

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Dalam situasi persaingan bisnis yang semakin rumit, perusahaan perlu mengembangkan kualitas sumber daya manusia (SDM) untuk menjawab berbagai tantangan ekonomi maupun operasional. Untuk itu, perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian SDM harus dilakukan melalui suatu mekanisme manajerial yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia Priyono (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mempunyai peranan penting untuk merancang serta menerapkan strategi yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Selain bertugas untuk merekrut dan menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai, MSDM juga bertanggung jawab memastikan kemampuan perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan secara efektif. Oleh sebab itu, kinerja karyawan menjadi elemen sentral yang mempunyai pengaruh langsung terhadap pencapaian tujuan perusahaan, termasuk produktivitas, efisiensi, dan keberlanjutan usaha.

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai individu dalam menjalankan tugasnya dengan mengacu pada standar dan kriteria tertentu yang berlaku pada pekerjaan itu Kawiana (2020). Untuk memastikan kinerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, perusahaan memerlukan mekanisme penilaian yang sistematis dan terorganisasi dengan baik.

Penilaian kinerja memiliki peran strategis bagi perusahaan sebagai indikator keberhasilan untuk mencapai target yang telah direncanakan. Penilaian kinerja berfungsi sebagai alat untuk menilai kegiatan pegawai sekarang dan sebelumnya, yang kemudian dapat dijadikan referensi untuk evaluasi di masa depan serta sebagai tolok ukur prestasi menurut Dessler dalam Tamsah & Nurung (2021). Dengan mengetahui hal tersebut, perusahaan dapat melakukan langkah-langkah yang proaktif untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

Untuk memastikan keberhasilan analisis dan penilaian kinerja tersebut, perusahaan perlu memahami faktor utama yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Salah dua faktor penting yang banyak diteliti dan terbukti memengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi dan motivasi. Kompetensi merujuk pada keahlian teknis, kemampuan interpersonal, dan pengetahuan yang dimiliki karyawan untuk menjalankan pekerjaannya secara efektif. Sedangkan motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, menjadi penggerak utama yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Dengan demikian, untuk mencapai tujuan organisasi, perusahaan perlu memberikan perhatian yang serius terhadap kedua faktor tersebut sebagai pendorong utama karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mencapai hal ini, diperlukan pemahaman yang mendalam mengenai faktor yang memengaruhi kinerja, seperti kompetensi dan motivasi.

Kompetensi karyawan adalah salah satu elemen kunci dalam menentukan hasil kerja karyawan. Kompetensi meliputi Kemampuan seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, serta aspek internal lain, yang dimanfaatkan dalam menjalankan suatu tugas atau pekerjaan Widyaningrum (2019). Karyawan yang memiliki kompetensi yang memadai cenderung lebih percaya diri dan efektif dalam menjalankan tugasnya, sehingga dapat berkontribusi lebih besar dalam pencapaian tujuan perusahaan. Meskipun banyak perusahaan telah menyediakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, variasi tingkat kompetensi tetap menjadi tantangan yang perlu diatasi.

Selain kompetensi, motivasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi, baik yang bersifat *intrinsik* maupun *ekstrinsik*, menjadi salah satu pilar utama yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih giat. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas.

Namun demikian, tidak semua karyawan yang memiliki kompetensi dan motivasi tinggi dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Hal ini membuka kemungkinan adanya faktor lain yang berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut. Salah satu faktor yang dianggap penting dalam memoderasi pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja dapat menciptakan kondisi yang mendukung atau menghambat aktualisasi potensi karyawan.

Lingkungan kerja mencakup dua komponen utama yaitu fisik dan nonfisik Sedarmayanti dalam Marta & Budi (2019). Lingkungan kerja fisik mencakup fasilitas kantor, pencahayaan, kenyamanan ruangan, dan kebersihan, sedangkan lingkungan nonfisik meliputi hubungan interpersonal, budaya kerja, serta dukungan dari manajemen Sedarmayanti dalam Widyaningrum (2019). Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan antusiasme dan kepuasan karyawan, sedangkan lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menyebabkan menurunnya motivasi dan efisiensi kerja.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Kiyokuni Indonesia, perusahaan yang bergerak di bidang stamping dan molding logam untuk kebutuhan industri perakitan, yang berdiri sejak tahun 1996. Berdasarkan informasi yang diperoleh melalui wawancara dan data kinerja karyawan yang diberikan oleh Manajer HRGA pada hari Senin 06 Januari 2025, ditemukan bahwa dalam lima tahun terakhir terdapat penurunan kinerja karyawan pada tahun 2021 dan 2022 yang cukup signifikan dilihat dari data penilaian kinerja berikut:

Tabel 1. 1
Data Penilaian Kinerja

Tahun	Rank A	Rank B	Rank C	Rank D	Total
2020	181	528	509	58	1.276
	14%	41%	40%	5%	100%
2021	166	487	438	45	1.136
	15%	43%	39%	4%	100%
2022	164	337	796	3	1.300
	13%	26%	60%	1%	100%
2023	184	335	535	7	1.081
	17%	31%	48%	2%	100%
2024	183	215	259	10	667
	27%	32%	38%	2%	100%

Sumber: Data Perusahaan diolah oleh peneliti (2025)

Dari data kinerja karyawan diatas diketahui dalam 5 tahun terakhir yaitu tahun 2020 dari 1.276 total karyawan di perusahaan tersebut terdapat 55% atau 709 karyawan yang mendapatkan penilaian kinerja A atau B atau. Pada tahun 2021 dari 1.136 total karyawan di perusahaan tersebut terdapat 58% atau 653 karyawan yang mendapat penilaian kinerja A atau B. Pada tahun 2022 dari total keseluruhan karyawan yaitu sebanyak 1.300 karyawan terdapat 39% atau 501 karyawan yang mendapatkan penilaian A atau B. Lalu pada tahun 2023 dari 1.061 seluruh karyawan pada perusahaan tersebut terdapat 48% atau 519 karyawan yang mendapatkan penilaian A atau B. Terakhir pada tahun 2024 dari 667 total keseluruhan karyawan pada perusahaan tersebut terdapat 59% atau 398 karyawan yang mendapatkan penilaian A atau B. Walaupun terdapat peningkatan penilaian kinerja pada tahun 2024, namun jumlah karyawan pada tahun 2024 terjadi penurunan yang cukup signifikan.

Melihat penjelasan dari data diatas terdapat penurunan kinerja pada tahun 2021 dan tahun 2022, serta mengalami penurunan yang paling signifikan pada tahun 2022. Menurut hasil wawancara dengan Manajer HRGA penurunan tersebut terjadi akibat adanya masa transisi Covid-19 selain itu juga diduga dipengaruhi oleh kompetensi, motivasi, dan kondisi lingkungan kerja di perusahaan PT. Kiyokuni Indonesia yang memoderasi kedua variabel tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, terdapat perbedaan temuan mengenai pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Noferianti (2022), Wijayanti & Hartantti (2018), serta Rahayuningsih & Maelani (2018), menunjukkan

bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun, temuan berbeda diungkapkan oleh Yustiana et al. (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian mengenai motivasi juga menunjukkan hal serupa. Penelitian oleh Maharani (2021), Yunita & Pratama (2023), serta Suwardi (2023) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, penelitian Ernawati et al. (2019) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut mengindikasikan adanya variabel lain yang memengaruhi hubungan antara kompetensi dan motivasi terhadap kinerja. Salah satu variabel yang diduga memiliki peran tersebut adalah lingkungan kerja. Penelitian Rasminto et al. (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh terhadap kinerja. Namun, penelitian Jufrizen & Rahmadhani (2020) justru menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berperan sebagai variabel moderasi.

Dilihat dari ketidakkonsistenan penelitian sebelumnya, peneliti menduga bahwa lingkungan kerja dapat menjadi variabel yang memperkuat atau memperlemah pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja. Lingkungan kerja yang kondusif berpotensi mendorong penerapan kompetensi yang optimal serta meningkatkan motivasi karyawan, sehingga berdampak positif pada kinerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung

dapat menghambat pengaruh positif kompetensi dan motivasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini lingkungan kerja digunakan sebagai variabel moderasi yang diharapkan dapat menjelaskan perbedaan hasil penelitian terdahulu

Adanya perbedaan atau inkonsistensi hasil-hasil penelitian tersebut menjadi dasar bagi peneliti untuk mengangkat isu ini sebagai fokus dalam penelitian yang akan dilakukan dengan judul **“Analisis Pengaruh Kompetensi dan Motivasi, terhadap Kinerja Karyawan dengan Lingkungan Kerja Sebagai Pemoderasi pada PT. Kiyokuni Indonesia.”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka masalah penelitian yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penurunan Kinerja Karyawan selama lima tahun terakhir di PT. Kiyokuni Indonesia, yaitu ditemukan adanya penurunan signifikan pada tahun 2021 dan penurunan paling tajam pada tahun 2022, yang mengindikasikan adanya permasalahan dalam pencapaian performa kerja karyawan.
2. Penurunan kinerja diduga berkaitan dengan rendahnya kompetensi dan motivasi karyawan. Meskipun pelatihan telah diberikan, variasi tingkat kompetensi dan motivasi tetap menjadi kendala dalam mencapai kinerja optimal.

3. Lingkungan kerja diduga memiliki peran dalam memperkuat atau memperlemah pengaruh kompetensi dan motivasi terhadap kinerja, baik melalui aspek fisik (fasilitas, kenyamanan) maupun nonfisik (hubungan antarpegawai, budaya kerja).
4. Terdapat perbedaan hasil penelitian terkait pengaruh kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan, sementara yang lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan, sehingga menimbulkan kebutuhan untuk menguji kembali variabel-variabel tersebut dalam konteks PT. Kiyokuni Indonesia.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas batasan penelitian dalam penelitian ini yaitu:

1. Penelitian ini hanya difokuskan pada karyawan PT. Kiyokuni Indonesia yang aktif bekerja dalam kurun waktu tahun 2020–2024.
2. Variabel independen yang diteliti terbatas pada kompetensi dan motivasi karyawan.
3. Variabel dependen yang dianalisis adalah kinerja karyawan.
4. Lingkungan kerja dalam penelitian ini difokuskan sebagai variabel moderasi, baik dari aspek fisik (ruang kerja, fasilitas, kenyamanan) maupun nonfisik (hubungan sosial, budaya kerja).

5. Penelitian ini tidak membahas faktor lain di luar kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja, seperti kepemimpinan, kompensasi, atau budaya organisasi.
6. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner, dan hasilnya diolah dengan analisis regresi moderasi (Moderated Regression Analysis/MRA).

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah lingkungan kerja memoderasi hubungan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah lingkungan kerja memoderasi hubungan antara motivasi terhadap lingkungan kerja?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan mengetahui pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan mengetahui pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji dan mengetahui pengaruh lingkungan kerja dalam memoderasi kompetensi terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan mengetahui pengaruh lingkungan kerja dalam memoderasi motivasi terhadap kinerja karyawan.

F. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka masalah penelitian yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Meningkatkan pengetahuan dan memperkaya penelitian tentang pengaruh lingkungan kerja, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Diharapkan juga bahwa penelitian ini akan membantu mengembangkan teori tentang hal-hal yang memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian lain yang berkaitan dengan subjek ini.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan evaluasi bagi pimpinan PT. Kiyokuni Indonesia dalam upaya meningkatkan motivasi dan kompetensi karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif guna mendukung peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

