

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia usaha modern terus mengalami perubahan yang dinamis, didorong oleh kemajuan teknologi, perubahan perilaku konsumen, serta meningkatnya persaingan di pasar. Untuk dapat bertahan dan tumbuh dalam kondisi tersebut, perusahaan dituntut untuk memiliki daya saing tinggi, bukan hanya dari sisi produk dan layanan, tetapi juga dari sumber daya manusianya. Karyawan sebagai penggerak utama roda operasional perusahaan memiliki peran sentral dalam menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, kualitas kinerja karyawan menjadi perhatian utama dalam manajemen bisnis yang berkelanjutan.

Kinerja karyawan yang baik tidak hanya mencerminkan produktivitas individu, tetapi juga menjadi cerminan efektivitas manajerial perusahaan secara keseluruhan. Di sisi lain, kinerja yang menurun dapat berdampak pada berbagai aspek, seperti kepuasan pelanggan, efisiensi kerja, hingga pencapaian target perusahaan. Dalam prakteknya, berbagai perusahaan menghadapi tantangan untuk menjaga kinerja karyawan agar tetap optimal di tengah perubahan kebutuhan pasar dan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.

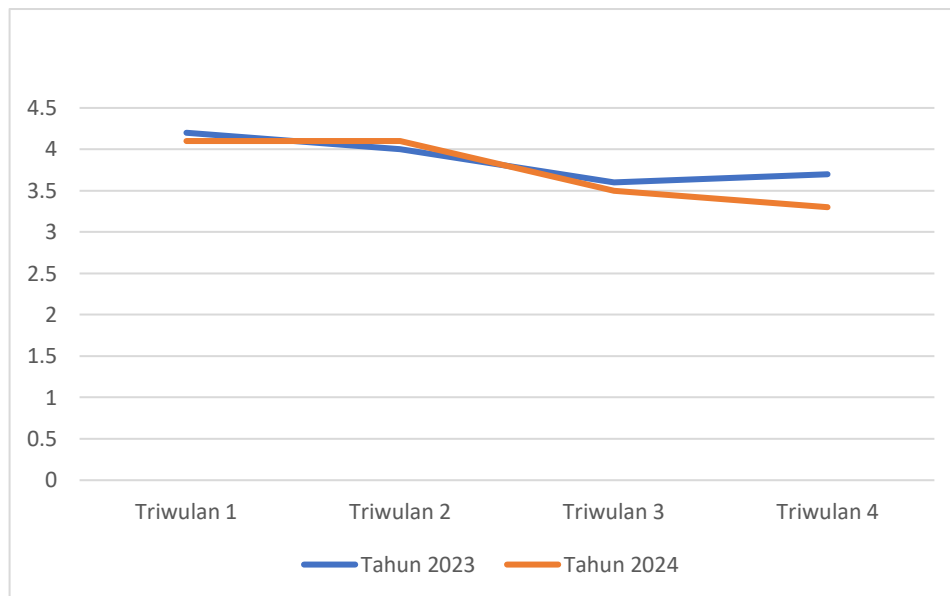
Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan bukanlah hal yang mudah. Berbagai faktor dapat memengaruhi kualitas kinerja, mulai dari motivasi kerja, kompetensi, hingga dukungan yang diberikan perusahaan dalam bentuk pelatihan dan pengembangan. Ketika salah satu dari faktor tersebut tidak berjalan secara optimal, maka potensi penurunan performa karyawan pun dapat terjadi.

Salah satu perusahaan yang mengalami tantangan serupa adalah Optik Zolaris. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1984 dan bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan mata. Dengan pengalaman yang panjang dan jaringan usaha yang tersebar di beberapa daerah, Optik Zolaris telah membangun reputasi sebagai salah satu optik terpercaya. Namun demikian, dalam perjalanannya, perusahaan tidak luput dari dinamika internal yang memengaruhi stabilitas kinerja karyawan. Hal ini tercermin dari data internal perusahaan, di mana terjadi penurunan nilai Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) karyawan pada dua triwulan terakhir tahun 2024.

Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Indeks Prestasi Kumulatif atau yang biasa disebut IPK, adalah angka yang mencerminkan keberhasilan seseorang dalam pendidikan atau pekerjaan. (Siswanto et al., 2019). Berikut adalah data IPK pegawai Optik Zolaris per triwulan periode 2023-2024.

Tabel 1.1

Grafik Rekap IPK Pegawai Per Triwulan Tahun 2023-2024



Sumber : Optik Zolaris

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat dilihat dari hasil penilaian pengetahuan dan pemahaman per triwulan periode 2023-2024 khususnya di tahun 2024 yang menurun pada 2 triwulan terakhir. Capaian yang diperoleh pada triwulan ketiga dan keempat di tahun 2024 menurun mendapat nilai IPK 3,5 dan 3,3 turun dari triwulan sebelumnya yang mendapat capaian 4,1. Fenomena yang ditunjukkan dalam tabel di atas memiliki dampak negatif terhadap perkembangan bisnis. Agar perusahaan dapat terus berjalan dan berkembang, manajemen perlu melihat kelemahan yang ada dan meningkatkan performa karyawan. Kinerja karyawan selama dua triwulan terakhir, yang tercantum dalam tabel 1.1, menunjukkan penurunan yang diduga disebabkan oleh faktor motivasi, kompetensi, serta pelatihan dan pengembangan.

Salah satu hal yang diyakini mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Hasibuan (2003:219) menjelaskan bahwa motivasi adalah dorongan yang menciptakan semangat kerja seseorang, sehingga mereka ingin bekerja sama, melaksanakan tugas secara efektif, dan berupaya keras untuk mencapai kepuasan. Dengan adanya

motivasi, perusahaan dapat mencapai target yang ditetapkan dan juga meningkatkan loyalitas karyawan. Bentuk motivasi yang diberikan Optik Zolaris kepada karyawannya adalah *reward* berupa uang atau barang, melakukan kegiatan positif seperti membuat konten, makan bersama diluar yang bertujuan untuk mendorong dan meningkatkan gairah kinerja karyawan agar lebih bersemangat dalam bekerja.

Aamodt (2012) menyatakan bahwa tujuan memberikan motivasi dalam organisasi adalah untuk membangkitkan semangat kerja karyawan agar mereka mau berusaha lebih keras dengan memanfaatkan seluruh kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Jika karyawan merasa termotivasi, mereka akan merasa puas dalam bekerja dan akan melakukannya dengan lebih semangat, yang pada akhirnya akan meningkatkan performa mereka (Pancasila et al., 2020).

Kompetensi pegawai menjadi salah satu indikator penting dalam menganalisis kinerja. Selain motivasi, kompetensi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Rogghe dan De Meuse (2018), kompetensi mencakup berbagai aspek, seperti pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu dalam pekerjaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi berhubungan dengan karakteristik yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk sukses. Ini menunjukkan bahwa penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan mengembangkan kompetensi karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan.

Penilaian kompetensi yang dilakukan yang dilakukan oleh Optik Zolaris memiliki kriteria penilaian dari sebagai berikut :

Tabel 1. 2
Kriteria Penilaian Kompetensi

Kompetensi/Perilaku yang Dinilai
<i>Delivering Service Excellence</i> (Pelayanan Prima, Komunikasi, Pendekatan pada konsumen saat melayani)
<i>Problem Solving & Leadership</i> (Kecakapan dalam Memecahkan Masalah dan rsa tanggung jawab)
Penjualan (<i>Crossale, Upsale, Pencapaian Scoreboard</i>)
Disiplin Kerja (Atribut, Administrasi, Penampilan, Kehadiran)
Pengetahuan Teknis (<i>Skills dan Knowledge</i>)

Sumber : Optik Zolaris

Aspek kompetensi karyawan Optik Zolaris dinilai berdasarkan beberapa kriteria penting. Pertama, *Excellence in Delivering Service* menilai kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan prima, termasuk keterampilan komunikasi dan pendekatan yang ramah pelanggan. Kedua, *Solving Problems & Leadership* menilai kemampuan karyawan dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah serta mengambil tanggung jawab dalam situasi kepemimpinan. Ketiga, *Excellence in Sales* atau penjualan menilai kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan penjualan dan *cross-selling*. Keempat, Disiplin Kerja mencakup sifat profesional seperti administrasi yang baik, penampilan rapi, dan kehadiran yang konsisten. Terakhir, pengetahuan teknis menilai kemampuan dan pengetahuan karyawan tentang produk dan layanan optik sehingga mereka dapat memberikan informasi yang akurat dan layanan yang memuaskan kepada pelanggan. Kriteria penilaian kompetensi ini membentuk dan menghasilkan karyawan yang memiliki pengetahuan, sikap, skill yang profesional di bidangnya.

Untuk memastikan kualitas pelayanan yang optimal kepada pelanggan dalam bisnis optik, pengembangan kompetensi karyawan sangat penting. Pelatihan dan pengembangan yang terorganisir dapat mencakup beberapa elemen penting, seperti pemahaman teknis tentang alat optik dan pengukuran presisi, pengetahuan mendalam tentang berbagai jenis lensa dan *frame* yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, dan kemampuan untuk memberikan layanan profesional untuk membangun kepercayaan. Selain itu, sangat penting untuk meningkatkan

produktivitas individu dan kolaborasi tim dengan meningkatkan *soft skills* seperti manajemen waktu, penyelesaian masalah, dan komunikasi. Karyawan yang memiliki tanggung jawab kepemimpinan harus dilatih dalam perencanaan bisnis, pengelolaan stok, dan pemasaran. Bisnis optik dapat memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga inovatif dan fleksibel dengan strategi pelatihan yang berkelanjutan terhadap perubahan teknologi, dan mampu memberikan pelayanan yang unggul, sehingga meningkatkan daya saing perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Otoo & Mishra (2018), pelatihan yang lebih fokus pada saat ini ditujukan untuk membantu karyawan dalam pekerjaan mereka sekarang, dengan penekanan pada keterampilan dan keahlian khusus yang langsung terkait dengan tugas mereka. Di sisi lain, pengembangan berfungsi untuk memperbaiki sikap, perilaku, dan meningkatkan kinerja anggota organisasi. Pelatihan memainkan peran kunci dalam mencapai sasaran organisasi, sambil memperhatikan kepentingan baik karyawan maupun perusahaan. (Rostini et al., 2023). Pelatihan yang diselenggarakan di Optik Zolaris terdiri dari pelatihan internal yaitu pelatihan yang dilakukan oleh tim SDM terkait pelayanan dan strategi penjualan. Kemudian pelatihan eksternal yaitu pelatihan yang dilakukan oleh *supplier* Optik Zolaris yaitu Opto Mitra Utama yang merupakan bagian dari Zolaris Corp dengan mengadakan *workshop* terkait produk pada Optik Zolaris seperti lensa dan *frame*.

Selain itu, tim SDM juga mengadakan ujian triwulan dan ujian akhir tahun kepada karyawan untuk mengasah dan menguji pengetahuan karyawan terhadap produk dan segala prosedur. Program pelatihan mendukung pegawai dalam mengasah berbagai keterampilan yang penting untuk keberhasilan mereka di pekerjaan sekarang serta di masa depan. Namun, setiap pegawai memiliki kemampuan yang mungkin tidak memenuhi kebutuhan spesifik perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan harus melaksanakan pelatihan agar para pegawai dapat memperoleh keterampilan atau kemampuan yang diharapkan oleh organisasi.

Permintaan untuk pekerjaan dan kemampuan dari karyawan harus diselaraskan lewat program pengenalan dan pelatihan. Keduanya sangat penting bagi perusahaan. Setelah karyawan mendapatkan pelatihan dan menjadi ahli dalam bidangnya, mereka juga memerlukan peningkatan lebih lanjut untuk menghadapi

tanggung jawab mereka di masa mendatang. Program pengembangan pada Optik Zolaris adalah *Zolaris Leadership and Responsibility*, MBS (*training*) sebagai bekal pondasi diri karyawan. Selain itu, tim SDM juga melakukan *monitoring*, *mentoring*, *training* dan *coaching* sebagai bentuk evaluasi dari kinerja karyawan. Dengan mengikuti perkembangan dan pertumbuhan, yang tercermin dalam semakin beragamnya tenaga kerja, struktur organisasi, dan kompetisi global yang meningkat, inisiatif dalam pelatihan dan pengembangan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperluas tugas serta tanggung jawab yang lebih besar.

Meskipun Optik Zolaris telah menjalankan berbagai program peningkatan kinerja karyawan melalui pemberian motivasi berupa *reward* dan kegiatan positif, pelatihan internal dan eksternal, serta program pengembangan seperti *Zolaris Leadership and Responsibility*, namun kenyataannya penilaian kinerja karyawan justru mengalami penurunan. Berdasarkan data IPK pegawai per triwulan tahun 2024, nilai kinerja yang sebelumnya mencapai 4,1 menurun menjadi 3,5 di triwulan ketiga dan kembali turun menjadi 3,3 di triwulan keempat. Penurunan ini menunjukkan adanya fenomena gap, yaitu kesenjangan antara upaya pengelolaan sumber daya manusia yang telah dilakukan dengan hasil kinerja yang dicapai. Hal ini mengindikasikan bahwa program-program yang berjalan belum sepenuhnya efektif atau belum menyentuh akar permasalahan kinerja secara menyeluruh.

Terkait fenomena kinerja karyawan, beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, kompetensi, serta pelatihan dan pengembangan memengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian Yani and Andani (2024) menunjukkan bahwa motivasi memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Hasil penelitian Yohana (2017) menunjukan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian dari (Krisnawati & Bagia, 2021) menemukan bahwa kompetensi juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Erwin & Suhardi (2020) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasil dari penelitian Yulianty et al. (2024) menemukan bahwa pengembangan karyawan terbukti memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya di bidang manajemen sumber daya manusia banyak yang hanya menggunakan salah satu variabel, seperti motivasi, kompetensi, atau pelatihan dan pengembangan, untuk mengukur pengaruh terhadap kinerja karyawan. Meskipun setiap variabel tersebut terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja, penggunaan satu variabel saja seringkali belum mampu memberikan gambaran yang utuh.

Sebaliknya, penelitian ini melibatkan empat variabel utama sekaligus yaitu motivasi kerja, kompetensi, pelatihan dan pengembangan, menawarkan pandangan yang lebih lengkap. Dengan mempertimbangkan baik faktor internal seperti motivasi kerja dan kompetensi, maupun faktor eksternal seperti pelatihan dan pengembangan, penelitian ini mampu memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai kinerja karyawan. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat hubungan antar faktor, tetapi juga menghasilkan analisis yang lebih akurat dan relevan bagi pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

Untuk memahami keadaan yang ada, perlu dilakukan analisis terhadap berbagai faktor yang memengaruhi kinerja baik dari sudut pandang empiris maupun konseptual. Berdasarkan hasil ini, keempat faktor, yaitu motivasi kerja, kompetensi serta pelatihan dan pengembangan, terbukti berpengaruh pada kinerja. Jika hipotesis ini terbukti benar, maka konsep mengenai hubungan antara keempat faktor tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan, memprediksi, dan mencari solusi untuk masalah kinerja. Berdasarkan pemikiran ini, direncanakan sebuah penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Serta Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Optik Zolaris”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut, maka yang menjadi rumusan masalah yang akan diteliti adalah :

1. Bagaimana pengaruh motivasi kerja, kompetensi, pelatihan dan pengembangan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Optik Zolaris?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Optik Zolaris?

3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Optik Zolaris?
4. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Optik Zolaris?
5. Bagaimana pengaruh pengembangan terhadap kinerja karyawan pada Optik Zolaris?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, kompetensi, pelatihan dan pengembangan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Optik Zolaris.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Optik Zolaris.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Optik Zolaris.
4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada Optik Zolaris.
5. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan terhadap kinerja karyawan pada Optik Zolaris.

1.4 Manfaat Penelitian

Untuk memperluas wawasan khasanah keilmuan dan pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia terkait dengan permasalahan motivasi kerja, kompetensi, pengembangan dan pelatihan serta kinerja karyawan.

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Untuk mendapat data empiris terbaru dalam pengembangan teori selanjutnya mengenai kinerja karyawan.
2. Menguji teori-teori yang relevan, seperti teori motivasi) atau teori kompetensi dalam konteks industri optik.
3. Hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan dengan fokus yang serupa atau berbeda di bidang SDM.

1.4.2 Manfaat Praktis (Empirik)

1. Penelitian ini memberikan panduan yang dapat diaplikasikan langsung oleh organisasi atau perusahaan, seperti Optik Zolaris.

2. Memberikan rekomendasi kepada manajemen Optik Zolaris terkait peningkatan motivasi kerja, pengembangan kompetensi, dan efektivitas pelatihan.
3. Memberikan masukan terkait bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas karyawan.
4. Mendukung perusahaan untuk meningkatkan daya saing melalui SDM yang lebih kompeten dan termotivasi.
5. Hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi manajemen untuk mengambil keputusan strategis yang terukur.
6. Menghasilkan model atau strategi yang dapat diterapkan tidak hanya di Optik Zolaris tetapi juga di perusahaan lain dengan konteks serupa.