

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan sesuatu yang sangat penting bagi perusahaan, oleh sebab itu maka perusahaan harus mencari sumber daya manusia yang berkualitas, produktif, berbakat, dan berdaya saing yang berada di perusahaan. Manusia adalah sumber daya. Kekuatan utama suatu organisasi yang memiliki potensi adalah kemampuan. Sangat dibutuhkan kreativitas, pemikiran, keterampilan, dan lainnya dalam mencapai tujuan organisasi (Wicaksono, 2019). Memiliki sumber daya manusia dalam suatu organisasi dan pengaruhnya sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan. Apapun kemajuan teknologi, informasi, modal, dan bahan yang memadai, jika tidak ada sumber daya manusia yang berkualitas, organisasi tidak akan dapat mencapai tujuannya. Oleh karena itu, suatu organisasi harus mempertimbangkan karakteristik apa yang benar-benar diperlukan untuk pembangunannya. Salah satu contohnya adalah mengevaluasi sumber daya manusia berdasarkan kompetensi dan keterampilan yang diprioritaskan. Ini sangat penting agar sumber daya masyarakat dapat bekerja lebih baik (Sumendap *et al.*, 2015).

Kinerja adalah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi (Sulastri *et al.*, 2017). Menurut Sandria (2020) Kinerja karyawan ini sangat individual. Selain itu, perusahaan dapat mengevaluasi kinerja karyawannya berdasarkan hasil kerja yang mereka capai, yang menunjukkan apakah kinerja tersebut sesuai dengan harapan perusahaan, karena kinerja ini merupakan hasil

kerja nyata yang telah dilakukan oleh karyawan di perusahaan tersebut. Untuk mengevaluasi kinerja karyawan ini, seseorang dapat mempertimbangkan posisi dan deskripsi pekerjaan mereka masing-masing.

Kinerja pada dasarnya mengacu pada apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang karyawan. Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa besar kontribusi seorang karyawan terhadap organisasi. Hal ini mencakup, namun tidak terbatas pada, kuantitas kinerja, kualitas kinerja, durasi kinerja, kehadiran, dan sikap kooperatif (Mathis, 2000). Ketidaknyamanan pekerjaan, kompensasi, upah, motivasi, dan bahkan ketidakpuasan internal seringkali menyebabkan buruknya kinerja karyawan.

Kompetensi adalah salah satu komponen yang dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik. Kompetensi merujuk pada kemampuan karyawan yang memungkinkan mereka bekerja dengan teratur dan memiliki sikap yang mendukung dalam menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keahlian mereka di bidang pekerjaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Abdi dan Wahid (2018), yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan bekerja secara terorganisir akan mampu meningkatkan kinerjanya. Kompetensi karyawan meliputi kapasitas untuk menyelesaikan pekerjaan berdasarkan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki, serta diperkuat oleh sikap kerja yang diperlukan. Wibowo (2016) juga menjelaskan bahwa kompetensi mencerminkan kemampuan yang konsisten untuk mencapai tingkat kinerja yang sesuai atau bahkan tinggi dalam tugas yang diberikan.

Motivasi kerja merupakan hal yang mempegaruhi atau mendorong seseorang untuk memenuhi kebutuhannya melalui bimbingan dan pengembangan potensi individu untuk bekerja secara produktif sesuai dengan tanggung jawab dan kewajiban mereka untuk mencapai tujuan (Arianto & Kurniawan, 2020). Dhian Gering (2017) menyatakan motivasi kerja berhubungan dengan usaha dan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang dilakukan untuk menepati semua tujuan yang diimpikan oleh seseorang sehingga mencapai sasaran yang ditujukan. Karyawan yang termotivasi dalam bekerja akan membantu hasil kinerja dari karyawan tersebut.

PT. Telkom Akses (PTTA), sebagai anak perusahaan dari PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk, berperan dalam menyediakan layanan konstruksi dan pengelolaan infrastruktur jaringan. Didirikan untuk mempercepat perkembangan jaringan akses broadband di Indonesia, PTTA tidak hanya menangani instalasi tetapi juga menyediakan jasa operasi dan pemeliharaan (*Operational & Maintenance*) jaringan tersebut. Perusahaan berkomitmen menjaga kepuasan pelanggan melalui kebijakan mutu yang ketat. Salah satu unit kerja di PTTA, yaitu Operasional dan Pemeliharaan (O&M), bertanggung jawab dalam pemeliharaan jaringan agar tetap berjalan optimal. Penelitian ini berpusat di PT Telkom Akses Gadang yang berlokasi di Jl. Raya Gadang No.266, Gadang, Kec. Sukun, Kota Malang, perusahaan ini menyediakan layanan akses internet dan telekomunikasi yang dapat diakses 24 jam. Dalam era digital yang terus berkembang, keberadaan layanan yang andal dan berkualitas menjadi sangat penting. Oleh karena itu, PT Telkom Akses Gadang berkomitmen untuk

memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menghadirkan layanan yang optimal dan responsif terhadap perkembangan teknologi. Namun, terdapat beberapa tantangan di unit ini, dimana target operasional belum dapat tercapai sesuai yang ditetapkan oleh perusahaan. Kendala ini dapat dilihat pada target dan realisasi pemeliharaan operasional oleh PT Telkom Akses Gadang di tahun 2024 sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Target dan Realisasi Perusahaan
PT Telkom Akses Gadang**

Bulan	Target	Realisasi	Selisih	
			Jumlah	Presentase (%)
Juni	82,77	66,67	16	19,30%
Juli	88,5	85,71	2,29	2,60%
Agustus	87	80	7	8,04%
September	87	50	37	42,50%
Oktober	87	85	2	2,29%

Sumber : PT Telkom Akses Gadang, 2024

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, dapat dilihat adanya ketidakcapaian target *operasional maintenance* di PT Telkom Akses Gadang. Pada bulan Juni, realisasi hanya mencapai 66,67% dari target yang ditetapkan, dengan selisih 16%. Angka ini menunjukkan penurunan yang signifikan dibandingkan target yang sudah ditentukan. Sementara itu, bulan Juli dan Agustus menunjukkan pencapaian yang lebih baik, meskipun belum memenuhi target penuh, yaitu masing-masing 85,71% dan 80%. Namun, pada bulan September, terdapat penurunan tajam yang sangat mencolok dengan pencapaian hanya 50%, jauh di bawah target yang ditetapkan, yakni 87%. Di bulan Oktober, pencapaiannya sedikit meningkat menjadi 85%, namun tetap jauh dari target.

Tidak tercapainya target ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor yang mungkin berkontribusi adalah kurangnya manajemen waktu yang

efektif dari karyawan dalam menjalankan tugasnya. Beberapa karyawan mungkin kesulitan dalam mengelola waktu dengan baik, sehingga tugas-tugas pemeliharaan tidak selesai tepat waktu atau ada tugas yang tertunda. Hal ini tentu saja mempengaruhi pencapaian target operasional secara keseluruhan. Penurunan pencapaian kinerja karyawan pada layanan SUGAR HVC menyebabkan turunnya target *operational maintenance* perusahaan. SUGAR HVC merupakan strategi pemeliharaan jaringan yang bertujuan untuk memastikan kualitas layanan telekomunikasi tetap terjaga dengan optimal. Strategi ini terdiri dari lima elemen penting: *Support* yang memberikan bantuan teknis untuk menyelesaikan masalah jaringan, *Utilization* yang memastikan jaringan dimanfaatkan secara maksimal, *Growth* yang mendukung pengembangan atau peningkatan jaringan, *Assurance* yang menjamin kestabilan dan kualitas layanan, serta *Guarantee* yang memberikan jaminan kepada pelanggan bahwa layanan akan beroperasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dengan pendekatan ini, jaringan dapat tetap handal, efisien, dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Penurunan pencapaian kinerja karyawan di bagian *operational maintenance* terjadi karena hasil kinerja yang belum mencapai target. Penurunan kinerja ini lebih dipengaruhi oleh ketidakefisienan dalam mengelola waktu pengerjaan tugas harian. Beberapa karyawan mengalami kesulitan dalam mengoptimalkan waktu yang ada, sehingga pencapaian target menjadi terhambat. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan pelatihan yang lebih spesifik dalam manajemen waktu. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengelola waktu secara efektif, sehingga mereka

dapat lebih efisien dalam menjalankan tugas pemeliharaan dan mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Di sisi lain, motivasi kerja juga memegang peranan penting dalam pencapaian target tersebut.

Karyawan yang merasa termotivasi cenderung lebih berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui atas kinerjanya, motivasi mereka untuk mencapai target menjadi lebih tinggi. Sebaliknya, jika target yang ditetapkan sulit tercapai dan tidak ada penghargaan yang memadai, motivasi kerja bisa menurun, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja dan kemampuan mereka dalam mengelola waktu dengan efektif. Oleh karena itu, motivasi yang tinggi dapat berperan dalam mendorong karyawan untuk lebih fokus dan efisien dalam menjalankan tugas-tugas operasional maintenance, guna mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan sebelumnya, Fauzi dan Nugroho (2024) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang telah dilakukan Salvano *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian oleh Randi (2020), menyatakan bahwa motivasi kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari *et al.*, (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta dimediasi oleh prosedur kerja. Namun hal ini bertentangan dengan penelitian Habeehan (2022) yang menyatakan motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

karyawan. Pada penelitian lain yang dilakukan Claudia dan Qomari (2023) menunjukkan bahwa kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Akan tetapi hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Kurnia dan Astuti (2020) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Huda dan Abdullah (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lianasari dan Ahmadi (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai mediator hubungan antara kompetensi dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian terdahulu (Research Gap) tersebut, sehingga penelitian ini akan dilakukan dan hal ini sangat mendorong peneliti untuk meneliti lebih dalam terkait kompetensi, kinerja karyawan, dan motivasi kerja karyawan di PTTA. Berlandaskan data yang di dapat dari perusahaan, yakni target perusahaan di bagian *operational & maintenance* yang tiap bulannya tidak tercapai. Dengan demikian peneliti ingin memastikan apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel yang menjadi perantara. sehingga peneliti melakukan penelitian dengan judul: "Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada PT Telkom Akses Gadang)."

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja, kompetensi, dan motivasi kerja karyawan di PTTA?
2. Apakah kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kompetensi memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja?
4. Apakah motivasi kerja memiliki Pengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah motivasi kerja memiliki peran pada pengaruh komepetensi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menggambarkan kinerja karyawan, kompetensi, dan motivasi kerja pada karyawan PTTA.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja sebagai *intervening* pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya untuk penelitian lanjutan terkait variabel kompetensi, kinerja karyawan, dan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan referensi, pertimbangan atau masukan bagi PTTA Gadang agar bisa melakukan

peningkatan dan mengembangkan kinerja karyawan yang lebih baik lagi, serta mempertahankan karyawan yang mempunyai kompetensi tinggi dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* bagi perusahaan.

