

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era digital sekarang timbul berbagai macam kompetisi bisnis sebagai akibat perkembangan teknologi. Perkembangan teknologi membuka peluang besar bagi pebisnis baru untuk menciptakan produk dengan berbagai inovasi. Perusahaan diharuskan untuk selalu berupaya menjaga dan meningkatkan kinerja yang dimiliki dalam menghadapi ketatnya kompetisi bisnis. Tenaga kerja menjadi komponen penting yang harus diprioritaskan organisasi. Fungsi tenaga kerja menjadi pondasi krusial dalam yang memfasilitasi aktivitas operasional suatu korporasi.

Perusahaan menggunakan sumber daya manusia sebagai kekuatan pendorong mendasar dalam menghadapi kompetisi bisnis. Pentingnya sumber daya manusia mengharuskan perusahaan memiliki kemampuan mengelola secara mahir agar efektif. Strategi pengelolaan tenaga kerja memainkan peran krusial terkait kemampuan perusahaan dalam menghadapi tekanan persaingan. Tenaga kerja berfungsi sebagai pendukung dan perencana dalam upaya operasional perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam menghadapi kompetisi bisnis di era digital akan kurang optimal jika tidak melakukan pengembangan kualitas tenaganya (Silaen et al., 2022).

Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen esensial perusahaan guna mengelola tenaga kerja yang dimiliki. Peran pekerja disusun secara sistematis untuk mengoptimalkan efisiensi pada pencapaian target perusahaan (Samsudin et

al., 2023). Strategi pengelolaan karyawan diimplementasikan sebagai inisiatif entitas bisnis untuk meningkatkan mutu pegawai yang ada. Kemahiran sumber daya manusia tercermin dari pencapaian kinerja karyawan. Kinerja sebagai bentuk hasil yang dicapai melalui penyelesaian tugas sebagai bentuk representasi kewajiban yang dimiliki oleh karyawan secara individu atau tim.

Kinerja karyawan ini tentu dapat mengalami penurunan jika perusahaan tidak mengimbangi dengan melakukan pengelolaan tenaga kerja yang optimal. Perkembangan bisnis yang bergerak sangat cepat membuat perusahaan berupaya menciptakan pembaruan agar secara efektif memiliki kemampuan untuk bersaing. Tenaga kerja menjadi faktor penentu keberhasilan inovasi perusahaan. Inovasi yang maksimal tidak cukup hanya dengan kuantitas sumber daya manusia yang besar saja, tetapi juga kompetensi yang dimiliki. Kurangnya kemampuan tenaga kerja dalam memahami pekerjaan yang diberikan dapat menghambat perusahaan dalam mencapai kinerja dan daya saing yang optimal (Adini & Hartini, 2024).

Berdasarkan laporan *Future of Jobs* yang diterbitkan oleh World Economic Forum (2023) menyatakan bahwa dalam lima tahun ke depan sekitar 44% keterampilan pekerja akan mengalami disrupsi (Forum, 2023). Perubahan ini menyebabkan keterampilan kerja yang dibutuhkan dengan yang dimiliki pekerja akan semakin berbeda. Fenomena ini menciptakan kesenjangan keterampilan yang berakibat pada kurangnya kompetensi karyawan saat menyelesaikan tugas yang menjadi kewajibannya. Kurangnya wawasan intelektual, keahlian, dan kemampuan menyebabkan karyawan kesulitan beradaptasi dengan tantangan kerja baru.

Perusahaan dapat mencapai daya saing tinggi melalui manajemen sumber daya manusia yang strategis dan kreatif sebagai cara menghadapi tantangan saat ini.

Perusahaan yang pasif dalam mengelola pekerjaanya cenderung menghadapi tantangan ketidaksesuaian keterampilan yang dibutuhkan, sehingga terjadi penurunan kualitas tenaga kerja. Rendahnya tingkat kemampuan pekerja tentunya dapat memberikan pengaruh pada turunnya tingkat pencapaian produksi perusahaan (M. H. Putra et al., 2023). Tingginya tuntutan perusahaan untuk mencapai target produksi memberikan beban kerja bagi karyawan, sehingga motivasi kerja dapat menurun. Penurunan motivasi kerja karena lemahnya dorongan pada diri karyawan dalam mencapai tujuan. Karyawan dengan tingkat motivasi kerja rendah akan merasa kurang bersemangat dalam menuntaskan pekerjaan yang diberikan.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Gallup dalam *State of the Global Workplace Report* (2023) diketahui bahwa secara global karyawan yang merasa terlibat pada pekerjaannya dan bertanggung jawab atas kinerja yang dimiliki hanya sekitar 23%. Presentase ini jauh berbeda jika disandingkan dengan pegawai yang merasa dirinya tidak ikut serta dalam pekerjaan dan memiliki tingkat produktivitas rendah, yakni sebesar 59%. Sedangkan sebesar 18% bahkan sebagai karyawan aktif tidak terlibat yang menyebabkan kerugian terhadap perusahaan (Gallup, 2023). Data menunjukkan lebih dari setengah karyawan tidak memiliki keterlibatan yang baik dengan pekerjaan. Karyawan hanya melakukan pekerjaan sesuai perintah tanpa inisiatif untuk meningkatkan kualitas kerja dalam penyelesaian tugas.

Survei ini menunjukkan bahwa rendahnya tingkat motivasi masih banyak dialami oleh beberapa karyawan. Rendahnya motivasi kerja merupakan tantangan utama dalam pengelolaan tenaga kerja. Besarnya motivasi kerja yang rendah menjadi salah satu alasan terhambatnya pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi kerja sebagai penggerak karyawan agar memiliki semangat dalam menjalani pekerjaan, sehingga menghasilkan kinerja terbaik (Sanga et al., 2022). Tanpa motivasi kerja yang baik target kerja sulit tercapai yang mengakibatkan kinerja karyawan mengalami penurunan.

Penurunan tingkat kinerja karyawan juga dapat dipicu oleh minimnya rasa diayomi oleh perusahaan. Persepsi dukungan organisasi menjadi bentuk kepercayaan tenaga kerja terhadap organisasi bahwa upaya yang telah dilakukan dihargai oleh perusahaan. Karyawan yang merasakan ketidakpedulian perusahaan terhadap kesejahteraannya cenderung melakukan pekerjaan hanya sebatas menyelesaikan kewajiban karena kelelahan.

Ren et al. (2024) dalam penelitiannya menyatakan sebesar 82,6% perawat baru mengalami *burnout* karena tekanan pelatihan dan gaji yang rendah dalam rentang waktu yang lama. Penelitian ini mengemukakan rendahnya persepsi dukungan organisasi berakibat pada tingkat *burnout* yang semakin tinggi. Kondisi kelelahan ini akan berpengaruh pada performa karyawan dalam bekerja secara maksimal. Fenomena tersebut mengindikasikan rendahnya persepsi dukungan organisasi juga mampu berpotensi menyebabkan menurunnya kinerja karyawan. Dukungan organisasi dilakukan untuk memberi dorongan secara emosional atau instrumental agar karyawan tetap merasa kontribusinya dihargai oleh perusahaan.

Perubahan lingkungan bisnis yang berkembang pesat menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan manufaktur di Indonesia untuk pengelolaan sumber daya manusia melalui peningkatan kinerja karyawan (Hariani & Irfan, 2024). Perusahaan manufaktur merupakan organisasi bisnis yang mengubah material mentah hingga menghasilkan produk setengah jadi atau produk siap pakai yang memiliki nilai jual dengan menggunakan peralatan, mesin, dan tenaga manusia dalam proses produksinya. Perusahaan manufaktur menjadi perusahaan yang sangat bertumpu pada kompetensi modal manusia yang ada untuk dapat menghasilkan produk kualitas tinggi.

Perusahaan manufaktur dibidang produksi cat juga mengalami tantangan pada pemaksimalan pengelolaan tenaga kerja. Munculnya berbagai pesaing bisnis dengan peralatan yang lebih modern yang didukung kemampuan tenaga kerja untuk mengoperasikannya menjadi bentuk nyata tekanan yang dialami perusahaan. Tingginya ekspektasi produksi dengan realitas yang ada dilapangan menyebabkan perusahaan kesulitan untuk mencapai target produksi yang telah ditetapkan.

PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah adalah salah satu pabrikan yang berkecimpung dalam produksi cat terkemuka di Indonesia. Berbagai jenis cat diproduksi oleh perusahaan ini, seperti cat untuk exterior, interior, kayu dan besi, cat mobil, pengencer cat, dan lain sebagainya. Perusahaan ini terletak di Jl. Let. Jend. Suprpto, Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo. Pendirian perusahaan sejak tahun 1963 dengan motto “Kami Setia Membangun Bersama Anda”.

Tenaga kerja selaku komponen dasar yang diperlukan dalam mendukung produksi di perusahaan tersebut. Kualitas tenaga kerja secara signifikan

berkontribusi pada kemampuan perusahaan dalam mencapai target produksi yang telah ditentukan. Pada tahun 2023 hingga 2025 diketahui data pencapaian target produksi perusahaan, sebagai berikut.

Tabel 1.1 Capaian Target Produksi

Tabel Capaian Target Produksi			
Tahun	Jenis Produk	Target Produksi	Capaian Target Produksi
2023	Cat Kayu	2.000 ton	1.850 ton
	Cat Besi	400 ton	245 ton
	Cat Tembok	12.000 ton	11.800 ton
2024	Cat Kayu	2.000 ton	1.890 ton
	Cat Besi	400 ton	255 ton
	Cat Tembok	12.000 ton	11.890 ton
2025	Cat Kayu	2.000 ton	1.864 ton
	Cat Besi	400 ton	265 ton
	Cat Tembok	12.000 ton	11.860 ton

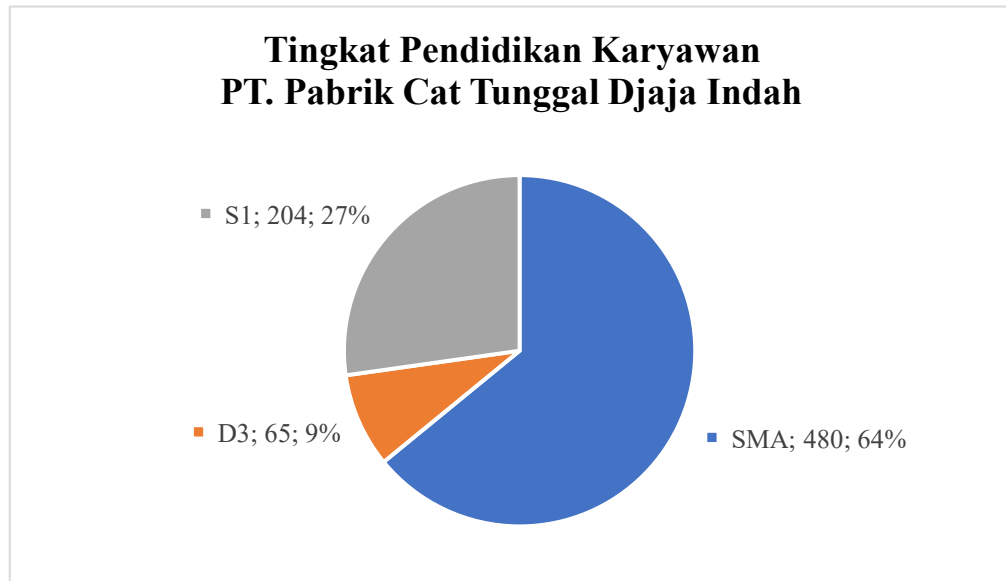
Sumber: Data Sekunder PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah (2023-2025)

Pada tabel tersebut diketahui bahwa perusahaan produsen berbagai jenis cat tersebut mengalami kesenjangan antara realisasi dan target tahunan yang telah ditetapkan. Pada tahun 2024 terdapat peningkatan capaian produksi dari tahun 2023, yakni pada produk cat kayu sebesar 40 ton, cat besi sebesar 10 ton, dan cat tembok sebesar 90 ton. Namun, pada tahun 2025 capaian target menurun pada dua jenis produk, yakni cat kayu sebesar 26 ton dan cat tembok sebesar 30 ton, sedangkan pada cat besi mengalami kenaikan sebesar 10 ton dibandingkan tahun 2024. Capaian target produksi yang menurun menunjukkan bahwa kinerja karyawan perlu ditingkatkan. Capaian target produksi sebagai bentuk akumulasi kinerja karyawan baik secara individu atau tim.

Kualitas talenta internal yang dijamin oleh entitas bisnis melalui penyeleksian pegawai berdasarkan kompetensi. Tingkat kompetensi yang tinggi

dapat berdampak terhadap kinerja karyawan. Salah satu bentuk kompetensi adalah pendidikan. Berikut data tingkat pendidikan karyawan PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah.

Gambar 1.1 Tingkat Pendidikan Karyawan

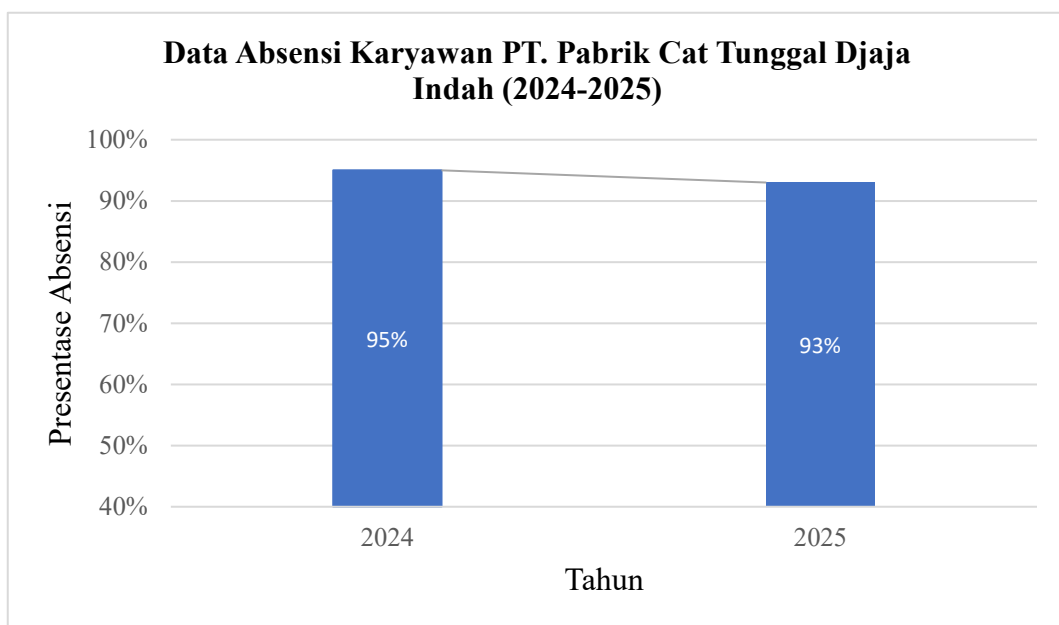


Sumber: Data Sekunder PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah (2026)

Berdasarkan Gambar 1.1 diketahui bahwa perusahaan menetapkan tingkat pendidikan minimal bagi karyawan adalah SMA. Selain itu, diketahui bahwa pada jumlah karyawan pada tingkat pendidikan SMA memiliki jumlah terbanyak sebesar 480 orang, disusul oleh tingkat pendidikan S1 sebesar 204 orang, dan D3 sebesar 65 orang. Tingkat pendidikan yang berbeda ini menunjukkan potensi perbedaan kompetensi awal yang dimiliki oleh pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang dimiliki. PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah melakukan upaya dalam peningkatan kompetensi karyawan dengan adanya program pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan. Oleh karena itu, kompetensi tidak hanya terbentuk melalui pendidikan formal tetapi juga oleh adanya pengalaman yang dimiliki.

Karyawan juga memerlukan motivasi untuk dapat meningkat kinerja yang dimiliki. Motivasi kerja sebagai dorongan bagi tenaga kerja PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah dalam memenuhi tanggungjawab sesuai standar yang ditetapkan. Motivasi kerja dapat terlihat melalui presentase kehadiran karyawan di tempat kerja. Berikut data kehadiran pegawai PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah.

Gambar 1.2 Data Absensi Karyawan



Sumber: Data Sekunder PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah (2024-2025)

Berdasarkan gambar 1.2 diketahui bahwa data absensi karyawan PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah, yakni pada tahun 2024 sebesar 95% dan tahun 2025 sebesar 93%. Data tersebut menunjukkan bahwa terdapat penurunan kehadiran karyawan sebesar 2%, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Penurunan ini menunjukkan fenomena yang perlu ditinjau lebih lanjut. Kehadiran karyawan yang tidak optimal dapat menjadi indikasi kurang konsistennya tingkat motivasi

karyawan ketika bekerja. Kondisi ini menjadi perlu diperhatikan lebih lanjut dalam mempertahankan kinerja karyawan.

Persepsi dukungan organisasi juga memiliki keterkaitan erat dengan kinerja karyawan. Perusahaan melalui kebijakan yang dibuat menghargai peran serikat pekerja sebagai sarana perlindungan hak karyawan. Pengakuan peran serikat kerja dapat memperkuat persepsi dukungan organisasi yang dialami tenaga kerja. Perusahaan perlu memaksimalkan potensi tenaga kerja yang diukur berdasarkan kinerja karyawan agar dapat mewujudkan tujuan bisnisnya.

Strategi pengelolaan tenaga kerja menjadi prosedur yang kompleks berdasarkan beragam fenomena yang ditemukan. Manajemen sumber daya manusia sebagai cara dalam menyusun strategi, menata, mengelola, dan mengoordinasikan tenaga kerja untuk mendukung realisasi tujuan perusahaan (Siagian, 2023). Perusahaan memerlukan praktik pengelolaan tenaga kerja guna memelihara karyawan dengan memaksimalkan kompetensi yang dimiliki. Perusahaan juga dapat melakukan pengarahan melalui pemberian motivasi kepada karyawan. Pemberian dukungan kepada karyawan yang dilakukan perusahaan dapat meningkatkan kinerja melalui rasa dihargai atas kontribusi yang diberikan (Santana et al., 2025).

Kinerja karyawan adalah output dari pelaksanaan kompetensi kerja yang mendukung langsung terhadap tujuan strategis perusahaan. Kinerja juga meliputi kesadaran karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Mathis (dalam Adawiyah et al., 2025) menyatakan efektivitas kinerja karyawan bergantung pada berbagai faktor oleh beberapa faktor, seperti kemampuan, upaya, tingkat dukungan, pekerjaan yang dilakukan, dan interaksi antara pegawai dengan organisasi. Faktor

tersebut perlu diperhatikan perusahaan untuk menjaga output pekerja. Kinerja sebagai indikator keberhasilan pemenuhan target yang telah ditentukan manajemen.

Kompetensi adalah bentuk kapasitas individu ketika terlibat dalam tugas-tugas yang dilandasi dengan kemahiran intelektual dan kemampuan, serta tingkah laku yang mendukung tuntutan posisi pekerja. Kompetensi yang dimiliki oleh seseorang memiliki beberapa jenis. Pada Kunandar (dalam Widiastuti, 2023) diketahui bahwa jenis kompetensi dibedakan menjadi kompetensi intelektual, kompetensi fisik, kompetensi sosial, kompetensi spiritual, dan kompetensi pribadi. Kompetensi menjadi faktor dasar dalam mengidentifikasi cara berpikir, bertindak, dan bersikap seseorang. Kompetensi sebagai pedoman perusahaan dalam mengetahui hasil kerja yang dapat dihasilkan pekerja.

Motivasi kerja adalah faktor penting dalam penyelesaian tugas yang dipengaruhi oleh perilaku kerja, tingkat usaha, dan ketekunan individu. Motivasi sebagai bentuk dorongan dari dalam diri seseorang untuk menjalankan kegiatannya. Motivasi dapat terbentuk karena adanya berbagai faktor, dimana Harahap & Khair (dalam Silaen et al., 2022) mengemukakan bahwa faktor tersebut berasal dari dalam dan luar diri individu. Pada pengukuran motivasi kerja pada karyawan menggunakan indikator dan pada Mangkunegara (dalam Miladi et al., 2023) disebutkan menggunakan lima indikator. Motivasi kerja juga menjadi faktor determinan dalam mendorong semangat bekerja tenaga kerja.

Persepsi dukungan organisasi merupakan tingkat pemikiran karyawan atas bantuan yang ditawarkan organisasi yang mencakup pengakuan kontribusi dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan selama melakukan pekerjaan.

Dukungan organisasi dapat dilihat melalui iklim kerja yang menyenangkan dan kondusif, sehingga secara signifikan berperan serta meningkatkan kinerja karyawan (Prayoga et al., 2025). Persepsi dukungan organisasi ini mendukung timbulnya kewajiban pekerja mencapai tujuan organisasi dengan meningkatkan keterlibatan di perusahaan, sehingga mengurangi *turnover* karyawan (Hariani & Irfan, 2024). Menurut Eisenberger et al (dalam Anisah et al., 2023), persepsi dukungan organisasi dapat dibentuk melalui tiga dimensi yang bervariasi. Persepsi dukungan organisasi terbentuk dari dimensi sebagai dasar penilaian karyawan atas support yang diberikan perusahaan.

Berdasarkan pemaparan teori tersebut, berbagai studi terdahulu banyak yang mengkaji dalam kaitannya dengan kompetensi, motivasi kerja, persepsi dukungan organisasi, dan kinerja karyawan. Bahri et al.(2025) dalam risetnya mengemukakan kompetensi dan motivasi memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan. Ratnasari et al. (2022) juga menyatakan persepsi dukungan organisasi dan kompetensi memengaruhi kinerja pegawai. Temuan dari sejumlah penelitian tersebut bertentangan dengan beberapa penelitian lainnya. Sunarsih et al., (2022) dalam riset yang dilakukan menemukan adanya efek negatif yang terjadi pada korelasi motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Berdiyana et al. (2022) juga menunjukkan tidak adanya dampak yang diberikan persepsi dukungan organisasi pada kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya belum ada yang secara bersamaan meneliti keterkaitan antara kompetensi, motivasi kerja, dan persepsi dukungan organisasi dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Werda & Prabowo (2024) melakukan

penelitian mengenai kompetensi, motivasi, dan disiplin kerja terkait efeknya pada kinerja karyawan. Perbedaan karakteristik penelitian terdapat pada penggunaan variabel independen ketiga. Sedangkan, Rizki (2024) melakukan penelitian terkait lingkungan kerja, motivasi kerja, dan *perceived organizational support* dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada penggunaan variabel independen pertama.

Temuan penelitian yang bervariasi dan pemilihan variabel yang beragam menunjukkan adanya gap penelitian antara literatur terdahulu dengan studi sekarang. Kajian secara simultan terhadap variabel-variabel tersebut masih sangat terbatas. Hasil penelitian yang berbeda dapat disebabkan oleh karakteristik karyawan dan objek penelitian yang digunakan. Penelitian ini esensial dilakukan untuk melengkapi kajian dalam literatur terdahulu. Oleh karena itu, penelitian ini perlu dilaksanakan untuk menambah penemuan empiris terkait variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur dibidang produksi cat, yakni PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah sebagai objek penelitian.

Berdasarkan pemaparan latar belakang sebelumnya, penulis berminat untuk melaksanakan penelitian dalam disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia di PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah dengan judul **“Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang yang dilakukan sebelumnya, maka rumusan masalah yang ditetapkan, sebagai berikut.

1. Apakah kompetensi, motivasi kerja, dan persepsi dukungan organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah?
2. Apakah kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah?
3. Apakah motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah?
4. Apakah persepsi dukungan organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pemaparan rumusan masalah yang dilakukan sebelumnya, maka tujuan penelitian yang ditentukan, sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi kerja, dan persepsi dukungan organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Pabrik Cat Tunggal Djaja Indah.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini untuk berbagai kalangan, sebagai berikut.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian diharapkan mampu berperan serta dalam pengembangan pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia dan dapat dijadikan referensi yang relevan untuk peneliti selanjutnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam mengevaluasi cara mengelola sumber daya manusia, khususnya pada aspek kompetensi, motivasi kerja, dan persepsi dukungan organisasi agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan guna mencapai tujuan perusahaan.

2. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi tambahan sumber informasi bagi para akademisi, mahasiswa, atau praktisi mengenai manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait kinerja karyawan dan faktor yang mempengaruhinya.