

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kesuksesan sebuah organisasi dari skala kecil, menengah, maupun besar tidak hanya ditentukan oleh seberapa besar modal yang dimiliki, akan tetapi di balik itu semua ada yang memegang peranan yang sangat penting yaitu kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran di dalam menyusun perencanaan, pengelolaan, pengendalian sebuah organisasi. Peranan sumberdaya manusia ini yang akan menentukan nasib sebuah organisasi, apakah akan berjalan dengan sukses ataupun gagal. Oleh karena itu organisasi harus mempunyai sumberdaya manusia yang unggul, dengan tujuan cita-cita sebuah organisasi akan mudah tercapai. Menurut Setiyawan (2017) Sumber daya manusia yang unggul tidak terlepas dari kemampuan atau *skill* yang dimiliki oleh setiap individu. Dengan adanya kemampuan inilah sumber daya manusia diharapkan dapat menyusun perencanaan, pengelolaan, pengendalian sebuah organisasi dengan baik dan dengan bagaimana mestinya sesuai dengan visi misi yang dimiliki sebuah organisasi. Kesuksesan organisasi ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang unggul dan dapat bersaing. Tentu, di dalam mencapai sebuah kesuksesan organisasi terdapat tantangan yang cukup berat karena beragamnya sumber daya manusia yang tersedia.

Setiap organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang kinerjanya baik, menurut Supatmi *et al.* (2012) Kinerja pada dasarnya merupakan kerja yang dicapai oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan, variabel operasional dari kinerja karyawan, yaitu suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan. Bisa diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan yang umum meliputi beberapa elemen; kuantitas dari hasil, kualitas dari

hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama. Tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah: kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Kinerja yang dihasilkan oleh setiap karyawan tentunya akan bermacam-macam dan berbeda beda pada setiap individu. Kinerja karyawan yang baik tentu akan memberikan keuntungan bagi organisasi, salah satunya yaitu tercapainya cita-cita organisasi. Akan tetapi ketika karyawan memiliki kinerja yang buruk, maka organisasi akan rugi karena cita-cita organisasi tidak akan tercapai dengan mudah. Masalah inilah yang harus diantisipasi dan diatasi, agar supaya masalah yang ada cepat terselesaikan dan tidak merembet kemana-mana. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah motivasi kerja dan kompetensi (Anjani 2019).

Kompetensi Menurut Wijayanto *et al.* (2011) merupakan karakteristik dasar yang paling tidak mencakup lima jenis karakteristik kompetensi, yaitu motif, sikap, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan, di mana umumnya pengetahuan dan keterampilan (terutama yang bersifat “keras” seperti pengetahuan/keterampilan tentang pekerjaan) dapat ditingkatkan melalui program pelatihan hanyalah sebagai kompetensi dasar atau prasyarat yang tidak akan membedakan kinerja unggul antara satu dengan yang lainnya. Sedangkan yang membedakan kinerja unggul dari seseorang adalah kompetensi pembeda (*differentiating competencies*), yang biasanya berkaitan erat dengan jenis kompetensi yang melekat kepada mutu diri seseorang dan pengetahuan/keterampilan yang bersifat lunak seperti fleksibilitas, komunikasi dan kreativitas.

Motivasi kerja menurut Adha *et al.* (2019) bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk linear dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Dapat juga diartikan motivasi merupakan suatu perubahan energi di dalam pribadi seseorang yang ditandai dengan timbulnya afeksi dan reaksi untuk mencapai tujuan.

Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa kinerja karyawan sudah seharusnya menjadi perhatian penting bagi sebuah perusahaan, karena kinerja karyawan akan berdampak pada kinerja organisasi. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu terdapat berbagai upaya yang dapat diambil oleh perusahaan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja, salah satunya adalah dengan meningkatkan kompetensi karyawan. Kompetensi merupakan kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian, dan sikap (Edison *et al.* 2017). Beberapa peneliti melakukan penelitian mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja, diantaranya yaitu Ardiansyah & Sulistiyowati (2018) melakukan penelitian pada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Kuningan menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa kompetensi menjadi salah satu faktor yang memiliki pengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja. Peneliti lainnya yaitu Hidayat *et al.* (2017) menjelaskan bahwa faktor kompetensi memiliki peranan penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan di PT. Batik Trusmi Cirebon. Hasil ini dikuatkan oleh hasil penelitian-penelitian yang Humaira *et al.* (2020) yang menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki peran yang signifikan terhadap kinerja. Akan tetapi ada hasil penelitian yang berbeda yang dikemukakan oleh Arma *et al.* (2017) yang menyimpulkan bahwa kompetensi menjual tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja penjualan. Perbedaan hasil penelitian ini menjadi kajian yang menarik untuk diteliti lebih lanjut oleh peneliti sehingga diperoleh hasil yang lebih aktual mengenai hubungan antara kompetensi terhadap kinerja.

Faktor lain yang sering dihubungkan dengan kinerja karyawan adalah motivasi. Motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya Mangkunegara dalam (Rismawati *et al.* 2021). Beberapa peneliti melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja, salah satunya adalah Sujarwo & Wahjono (2017) yang melakukan penelitian dengan menarik kesimpulan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan, semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan serta begitu juga sebaliknya. Akan tetapi hasil penelitian ini

memiliki perbedaan dengan hasil penelitian Nguyen *et al.* (2020) menyimpulkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh secara nyata terhadap peningkatan kinerja. Perbedaan hasil penelitian ini menarik untuk dikaji lebih lanjut untuk mengetahui hasil paling mutakhir hasil pengujian mengenai pengaruh kompetensi serta motivasi terhadap kinerja.

PT Madu Murni Nusantara merupakan perusahaan yang berdiri sejak tahun 1983 sebagai perusahaan nasional yang memiliki peternakan lebah madu dengan berfokus pada produksi dan penyebaran madu. PT Madu Nusantara yakni perusahaan dalam negeri yang berpusat di kota Solo - Jawa Tengah. Saat ini PT Madu Nusantara memiliki 14 cabang di seluruh wilayah Indonesia, salah satunya berada di kota Malang – Jawa Timur yakni PT Madu Nusantara Cabang Malang, yang ber-alamat di Jalan Selat Karimata No E1/14 Lesanpuro, Kecamatan Kedungkandang, Kota Malang. Sejak tahun 2008 perusahaan cabang ini mulai aktif beroperasi dan telah membangun jaringan distribusi yang meluas di wilayahnya dengan berbagai jenis produk olahan madu seperti *Honeymon*, *honeymilk*, *bee jelly* dan jus madu yang dikemas dalam berbagai bentuk.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya adalah dengan memperhatikan tingkat kompetensi dan motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Kompetensi merupakan sekumpulan pengetahuan, perilaku dan keterampilan yang harus dimiliki untuk mencapai sebuah tujuan tertentu. Motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri yang perlu dipenuhi agar karyawan dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam diri maupun lingkungan di luar diri. Kompetensi dan Motivasi Kerja dapat menimbulkan dampak yang negatif terhadap kinerja bagi perusahaan. Berikut ini data target penjualan pada PT Madu Murni Nusantara Cabang Malang :

Tabel 1. 1

Data penjualan PT. Madu Murni Nusantara Cabang Malang

No.	Tahun	Target Pejualan	Hasil Penjualan	Keterangan
1.	2020	5.308.000.000	3.800.000.000	Tidak tercapai
2.	2021	5.308.000.000	4.200.000.000	Tidak tercapai

No.	Tahun	Target Pejualan	Hasil Penjualan	Keterangan
3.	2022	5.308.000.000	4.500.000.000	Tidak tercapai

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, menunjukkan bahwa target penjualan yang didapatkan oleh karyawan PT Madu Nusantara Cabang Malang mengalami fluktuasi, pada tahun 2020 seluruh karyawan hanya mampu menghasilkan penjualan produk sebanyak 3.800.000.000 dari total target penjualan yang diberikan oleh perusahaan sebanyak 5.308.000.000 sehingga dapat disimpulkan bahwa target penjualan perusahaan tidak tercapai pada tahun 2020. Pada tahun 2021 seluruh karyawan hanya mampu menghasilkan penjualan produk sebesar 4.200.000.000 dari total target penjualan 5.308.000.000 sehingga target penjualan pada tahun 2021 tidak tercapai. Sedangkan target penjualan pada tahun 2022 dengan jumlah penjualan yang dihasilkan 4.500.000.000 sedikit meningkat dari tahun sebelumnya, Akan tetapi penjualan produk di tahun 2022 masih belum mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan sejumlah 5.308.000.000. Dengan adanya target penjualan yang tinggi dan karyawan tidak mampu memenuhi target tersebut maka hal ini membuktikan akan kurangnya tingkat kompetensi dan motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan.

Berdasarkan pengamatan yang telah di lakukan di lapangan, temuan permasalahan yang terkait dengan kinerja dapat di klarifikasikan sebagai berikut. Cerminan kinerja karyawan di PT. Madu Murni Nusantara Cabang Malang, Diantaranya kualitas kerja karyawan yang bisa di bilang kurang di dalam melaksanakan tugas-tugasnya, contohnya di dalam penyelesaian pekerjaan karyawan terbiasa tidak di selesaikan dengan secepat mungkin, dan tidak terselesaikan tepat pada waktu yang telah ditentukan atau disepakati. Yang mana hal ini berimbas pada keterlambatan penyelesaian tugas tepat pada waktunya dan melebihi tenggat yang telah ditentukan. Kemudian kuantitas kerja karyawan yang masih sering di manfaatkan oleh beberapa oknum karyawan, misalnya jam kerja karyawan yang mendapat shift pagi jam 07.00 – 15.00, tapi karena pengawasan dari atasan yang kurang dan aturan perusahaan yang tidak ketat, jadi beberapa oknum karyawan ini pulang sebelum waktu yang ditentukan. Hal-hal seperti inilah yang menyebabkan tidak tercapainya target perusahaan yang telah di tetapkan

oleh atasan, yang mana tidak tercapainya target perusahaan ini merupakan sebuah kekurangan bersama dari beberapa pihak.

Beberapa temuan permasalahan yang terkait dengan kompetensi yang mana hal ini diklasifikasikan sebagai berikut. Diantaranya poin pertama mengenai pengetahuan karyawan terkhusus sales atau SPG belum cukup menguasai seputar barang atau produk yang akan dijual ke konsumen, misalnya komposisi produk madu, cara pakai, kegunaan dan khasiatnya. Poin kedua mengenai keterampilan yang mana ada sebagian sales yang kurang terampil di dalam mempromosikan produk misalnya keterampilan di dalam mempresentasikan produk yang terlalu kaku dan tidak luwes, sehingga para calon pembeli kurang ada ketertarikan serta keinginan di dalam melakukan pembelian sebuah produk. Poin terakhir mengenai sikap kerja karyawan bagian gudang yang kurang baik dilakukan, dapat di ambil contoh ketika bongkar muat barang atau ketika melakukan pengiriman ada beberapa oknum karyawan yang memanfaatkan celah kurangnya pengawasan dari atasan untuk kepentingan diri sendiri, misalnya memalsukan faktur barang.

Beberapa temuan permasalahan yang terkait dengan motivasi yang mana hal ini diklasifikasikan sebagai berikut. Diantaranya poin pertama mengenai penghargaan yang diberikan kepada karyawan hanya bersifat jangka panjang yang mana ketika karyawan telah bekerja di perusahaan selama 10 tahun akan mendapatkan emas atau setara uang yang jumlahnya telah di sepakati bersama, dan hal ini dirasa sangat kurang karena rata-rata karyawan di sana yang notabene anak muda sulit untuk menetap di satu perusahaan saja selama 10 tahun. Poin kedua mengenai tantangan yang di berikan kepada karyawan khususnya sales terlalu tinggi, hal ini membuat sales kesulitan untuk mencapai target yang telah di tetapkan perusahaan, terlebih lagi bonus yang di berikan terhitung kurang. Poin ketiga mengenai tanggung jawab yang mana para karyawan kurang bertanggungjawab kepada tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan, misalnya ketika diberikan tugas A para karyawan tidak langsung mengerjakannya akan tetapi mengulur waktu. Dan poin terakhir mengenai keterlibatan dan kesempatan para karyawan hanya di berikan kesempatan untuk mengemukakan pendapatnya kepada pimpinan dan dilibatkan pada rapat dengar pendapat, akan tetapi pada realitanya pendapat para karyawan hanya dijadikan sebagai formalitas bahwa

perusahaan mendengar semua kritik dan saran, bahwasanya diterima sebagai masukan untuk evaluasi bersama itu lain hal. Hal-hal seperti inilah yang menyebabkan motivasi kerja karyawan kurang begitu kuat untuk melakukan pekerjaan yang telah di amanatkan, kurang adanya gairah untuk menyelesaikan tugas dengan cepat, kurangnya semangat di dalam menjalani rutinitas di dalam kantor, dsb.

Maka berdasarkan kondisi faktual dan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini sebagai berikut;

1. Bagaimana kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada PT. Madu Murni Nusantara Cabang Malang?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Madu Murni Nusantara Cabang Malang?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Madu Murni Nusantara Cabang Malang?
4. Apakah kompetensi dan motivasi kerja simultan pada kinerja karyawan pada PT. Madu Murni Nusantara Cabang Malang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut;

1. Untuk menjelaskan kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan pada PT. Madu Murni Nusantara Cabang Malang.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Madu Murni Nusantara Cabang Malang.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Madu Murni Nusantara Cabang Malang.

4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Madu Murni Nusantara Cabang Malang.

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian dapat memberikan manfaat bagi pihak perusahaan dan pihak-pihak lain yang kiranya berkepentingan dengan masalah ini. Adapun manfaat atau kegunaan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Bagi Manajemen Perusahaan Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan, pertimbangan yang bermanfaat dan sebagai bahan evaluasi yang khususnya berkaitan dengan mengenai kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan referensi pengembangan penelitian dengan mengubah variabel lain yang berhubungan dengan kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian yang akan datang.