

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi yang terjadi sekarang telah memberikan banyak kemajuan dan peningkatan di seluruh bidang. Perusahaan yang bergerak dibidang bisnis dituntut menghasilkan kinerja tinggi agar mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Persaingan perusahaan satu dengan yang lainnya semakin ketat dan tidak dapat dihindari. Untuk dapat mengikutinya maka harus diimbangi dengan kemampuan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan semakin disadari keberadaannya saat ini karena manusia dipandang sebagai aset terpenting dari berbagai sumber daya lainnya yang ada di dalam perusahaan. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk mengembangkan SDM yang merupakan komponen terpenting dalam perusahaan sebagai sumber produktif potensial yang akan membantu dalam mencapai tujuan perusahaan.

Disisi lain semua perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Untuk mengetahui sejauh mana perusahaan telah mencapai tujuannya perlu dilakukan sebuah penilaian dan evaluasi terhadap kinerja. Kinerja karyawan adalah hal utama yang dilihat perusahaan untuk melakukan penilaian dan evaluasi kerja. Oleh karena itu kinerja karyawan dianggap sebagai bagian terpenting perusahaan karena hal tersebut bersangkutan langsung dengan

hasil kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang merupakan aset terpenting perusahaan untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Wibowo (2012) kinerja itu berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu pula dipahami bahwa kinerja itu juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Kinerja merupakan sebuah proses pelaksanaan suatu pekerjaan dari apa saja yang dikerjakan sampai bagaimana cara mengerjakannya hingga hasil yang diperoleh dari proses tersebut. Sehingga dapat diketahui bahwa kinerja memiliki hubungan dengan hasil kerja seseorang dalam suatu perusahaan yang bersangkutan dengan kualitas dan kuantitas seorang karyawan ketika melaksanakan pekerjaannya.

Tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat disebabkan oleh banyak faktor, namun faktor yang paling utama adalah dari dalam diri karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan dapat meningkat apabila karyawan sudah memahami bagaimana dia harus melakukan pekerjaannya. Untuk dapat menunjang hal tersebut maka karyawan harus memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja. Dengan memiliki pengetahuan yang luas di dalam pekerjaan maka karyawan akan jauh lebih mudah dalam mencapai keinginan perusahaan. Tidak cukup dengan pengetahuan saja di era globalisasi saat ini karyawan juga dituntut lebih kreatif dan inovatif dalam bekerja. Untuk itu karyawan juga harus memiliki keterampilan.

Pengetahuan dan keterampilan bisa diperoleh secara bersamaan apabila karyawan tersebut memiliki kompetensi yang tinggi dalam bekerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2001) kompetensi kerja adalah perpaduan beberapa keterampilan, pengetahuan serta kemampuan karyawan dalam bekerja. Dengan begitu dapat kita pahami bahwa tingginya kompetensi karyawan dipengaruhi oleh pengetahuan karyawan yang cukup banyak tentang pekerjaan serta keterampilan karyawan dalam bekerja. Selanjutnya apabila karyawan mempunyai kompetensi tinggi dalam bekerja tentunya kinerja karyawan juga akan tinggi. Kinerja menunjukkan keterampilan dan pengetahuan pekerja (Konopaske, Ivancevich, dan Matteson 2002).

PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia , sebuah perusahaan di Jombang dimana peneliti melakukan penelitian. PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia adalah perusahaan Internasional yang sedang berkembang dan bergerak dalam bidang produksi alas kaki (sepatu). Produk alas kaki yang ada di perusahaan ini sangat terkenal di luar negeri. Karena memang hasil produksi di eksport dan di jual di luar negeri. Adapun brand yang ada dalam perusahaan ini seperti MOA, Paladium, Crime london, Couch, Geox, Armani Jeans, Zero Cent Cint, dan Cruyff.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti, produksi pembuatan sepatu pada perusahaan ini mengalami kondisi naik turun dan tidak stabil, dengan kata lain produksi tidak selalu mampu memenuhi target jumlah produksi serta standar kualitas yang di tetapkan oleh perusahaan. Data mengenai hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1.1 dan 1.1.2 di bawah ini :

Tabel 1.1.1

Rencana dan Realisasi Produksi Bulan Februari, Maret & April 2020

PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia

Bulan	Rencana Produksi	Realisasi Produksi	Presentase
Februari	79.200	63.387	80,03%
Maret	80.160	73.731	91,97%
April	80.640	60.799	75,39%
Total	240.000	197.917	87.59%

Sumber: PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia 2020

Tabel 1.1.2

Capaian Standar Kualitas Produksi Bulan Februari, Maret & April 2020

PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia

BULAN	TOTAL PRODUKSI	KUALITAS A	%	KUALITAS B	%
Februari	64656	63387	98.04%	1269	1.96%
Maret	75760	73731	97.32%	2029	2.68%
April	62797	60799	96.82%	1998	3.18%
Rata-Rata	67738	65,972	97.39%	1,765	2.61%

Sumber PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia 2020

Berdasarkan tabel 1.1.1 diatas menunjukkan bahwa target produksi dalam 3 bulan terakhir, yaitu pada Februari, Maret, April tahun 2020, belum mampu/ dapat mencapai target produksi yang ditetapkan perusahaan. Hasil produksi yang berdasarkan target ini ditentukan berdasarkan rencana produksi

(product planning) dari office Taiwan, hal ini dibuktikan dari rata-rata produksi yang mencapai 83,74 % dari target yang telah ditetapkan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kuantitas hasil produksi karyawan rendah ditunjukkan dengan tidak tercapainya target produksi yang sudah ditentukan perusahaan.

Berdasarkan tabel 1.1.2 diatas juga menunjukkan bahwa terdapat peningkatan produk dengan kualitas yang kurang baik atau biasa disebut dengan produk kualitas B yang belum memenuhi standar produk yang ditetapkan, khususnya pada 3 bulan terakhir, yaitu pada bulan Februari, Maret dan April 2020. Selain itu berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan personalia PT Pei Hai ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan target yang telah diberikan tergolong rendah. Hal ini dibuktikan dengan masih banyak nya karyawan yang belum mencapai target tepat waktu.

Berdasarkan wawancara dengan pihak Manajemen, peneliti menduga bahwa ketidakmampuan karyawan dalam meminimalisir jumlah sepatu dengan kualitas B dan ketidakmampuan karyawan dalam mencapai target produksi yang ditetapkan perusahaan karena faktor Pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Dugaan peneliti ini di dasarkan pada pendapat Ivancevich, Konopase, dan Matteson (2002) yang menyatakan, bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh keterampilan dan pengetahuan. Sedangkan keterampilan dan pengetahuan diperoleh bila karyawan memiliki kompetensi yang tinggi.

Secara konsep kompetensi menurut Mathis dan Jackson (2001) kompetensi kerja adalah perpaduan dari tiga faktor yaitu kemampuan, keterampilan, dan

pengetahuan yang dalam pekerjaan atau profesi tertentu didukung oleh taraf motif, citra diri, serta orientasi untuk terus meningkatkan kualitas suatu pekerjaan, efisiensi kerja dan pencapaian standar kinerja yang baik. Selanjutnya menurut Edison, dkk (2016) kompetensi dalam hal ini dapat dilihat dari indikator kemampuan mengidentifikasi masalah, kemampuan mencari solusi, dan memiliki inisiatif. Berdasarkan fakta dilapangan menunjukkan bahwa:

1. Berdasarkan aspek kemampuan mengidentifikasi masalah, banyak karyawan yang kurang mampu mengidentifikasi masalah. Hal ini dibuktikan dari lolosnya produk kualitas kurang baik (B grade) pada tahap terakhir atau packing. Dalam tahap pengemasan atau Packing seharusnya sudah tidak ditemukan lagi produk dengan kualitas kurang baik, karena pada setiap bagian sudah ada *Quality control* yang bertugas menyortir produk namun fakta dilapangan masih banyak ditemukan produk kualitas B yang lolos.
2. Berdasarkan aspek kemampuan mencari solusi. Masih banyak karyawan yang tidak bisa mengatasi masalah yang terjadi pada pekerjaannya. Karyawan yang melakukan kelalaian biasanya cenderung tidak mengakui kesalahannya dan menyalahkan orang lain. Meskipun mereka mengetahui produk mereka salah namun karyawan tersebut tetap meloloskan produk tersebut dengan harapan tidak ada yang mengetahui. Sehingga pada bagian akhir produksi produk kualitas B terus menumpuk.

3. Berdasarkan aspek inisiatif, karyawan masih kurang memiliki inisiatif dalam bekerja. karyawan hanya bekerja berdasarkan instruksi mandor. Apabila pekerjaan telah selesai dan mandor belum memberikan instruksi, karyawan akan tetap diam tanpa memiliki inisiatif untuk belajar hal yang baru.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan personalia, rendahnya tingkat kompetensi karyawan di perusahaan ini diduga disebabkan oleh tingkat pengetahuan dan keterampilan karyawan yang rendah. Tingkat pengetahuan karyawan dapat dilihat dari:

1. Kesesuaian latar belakang pendidikan karyawan. Artinya posisi pekerjaan karyawan di perusahaan ini 80 % tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya
2. Pemahaman karyawan terhadap SOP. *Standart operating procedure* selalu ditempel di setiap bagian dengan tujuan agar karyawan membaca dan memahami. Namun faktanya ketika karyawan ditanya mereka tidak mengerti terhadap SOP pekerjaannya sendiri.
3. Sikap terhadap pekerjaan. Artinya karyawan kurang menyukai pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Hal ini dibuktikan dengan masih banyak nya produk dengan kualitas kurang baik yang terus bertambah dalam 3 bulan terakhir.
4. Kehadiran. Dalam sebuah perusahaan kehadiran merupakan suatu yang sangat penting. Perusahaan memberikan izin tidak hadir bila memang ada keperluan lain yang penting. Namun satu hari sebelum cuti atau tidak hadir

karyawan harus mengajukan cuti terdahulu, agar posisi yang ditempati bisa di gantikan dengan karyawan lain. Namun faktanya karyawan sering melakukan cuti tanpa mengajukan terlebih dahulu sehingga saat proses produksi berlangsung mandor kesulitan untuk mencari gantinya.

Sedangkan tingkat keterampilan dapat dilihat dari:

1. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan dalam perusahaan ini tingkat ketelitiannya masih rendah. Hal ini dibuktikan dari meningkatnya produk kualitas B
2. Komitmen terhadap pekerjaan. Karyawan dalam perusahaan ini kurang memiliki komitmen dalam pekerjaannya. Mengerjakan pekerjaannya hanya berdasarkan tuntutan dan tidak menyukai pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya. Ketika mereka melakukan kesalahan masih banyak karyawan yang mengabaikan bahkan meloloskan produk meskipun mengetahui kalau produk tersebut tidak sesuai.
3. Kemampuan dalam melatih diri untuk lebih baik. Karyawan dalam perusahaan ini kurang dalam melatih diri untuk menjadi lebih baik. Hal ini bisa dilihat dari kerusakan yang terjadi pada saat proses produksi sepatu. Meskipun sudah berulang kali memproduksi merek yang sama namun kerusakan yang sama masih saja ditemukan.
4. Kepercayaan dalam menyelesaikan pekerjaan. Perasaan kurang percaya diri dalam diri karyawan mampu menghambat pekerjaan karyawan itu sendiri.

Berdasarkan uraian diatas, buruknya atau rendahnya kinerja karyawan menurut data yang diperoleh peneliti disebabkan 2 faktor yaitu kualitas, dan kuantitas. Dan rendahnya kompetensi karyawan disebabkan oleh rendahnya tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki karyawan. Atas dasar itulah kemudian peneliti menduga, bahwa rendahnya kinerja karyawan diduga atau bisa jadi karena kurangnya kompetensi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan kurang kompeten karyawan dalam bekerja disebabkan karena rendahnya pengetahuan dan keterampilan kerja mereka.

Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh pengetahuan dan keterampilan terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel Mediasi di PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia Bagian Produksi PH2** ”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka masalah yang dapat dikemukakan penulis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh antara pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada PT Pei Hai Internaional Wiratama Indonesia?
2. Apakah terdapat pengaruh antara keterampilan terhadap kinerja karyawan pada PT Pei Hai Internaional Wiratama Indonesia?
3. Apakah terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Pei Hai Internaional Wiratama Indonesia?
4. Apakah terdapat pengaruh antara pengetahuan terhadap kompetensi karyawan pada PT Pei Hai Internaional Wiratama Indonesia?

5. Apakah terdapat pengaruh antara keterampilan terhadap kompetensi karyawan pada PT Pei Hai Internaional Wiratama Indonesia?
6. Apakah kompetensi memediasi pengaruh pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada PT Pei Hai Internaional Wiratama Indonesia?
7. Apakah kompetensi memediasi pengaruh keterampilan terhadap kinerja karyawan pada PT Pei Hai Internaional Wiratama Indonesia?

1.2 Tujuan penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengetahuan terhadap kinerja karyawan di PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterampilan terhadap kinerja karyawan di PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengetahuan terhadap kompetensi karyawan di PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterampilan terhadap kompetensi karyawan di PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi dalam memediasi pengaruh pengetahuan terhadap kinerja karyawan di PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi dalam memediasi pengaruh keterampilan terhadap kinerja karyawan di PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia.

1.3 Manfaat penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan informasi bagi peneliti dan bagi peneliti selanjutnya, mengenai manajemen sumber daya manusia terkait kinerja karyawan, pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan, dan kompetensi karyawan.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini sebagai masukan dalam pertimbangan untuk perkembangan perusahaan mengenai sumber daya manusia terkait kinerja karyawan, keterampilan karyawan, pengetahuan karyawan, dan kompetensi karyawan.