

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia memegang peranan yang sangat penting, sebab dengan tidak adanya tenaga kerja/karyawan yang profesional/kompetitif, perusahaan tidak dapat melakukan aktivitasnya secara maksimal meskipun semua peralatan modern yang diperlukan telah tersedia. Melihat sangat pentingnya peranan tenaga kerja/karyawan sebagai sumber daya manusia dalam proses produksi sehingga diharapkan karyawan akan dapat bekerja lebih produktif dan profesional dengan didorong oleh rasa aman dalam melakukan segala aktivitasnya (Aspiyah dan Martono, 2016). Sebuah organisasi atau perusahaan tidak akan dapat berkembang apabila produktivitas kerja karyawannya juga tidak mengalami peningkatan apalagi dengan semakin tingginya tingkat persaingan yang ada dalam dunia bisnis.

Menurut Hasibuan (2010:128) menyebutkan bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan serta mengutarakan cara pemanfaatan baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi suatu barang atau jasa. Produktivitas kerja karyawan ditentukan oleh keberhasilan prestasi kerja yang dimiliki oleh karyawan dalam perusahaan. Prestasi kerja karyawan sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan, hal ini menjadi kewajiban seorang

pimpinan untuk dapat menciptakan suasana yang dapat mendukung terciptanya prestasi kerja.

Siska dan Suryalena (2017) menyebutkan prestasi kerja merupakan salah satu faktor keberhasilan operasional organisasi dalam mencapai tujuan. Prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan dapat dikatakan memiliki prestasi kerja yang baik apabila dapat memberikan hasil terbaik untuk pekerjaannya artinya karyawan tersebut dapat mencapai atau melebihi standar atau kriteria tertentu yang ditetapkan organisasi. Peningkatan prestasi kerja seorang karyawan sangat perlu dilakukan baik secara individu maupun secara kelompok sebagai upaya untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja dan prestasi kerja adalah kompetensi. Wibowo (2013:86) mengatakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa kompetensi seseorang karyawan dapat memberikan pengaruh kepada pencapaian kinerja dan akan berpengaruh pada prestasi kerja dan berdampak pada produktivitas kerja karyawan tersebut.

Selain kompetensi, dalam menacapai prestasi kerja dan produktivitas kerja adalah pelatihan. Pelatihan merupakan suatu cara untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam hal ini karyawan. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan, sehingga pelatihan akan berdampak pada peningkatan prstasi kerja dan produktivitas kerja karyawan. Pentingnya pelatihan kerja terhadap karyawan dapat dijadikan sebagai salah satu cara bagi perusahaan untuk mengasah keahlian tenaga kerja yang dimiliki dalam meningkatkan produktivitas kerja karena pelatihan membantu dalam memperbaiki kekurangan serta mengasah keahlian yang telah dimiliki sehingga dapat lebih dimaksimalkan lagi oleh karyawan.

Tidak hanya kompetensi dan pelatihan, pengalaman kerja juga dapat mempengaruhi prestasi kerja dan produktivitas kerja. Pengalaman kerja adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik. Pengalaman kerja merupakan kunci pembuka untuk menciptakan prestasi kerja yang baik bagi perusahaan, dengan adanya pengalaman kerja dapat menempatkan karyawan sesuai dengan persyaratan jabatan sehingga dapat bekerja dengan baik dan berprestasi (Ardana, dkk 2011:84). Berbekal pengalaman tersebut diharapkan tiap-tiap karyawan mempunyai kualitas sumber daya manusia yang tinggi dalam meningkatkan prestasi kerja lebih tinggi, *skill* yang dimiliki karyawan lebih mudah dalam

mengerjakan pekerjaan dengan efisiensi menggunakan alat-alat maupun pikirannya, sehingga diharapkan akan dapat meningkatkan kemampuan kerja, baik dalam kecepatan kerja maupun dalam mutu hasilnya, sehingga dapat mempengaruhi prestasi kerja dan produktivitas kerja.

PT. Dua Kelinci Pati merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia makanan terkemuka di Indonesia. Produk perusahaan ini terkenal dengan merek Dua Kelinci. Perusahaan ini selalu menjunjung tinggi program manajemen kualitas yang mana setiap karyawan bertanggung jawab penuh atas produk masing-masing yang kemudian dikhususkan kepada Divisi *Quality Control* (QC) atau *Quality Assurance* (QA). Selain itu, Dua Kelinci juga dibantu oleh Divisi Riset dan Pengembangan guna menyempurnakan dan mengembangkan produk-produk demi memanjakan konsumennya dengan menggunakan mesin-mesin berteknologi modern yang dapat menjaga kualitas dan rasa. Saat ini produk Dua Kelinci tidak hanya mampu memenuhi permintaan konsumen dalam negeri saja, namun juga mampu hingga menembus pasaran internasional, seperti Australia, Brunei Darussalam, Filipina, Malaysia, Singapura, Thailand, Hong Kong, China, Saudi Arabia, Amerika Serikat, Kanada dan beberapa negara lain di Eropa. Populasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah karyawan divisi umum non produksi yang berjumlah 375 karyawan. Karyawan PT. Dua Kelinci Pati Divisi Umum Non Produksi yang terdiri dari bagian staf Procurement, staf marketing, staf PPIC, staf Management Information System, staf HRD and GA dan staf Accounting and Finance. Berikut disajikan data jumlah karyawan divisi umum non produksi.

**Tabel 1.1**  
**Karyawan Divisi Umum Non Produksi**  
**PT. Dua Kelinci Pati**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>
Staf Procurement	57
Staf Marketing	104
Staf PPIC	63
Staf Management Information System	32
Staf HRD and GA	65
Staf Accounting and Finance	54
<b>Jumlah</b>	<b>375</b>

Sumber : PT Dua Kelinci Pati, 2019

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 375 karyawan. Staf Procurement terdiri dari 57 karyawan, staf marketing terdiri dari 104 karyawan, staf PPIC terdiri dari 63 karyawan, staf Management Information System terdiri dari 32 karyawan, staf HRD and GA terdiri dari 65 karyawan dan staf Accounting and Finance terdiri dari 54 karyawan.

Penelitian ini meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dan produktivitas kerja, salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dan produktivitas kerja adalah kompetensi. Berikut data kompetensi pada karyawan divisi umum non produksi PT. Dua Kelinci Pati yang disajikan pada tabel 1.2 berikut ini:

**Tabel 1.2**  
**Data Pendidikan Karyawan Divisi Umum Non Produksi PT. Dua Kelinci Pati**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA/SMK	169	45,1
Diploma	120	32,0
Sarjana	86	22,9
Total	375	100,0

Sumber : PT. Dua Kelinci Pati, 2020.

Berdasarkan tabel 1.2 dapat diketahui bahwa karyawan divisi umum non produksi PT. Dua Kelinci Pati diketahui sebagian besar memiliki pendidikan SMA/SMK sebanyak 169 karyawan (45,1%), diploma sebanyak 120 karyawan (32,0%) dan sarjana sebanyak 86 karyawan (22,9%). Karyawan divisi umum non produksi PT. Dua Kelinci Pati memiliki latar belakang pendidikan yang mayoritas tamatan SMA/SMK, sementara pada era sekarang sangat dibutuhkan karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi guna meningkatkan kemampuan kerja dan menunjang pekerjaannya. Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi pada karyawan divisi umum non produksi PT. Dua Kelinci Pati tergolong rendah sehingga mempengaruhi prestasi kerja dan produktivitas kerja.

Selain kompetensi, pelatihan pada karyawan juga berpengaruh terhadap prestasi kerja dan produktivitas kerja. Berikut pelatihan yang pernah diselenggarakan pada PT. Dua Kelinci Pati dapat dilihat pada tabel 1.3 sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Pelatihan pada PT. Dua Kelinci Pati**

No	Jenis Pelatihan	Divisi	Jumlah karyawan	Jumlah Karyawan yang mengikuti pelatihan	Persentase (%)
1.	Keahlian administrasi dan pelaporan keuangan	Umum Non Produksi	375	113	30%
2.	Keahlian produksi dan teknis perawatan	Produksi	420	245	58%
3.	Keahlian <i>Quality Control</i>	Produksi	65	35	54%

Sumber : PT. Dua Kelinci Pati, 2020.

Berdasarkan tabel 1.3 diatas, dapat diketahui bahwa pelatihan yang dilakukan PT. Dua Kelinci Pati pada karyawan divisi umum non produksi hanya sebesar 30%. Berbeda dengan pelatihan yang dilakukan pada divisi produksi dengan persentase 58% dan 54%. Hal ini dapat dilihat bahwa pelatihan pada karyawan umum non produksi rendah dibanding pelatihan pada karyawan produksi. Sehingga berpengaruh pada prestasi kerja dan produktivitas kerja karyawan.

Selain kedua faktor diatas, pengalaman kerja juga berpengaruh terhadap prestasi kerja dan produktivitas kerja. Berikut data pengalaman kerja pada karyawan divisi umum non produksi PT. Dua Kelinci Pati dapat dilihat pada tabel 1.4 berikut ini:

**Tabel 1.4**  
**Data Masa Kerja Karyawan Divisi Umum Non Produksi**  
**PT. Dua Kelinci Pati**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Persentase (%)</b>
1-3 tahun	155	41,33
4-6 tahun	145	38,67
> 6 tahun	75	20,00
Total	375	100,0

Sumber : PT. Dua Kelinci Pati, 2020.

Tabel 1.4 menjelaskan bahwa karyawan divisi umum non produksi PT. Dua Kelinci Pati diketahui sebagian besar memiliki masa kerja antara 1-3 tahun sebanyak 155 karyawan (41,33%), masa kerja 4-6 tahun sebanyak 145 karyawan (38,67%) dan masa kerja di atas 6 tahun sebanyak 75 karyawan (20,00%). Kesimpulan tabel diatas adalah karyawan yang memiliki pengalaman kerja 1-3 tahun lebih banyak dibandingkan dengan yang memiliki masa kerja 4-6 tahun dan lebih dari 6 tahun. Hal ini sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, karena semakin rendah pengalaman kerja karyawan maka menunjukkan keterampilan dalam bekerja sedikit sehingga prestasi kerja karyawan menurun dan menyebabkan produktivitas kerja karyawan pun ikut menurun.

Terdapat beberapa perbedaan penelitian, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Andi dan Novita (2018) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan penelitian Maizar (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap prestasi kerja. Selanjutnya penelitian Abidin (2017) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap



produktivitas kerja. Berbeda dengan hasil penelitian Andi dan Novita (2018) yang menyatakan kompetensi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Penelitian Agata dan Wardhana (2018) menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Puspitasari (2017) menyatakan pelatihan memiliki pengaruh tetapi tidak signifikan terhadap prestasi kerja bahwa. Sedangkan Habibah (2017) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Berbeda dengan penelitian Pettarani, dkk (2018) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Utama, dkk (2016) menyebutkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Aristanti (2018) menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh negatif terhadap prestasi kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Susetyorini dan Masnah (2017) menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja, hal berbeda dikemukakan oleh Wirayani, dkk (2016) mendefinisikan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Novitasari (2016) melakukan penelitian dengan hasil menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian Taufan, dkk (2016) bahwa prestasi kerja berpengaruh dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Berdasarkan uraian latar belakang dan penelitian terdahulu tersebut, peneliti

mengambil judul penelitian “PENGARUH KOMPETENSI, PELATIHAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA MELALUI PRESTASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. DUA KELINCI PATI”.

## 1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:
  1. Variabel eksogen adalah kompetensi, pelatihan dan pengalaman kerja.
  2. Variabel endogen adalah produktivitas kerja.
  3. Variabel intervening adalah prestasi kerja.
- b. Penelitian mengambil obyek pada PT. Dua Kelinci Pati, yaitu perusahaan yang memproduksi kacang atom, snack, krip-krup, biji-bijian, kacang goreng, kacang atom, wafer, tortila dengan merek Dua Kelinci.
- c. Responden yang diteliti adalah karyawan divisi umum non produksi pada PT. Dua Kelinci Pati yang berjumlah 375 karyawan.
- d. Waktu penelitian dilaksanakan sejak bulan Juli sampai September 2020.

## 1.3. Rumusan Masalah

PT. Dua Kelinci Pati merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang penyedia *snack* terkemuka di Indonesia. Produk perusahaan ini terkenal dengan merek Dua Kelinci. Ditengah eksistensi PT. Dua Kelinci Pati, terdapat beberapa permasalahan yaitu Kompetensi karyawan divisi umum non produksi

PT. Dua Kelinci Pati rendah. Hal ini dapat dilihat dari latar belakang pendidikan karyawan PT. Dua Kelinci Pati divisi umum non produksi mayoritas lebih banyak tamatan SMA/SMK, sedangkan pada era sekarang untuk dituntut memiliki keahlian setaraf pendidikan Sarjana/Diploma. Sesuai dengan hasil wawancara dengan HRD mengatakan bahwa sebagian besar karyawan dengan lulusan SMA/SMK kurang berkompeten dibandingkan dengan karyawan dengan lulusan Sarjana/Diploma. Pelatihan kerja yang dilakukan oleh PT. Dua Kelinci Pati pada karyawan divisi umum non produksi kurang karena hanya sebesar 30% tidak sebanding dengan pelatihan yang dilakukan pada divisi produksi dengan persentase 58% dan 54%. Hal ini berarti pelatihan pada karyawan umum non produksi kurang dibanding pelatihan pada karyawan produksi.

Pengalaman kerja karyawan divisi umum non produksi PT. Dua Kelinci Pati kurang. Hal ini dapat dilihat dari masa kerja karyawan divisi umum non produksi yang memiliki masa kerja 1-3 tahun lebih banyak dibandingkan dengan yang memiliki masa kerja 4-6 tahun dan lebih dari 6 tahun. Semakin rendah pengalaman kerja karyawan maka menunjukkan keterampilan dalam bekerja sedikit sehingga prestasi kerja karyawan menurun dan menyebabkan produktivitas kerja karyawan pun ikut menurun.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati?

- b. Bagaimana pengaruh pelatihan kerja terhadap prestasi kerja pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati?
- c. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati?
- d. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati?
- e. Bagaimana pengaruh pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati?
- f. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati?
- g. Bagaimana pengaruh prestasi kerja terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati.
- b. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati.
- c. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati.

- d. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati.
- e. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati.
- f. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati.
- g. Menganalisis pengaruh prestasi kerja terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. Dua Kelinci Pati.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

##### **a. Manfaat Teoritis**

Memberikan kontribusi terhadap ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya terkait dengan pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja pada PT Dua Kelinci Pati melalui prestasi kerja sebagai variabel intervening.

##### **b. Manfaat Praktis**

Memberikan informasi dan kontribusi pemikiran kepada karyawan yang berhubungan dengan pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengalaman kerja terhadap produktivitas kerja melalui prestasi kerja sebagai variabel intervening.