

BAB I

PENDAHULUAN

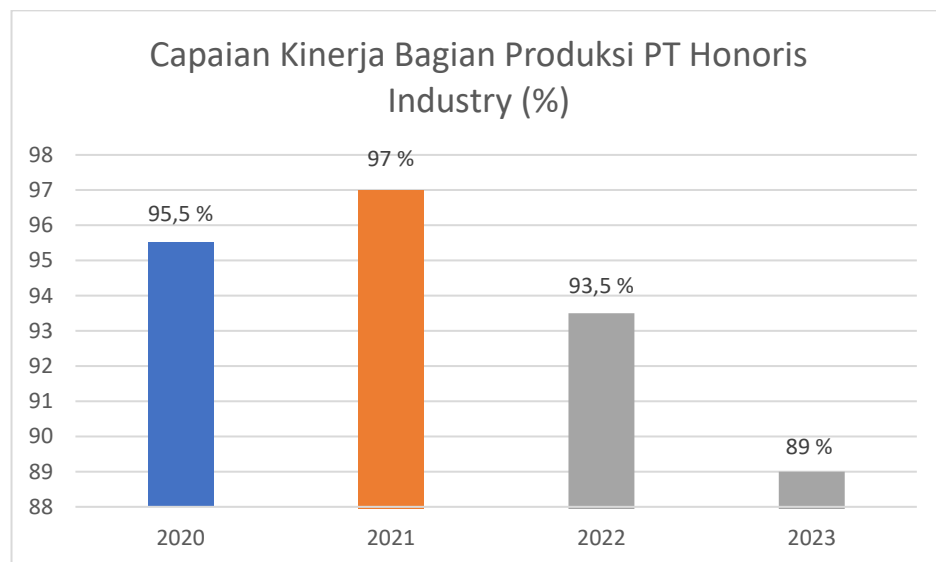
1.1 Latar Belakang

Melihat kondisi di zaman ini perusahaan dituntut agar mampu berdaya saing secara ekonomi yang didukung oleh sumber daya manusia yang berpotensi dalam dunia kerja serta ditempatkan pada posisi jabatan yang tepat. Sumber daya manusia (SDM) menjadi bagian yang sangat penting di dalam perusahaan, karena sebagai salah satu upaya untuk mencapai tujuan yaitu adanya SDM yang memiliki kinerja yang baik dan sungguh-sungguh dalam bekerja. Kinerja yang baik memang suatu keadaan yang diinginkan oleh perusahaan, oleh karena itu penggunaan tenaga kerja yang terarah dan efektif merupakan faktor penentu dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang dilaksanakan dengan optimal akan memberikan sumbangan kontribusi yang begitu besar dalam usaha menggapai tujuan suatu perusahaan dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya secara tidak langsung tentu akan memberikan pengaruh terhadap kejayaan suatu usaha atau suatu organisasi ditandai dengan meningkatnya kinerja (Rachmaniah et al., 2022).

Kinerja berkaitan dengan hasil akhir yang didapatkan dari tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu perencanaan, dimana ukuran kinerja yang dihasilkan dari berbagai indikator, baik pada sisi kualitas yang dihasilkan, kuantitas hasil, tanggung jawab dan inovasi yang diberikan dalam mencapai tujuan tersebut. Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasarkan pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, dan kepuasan kinerja, serta mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya (Wibowo, 2019), sehingga kinerja erat kaitannya dengan kompetensi kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja.

PT. Honoris Industry yang sering disebut “PT. Hori” beralamat di Kota Bogor merupakan suatu perusahaan yang memproduksi bohlam atau bola lampu. Akhir-akhir ini perusahaan mengalami penurunan kinerja yang dapat dilihat dari capaian kinerja yang menurun. Hal ini disebabkan tingkat kompetensi, disiplin

kerja dan kepuasan kerja karyawannya rendah, sehingga menjadi salah satu indikasi bahwa kinerja karyawan masih kurang baik. Berikut ini adalah rata-rata capaian kinerja karyawan bagian produksi PT. Honoris Industry Tahun 2020-2023 yang dilihat dari *quality*, *quantity* dan *effectiveness*:



Gambar 1,1 Capaian Kinerja Bagian produksi PT Honoris Industry

Sumber: PT Honoris Industry, 2024.

Berdasarkan Gambar 1.1, diketahui bahwa rata-rata capaian kinerja karyawan terlihat fluktuasi dari Tahun 2020-2023. Terdapat penurunan kinerja pada Tahun 2022 dan 2023, terlihat bahwa di Tahun 2021 mencapai 97% kemudian di Tahun 2022 menurun 3,5% jadi 93,5%, juga menurun pada Tahun 2023 sebesar 4,5% sehingga pada Tahun 2023 hanya mencapai 89%. Adanya penurunan kinerja dari Tahun ke Tahun artinya kinerja karyawan di perusahaan ini terdapat masalah. Didukung pula hasil pra survei kinerja karyawan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Pra Survey Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	YA	TIDAK	Interpretasi
Kualitas				
1	Saya menghasilkan produk yang sesuai dengan standar perusahaan	30	20	Karyawan (60%) menyatakan bahwa mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan standar perusahaan
2	Saya mematuhi SOP perusahaan	24	26	Karyawan (52%) menyatakan bahwa tidak mampu mematuhi SOP perusahaan
Kuantitas				

3	Hasil kerja saya sesuai dengan jumlah yang ditargetkan	11	39	Karyawan (78%) menyatakan bahwa tidak mampu menghasilkan yang sesuai dengan jumlah yang ditargetkan
4	Hasil kerja Saya melebihi dari target	7	43	Karyawan (86%) menyatakan bahwa tidak mampu hasil kerja melebihi dari target
Efektivitas				
5	Saya mampu menggunakan teknologi dalam bekerja	15	35	Karyawan (70%) menyatakan bahwa tidak mampu menggunakan teknologi dalam bekerja
6	Saya selalu efektif dalam menggunakan bahan baku yang diberikan	26	24	Karyawan (52%) menyatakan bahwa selalu efektif dalam menggunakan bahan baku yang diberikan
Rata-rata (%)		38%	62%	Karyawan (62%) menyatakan bahwa kinerja karyawan masih rendah

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa rata-rata 62% kinerja karyawan masih rendah. Kinerja karyawan paling rendah yaitu mengenai ketidakmampuan karyawan dalam menghasilkan produk melebihi dari jumlah yang ditargetkan sebesar 86%. Artinya hasil kerja karyawan belum mampu melebihi jumlah yang ditargetkan bahkan terkadang karyawan tidak mencapai jumlah yang ditargetkan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan masih rendah.

PT. Honoris Industry berharap memiliki karyawan yang kompeten agar karyawan mampu meningkatkan kinerja dalam melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien, sehingga tujuan perusahaan tercapai. Namun praktiknya di lapangan, ternyata tidak semua karyawan perusahaan ini memiliki kecakapan, keterampilan, dan kemampuan dalam bekerja. Penyebab rendahnya kompetensi adalah rendahnya *knowledge* atau pengetahuan seorang karyawan (Toreh et al, 2022), salahsatunya dapat dilihat dari data pendidikan karyawan. Tingkat pendidikan karyawan bagian produksi rata-rata di jenjang SMA/SMK sebesar 90,6% namun bukan lulusan dari teknik serta masih ada karyawan yang rendah tingkat pendidikannya yaitu SMP sebesar 7% dan SD sebesar 1,6%. Artinya jika masih ada karyawan yang rendah pendidikannya maka rendah juga pengetahuannya sehingga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Indikator kompetensi kerja untuk bagian produksi terdiri dari keahlian teknis, pengetahuan operasional dan keterampilan komunikasi (dos Santos et al., 2017).

Namun, perusahaan ini masih ada karyawan yang memiliki kompetensi rendah dalam bekerja. Dapat dilihat dari hasil prasurvei yang diberikan kepada 50 karyawan bagian produksi berikut ini:

Tabel 1.2 Hasil Prasurvei Kompetensi Kerja

No	Pernyataan	YA	TIDAK	Interpretasi
Keahlian Teknis				
1	Saya mampu menganalisis dan mendesain dalam produksi	9	41	Karyawan (82%) menyatakan bahwa tidak mampu menganalisis dan mendesain dalam produksi
2	Saya mampu mengendalikan dan melakukan perbaikan jika terjadi kesalahan dalam produksi	20	30	Karyawan (58%) menyatakan bahwa tidak mampu mengendalikan dan melakukan perbaikan jika terjadi kesalahan dalam produksi
Pengetahuan Operasional				
3	Saya memiliki pengetahuan terkait literasi teknis	12	38	Karyawan (74%) menyatakan bahwa tidak memiliki pengetahuan terkait literasi teknis
4	Saya memiliki pengetahuan terkait literasi teknologi informasi dan komunikasi (TIK)	13	37	Karyawan (62%) menyatakan bahwa tidak memiliki pengetahuan terkait literasi teknologi informasi dan komunikasi (TIK)
Keterampilan Komunikasi				
5	Saya memiliki keterampilan komunikasi secara lisan dan tulisan	22	28	Karyawan (56%) menyatakan bahwa tidak memiliki keterampilan komunikasi secara lisan dan tulisan
6	Saya mampu mendengarkan secara efektif dalam bekerja	18	32	Karyawan (64%) menyatakan bahwa tidak mampu mendengarkan secara efektif dalam bekerja
Rata-rata (%)		31%	69%	Karyawan (69%) menyatakan bahwa kompetensi kerja masih rendah

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa rata-rata 69% karyawan memiliki kompetensi yang rendah. Kompetensi kerja yang paling rendah yaitu karyawan tidak mampu menganalisis dan mendesain dalam produksi 82%. Hal ini menjadi salahsatu penyebab kinerja karyawan rendah. Oleh karena perusahaan melakukan pelatihan pada karyawan guna meningkatkan kompetensi. Pelatihan pada dasarnya merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan, pelatihan efektif dapat dicapai dengan memposisikan program pelatihan secara utuh dalam rangka perencanaan manajemen strategis dan dilakukan tahapan-tahapan yang teratur (Sutrisno, 2017). Kenyataannya perusahaan ini tidak melakukan pelatihan secara *continue* dan waktu pelatihan yang tidak menentu serta tahapan-tahapan

yang tidak teratur. Berikut ini adalah Tabel 1.2 Data Pelatihan Karyawan Bagian Produksi Tahun 2021-2023 PT. Honoris Industry:

Tabel 1.3 Data Pelatihan Karyawan Bagian Produksi Tahun 2021-2023

Tahun	Jenis Pelatihan	Durasi	Jumlah Peserta	Jumlah Karyawan	Presentase
2021	<i>Coaching & Counseling</i>	1 Hari	20 Orang	375 Orang	5%
2022	Pencegahan & Penanggulangan Bahaya Kebakaran	1 Hari	30 Orang	375 Orang	8%
2023	Kesehatan dan Keselamatan Kerja	1 Hari	15 Orang	374 Orang	4%

Sumber: PT Honoris Industry, 2024.

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa perusahaan melakukan pelatihan di bagian produksi dengan jadwal yang tidak rutin yaitu hanya 1 tahun sekali dengan durasi 1 hari. Jumlah peserta pelatihan hanya beberapa orang saja, kemudian pelatihan yang diberikan masih bersifat general tidak dilakukan secara spesifik khusus untuk pelatihan bagian produksi. Hal ini menjadi faktor kurangnya kompetensi karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja.

Karyawan yang disiplin akan mendukung kinerja disuatu perusahaan, tentunya PT. Honori Industry selalu berupaya agar karyawannya rajin masuk kerja dan rendahnya absensi karyawan. Perusahaan ini memiliki target tingkat kehadiran 99%, namun yang terjadi dilapangan karyawan belum mampu mencapai target tersebut. Berikut adalah Tabel Tingkat kehadiran karyawan Tahun 2023:

Tabel 1.4 Tingkat Kehadiran Karyawan Tahun 2023

Bulan	Tercapai (%)	Target minimal Kehadiran (%)	Tidak Tercapai (%)
Januari	94	99	5
Februari	94	99	5
Maret	95	99	4
April	96	99	3
Mei	94	99	5
Juni	94	99	5
Juli	97	99	2
Agustus	96	99	3
September	95	99	4
Oktober	95	99	4

November	97	99	2
Desember	93	99	6
Rata-rata	95	99	4

Sumber: PT Honoris Industry, 2024.

Berdasarkan Tabel tersebut, bisa disimpulkan yaitu rata-rata tingkat kehadiran karyawan PT. Honoris Industry Tahun 2023 yaitu 95% dengan tingkat ketidakhadiran 5% dan tidak sesuai target adalah 4%. Apabila persentase Tingkat absensi 0% sampai 2% maka dinyatakan masih baik, jika 3% hingga 10% maka absensi termasuk tinggi (Flippo, 2002). Artinya karyawan belum disiplin dalam pekerjaannya. Oleh karena itu upaya suatu perusahaan tentunya menjadi tugas agar selalu memberikan kepuasan dalam bekerja sehingga kehadiran akan meningkat.

Selain kompetensi dan disiplin kerja, maka yang mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah adanya kepuasan kerja. Menurut Nurrohamat & Rini (2021) menyatakan bahwa Kepuasan kerja bisa meningkatkan performa karyawan suatu perusahaan. Salahsatu faktor kepuasan kerja yaitu upah yang sesuai. Namun yang terjadi di perusahaan ini, bahwa karyawan belum mendapatkan kepuasan dalam bekerja hal ini disebabkan karena rendahnya tingkat upah yang diberikan yaitu di bawah upah minimum regional (UMR) Kota Bogor. Rendahnya kepuasan kerja ini menyebabkan rendah pula kinerja karyawan PT Honoris Industry khususnya pada bagian produksi.

Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan tingkat kompetensi, disiplin kerja serta kepuasan kerja karena akan berpengaruh terhadap kinerja, sesuai penelitian yang dilakukan oleh Harwina (2022) bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Ferdinandus (2020) dengan hasil bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara langsung. Didukung pula oleh Tri Finta (2021) yang mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Toreh et al (2022) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Bahmani-oskooee & Feinberg (2022) mendapatkan hasil bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Marhayani et al

(2019) mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja yang berperan sebagai faktor mediasi untuk meningkatkan kompetensi sehingga meningkatkan kinerja. Juga penelitian Edward et al (2023) dengan hasil bahwa disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan sebagai variabel intervening. Kemudian hasil penelitian yang. Artinya semakin naik kompetensi dan disiplin kerja maka semakin naik pula kinerja karyawan melalui adanya kepuasan kerja yang tinggi.

Berdasarkan uraian yang sudah dijelaskan diatas, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh kompetensi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Honoris Industry Kota Bogor. Penelitian sebelumnya banyak menganalisis tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja dan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja, namun sulit ditemukan penelitian dengan variabel yang memediasinya mengenai kepuasan kerja serta objek penelitian yang berbeda yaitu pada penelitian ini untuk karyawan bagian produksi PT. Honoris Industry. Penulis akan menganalisis secara kuantitatif untuk menunjukan variabel yang paling dominan berpengaruh pada kinerja karyawan di PT Honoris Industry Kota Bogor melalui kepuasan sebagai variabel mediasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang permasalahan yang ada, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?

5. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?
7. Apakah disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu diantaranya:

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan tentang pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
4. Untuk menganalisis dan menjelaskan tentang pengaruh kompetensi kerja terhadap kepuasan kerja
5. Untuk menganalisis dan menjelaskan tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja
6. Untuk menganalisis dan menjelaskan tentang pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi
7. Untuk menganalisis dan menjelaskan tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil ini diharapkan memiliki manfaat teoritis dan manfaat praktis:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa menambah wacana atau perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia tentang kinerja serta dapat menambah referensi pada penerapan teori sumber daya manusia yang lebih mendalam serta menambah pengetahuan baru yang dapat diperluas menjadi

pengembangan ilmu yang lebih mendalam terutama tentang rujukan mengenai bagaimana cara meningkatkan kinerja karyawan, sehingga para pembaca penelitian ini nantinya dapat mengetahui faktor apa saja yang dapat tidak maupun yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana dalam penerapan ilmu dan teori yang diperoleh dalam mengembangkan konsep-konsep perilaku sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan atau organisasi serta dapat memberikan informasi yang berharga bagi PT. Honoris Industry dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) serta berbagai kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek sumber daya manusia (SDM). Selanjutnya penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen agar memperhatikan dan mengevaluasi kompetensi dan disiplin kerja karyawan, serta dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan agar bekerja lebih baik lagi, sehingga kinerja perusahaan akan meningkat.