. *Turn over* yang cukup tinggi (sumber manajer produksi, data *classified*)
2. Masih cukup banyak karyawan yang sering tidak masuk kerja

Tabel 1.1
Data Absensi Karyawan PT. X Knitting
Tahun 2008 untuk 66 Orang karyawan sebagai sampel

Keterangan Absensi	Bulan											
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ag	Se	Ok	No	De
Surat Dokter	35	24	18	36	37	43	60	53	35	8	22	35
Surat Sakit dari RT	4	1	-	1	6	5	3	2	1	1	5	2
Izin Tidak Masuk Kerja (Kepentingan Keluarga)	10	2	1	8	19	14	10	13	2	1	8	8
Izin Pulang Setengah Hari	-	8	3	4	13	15	7	4	6	1	6	8
Mangkir	2	2	4	7	6	15	9	14	15	4	5	10

(Sumber : Data yang Administrasi Manajer Produksi PT. X Knitting)

3. Masih cukup banyak terdapat kelalaian karyawan dalam produksi yang mengakibatkan perusahaan rugi (penghasilan *greige* cacat mencapai 2.732,25 kg dari total produksi 588.476,56 kg tahun 2007)
4. Hasil pekerjaan karyawan masih ada yang belum sesuai dengan standar operasional, sehingga menghasilkan permasalahan produksi seperti patah jarum, *miss platting*, tetes oli, garis jarum (krismak), kain dengan bolong kecil, jebol, dan belang.
5. Kinerja karyawan produksi kurang terkoordinasi dengan baik (diketahui dari seringnya frekuensi revisi data inspek)

Data dan hasil wawancara di atas mendeskripsikan bahwa permasalahan pada karyawan produksi PT. X Knitting dilatarbelakangi oleh kinerja yang rendah, pengetahuan yang minim mengenai produk, proses produksi, pengelolaan mesin, yang disebabkan oleh pelaksanaan orientasi dan hasil pelatihan kerja yang

kurang baik. Secara umum pengenalan strategi orientasi dan hasil pelatihan kerja mempunyai dampak yang signifikan terhadap lamanya kerja, dedikasi karyawan terhadap perusahaan, maupun motivasi mereka dalam mendukung misi perusahaan. Oleh karena itu penting untuk mengkomunikasikan kepada karyawan baru sebanyak mungkin informasi mengenai budaya organisasi, nilai-nilai, filosofi harapan-harapannya pada waktu rekrutmen.

Orientasi merupakan aspek yang vital guna memberikan motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif karena didalamnya terdapat kerjasama antara orang-orang atau anggota organisasi untuk memberikan informasi, saling membantu, dan saling mempengaruhi. Ini semua suatu usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan, sehingga dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi yang lebih optimal. Terwujudnya hal tersebut di atas, perlu didukung oleh program pelatihan yang baik pula sehingga dapat menghasilkan motivasi karyawan. Semakin terstruktur dan efektif orientasi dan hasil pelatihan kerja, diduga akan meningkatkan motivasi karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Orientasi dan Hasil Pelatihan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Seperti telah diuraikan dalam latar belakang masalah, bahwa kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi bersangkutan, artinya baik buruknya organisasi akan sangat tergantung

kepada sumber daya manusia yang mengelolanya. Oleh karena itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

Permasalahan sumber daya manusia yang terjadi pada PT. X Knitting adalah tidak tercapainya tujuan perusahaan dalam memiliki tenaga kerja yang memiliki kinerja tinggi sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu tingkat *absenteeism* yang tinggi khususnya pada karyawan baru juga menjadi permasalahan penting yang terjadi di PT. X Knitting.

Pengelolaan sumber daya manusia untuk memperoleh performansi kinerja yang baik dan motivasi yang tinggi dapat dilakukan perusahaan melalui pengembangan SDM. Dalam hal ini menyangkut pelaksanaan orientasi dan hasil pelatihan kerja. Beberapa pendapat menyatakan bahwa orientasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Hal ini dapat dipahami karena pada umumnya setiap karyawan yang termotivasi disebabkan adanya motif dan tujuan yang diperoleh dari penerimaan pengetahuan dan pendidikan yang jelas mengenai lingkup tugasnya serta ditunjang kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

Orientasi terhadap tenaga kerja merupakan kegiatan memperkenalkan atau memberi penjelasan kepada tenaga kerja baru tentang ruang lingkup dan segala kegiatan perusahaan. Program orientasi merupakan proses penyesuaian diri tenaga kerja direncanakan dan dimaksudkan untuk keperluan tugas dan pekerjaan serta kebutuhan perusahaan yang lain. Tujuan yang diharapkan bagi pelaksanaan program orientasi adalah tenaga kerja baru terus menerus dapat menyesuaikan diri

sehingga hubungan antara tenaga kerja yang bersangkutan dengan perusahaan menjadi harmonis dan menghasilkan motivasi kerja yang optimal.

Lingkungan kerja karyawan produksi yang kurang komunikatif serta tuntutan pekerjaan yang tinggi menyebabkan karyawan produksi kurang memiliki motivasi kerja sehingga performansi yang dihasilkan tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Program orientasi diharapkan mampu menciptakan lingkungan dan budaya kerja yang kondusif untuk meningkatkan motivasi karyawan baru, namun pada kenyataannya kurang berfungsi oleh karena penyampaian materi yang terlalu banyak pada minggu awal karyawan baru bekerja. Selain itu, permasalahan orientasi terjadi dikarenakan terbatasnya pengenalan karyawan baru dengan karyawan lama maupun dengan lingkungan kerjanya, sehingga karyawan baru memerlukan waktu yang lebih lama untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja.

Usaha lain yang dilakukan PT. X Knitting untuk memiliki sumber daya yang terampil dan profesional serta memiliki motivasi tinggi yaitu dengan pelatihan kerja. Namun, pelatihan kerja yang dilaksanakan oleh PT. X Knitting juga memiliki kendala dalam penyediaan mentor dan pelaksanaan pelatihan kerja yang berkelanjutan, sehingga motivasi yang pada awalnya telah diperoleh pada masa orientasi tidak mampu dipertahankan. Program orientasi dan hasil pelatihan kerja yang dilaksanakan oleh PT. X Knitting masih memiliki beberapa kekurangan seperti yang telah disebutkan di atas.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka perlu diadakan perumusan ruang lingkup permasalahannya. Dalam hal ini penulis merumuskan pada masalah-masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran pelaksanaan orientasi pada PT. X Knitting
2. Bagaimana gambaran hasil pelaksanaan pelatihan kerja pada PT. X Knitting
3. Bagaimana tingkat motivasi kerja karyawan PT. X Knitting
4. Berapa besar pengaruh orientasi dan hasil pelatihan kerja terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. X Knitting

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan mengungkapkan Pengaruh Orientasi dan Hasil Pelatihan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran empiris mengenai hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk memperoleh gambaran pelaksanaan orientasi yang dilakukan PT. X Knitting
2. Untuk memperoleh gambaran hasil pelaksanaan pelatihan kerja yang dilakukan PT. X Knitting
3. Untuk mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan PT. X Knitting
4. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh orientasi dan hasil pelatihan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. X Knitting

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi yang membutuhkannya. Kegunaan penelitian ini berupa kegunaan secara teoritis dan secara praktis, yaitu sebagai berikut:

1. Secara teoritis.

Diharapkan dapat memberikan masukan dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta memperluas wawasan yang berkaitan dengan pengaruh orientasi dan hasil pelatihan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. X Knitting.

2. Secara praktis.

a. Bagi perusahaan, hasil penelitian dapat dijadikan masukan terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan melalui pelaksanaan orientasi dan hasil pelatihan kerja.

b. Bagi peneliti, sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman, sehingga dapat mengoptimisasikan teori yang dimiliki untuk mencoba menganalisis fakta, data, gejala dan peristiwa yang terjadi untuk dapat ditarik kesimpulan secara objektif dan ilmiah.