

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan adanya manajemen yang baik akan dapat membantu untuk terwujudnya tujuan dari organisasi, karyawan, dan masyarakat. Manusia selalu berperan aktif dalam setiap organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meski peralatan canggih yang dimiliki organisasi begitu canggihnya, Hasibuan (2007:09).

Fokus kajian Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur dalam urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Komponen yang ada di dalamnya pada dasarnya manusia yang dibedakan atas pengusaha, pimpinan, dan karyawan dengan sumber dayanya masing-masing.

Dalam menghadapi era persaingan ini, setiap perusahaan akan berusaha untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaannya masing-masing. Salah satu caranya adalah dengan optimalisasi kinerja karyawan, karena dengan mengoptimalkan kinerja karyawan otomatis kinerja perusahaan akan baik dan kelangsungan hidup perusahaan akan terus berjalan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur, mengevaluasi kekuatan karyawan dalam bertahan serta melaksanakan tugas dan kewajibannya terhadap organisasi dimana ia bernaung. Para karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan lebih profesional, yang berarti karyawan mempunyai pandangan untuk selalu berpikir, bekerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, memiliki loyalitas tinggi dan penuh dedikasi untuk keberhasilan perkerjaannya. Untuk itu, diperlukan adanya pembinaan dan ditumbuhkan kesadaran juga kemampuan kerja yang tinggi. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2007:67) bahwa “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari definisi tersebut maka dapat diyakini bahwa karyawan yang melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan selalu berusaha meningkatkan kualitas dalam bekerja maka karyawan tersebut memiliki kinerja yang tinggi. Melalui kinerja yang tinggi, maka tujuan perusahaan dapat dicapai dengan optimal. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Nagamas Mitra Abadi adalah perusahaan yang bergerak dibidang *dealer* dan bengkel resmi sepeda motor merk Honda, maka perusahaan ini dituntut untuk selalu memberikan kinerja terbaik dari produk jasa agar mampu menciptakan

kepuasan pelanggan. Namun pada kenyataan, kinerja Naga Mas Motor Bandung dirasa belum optimal.

Hal tersebut ditunjukkan melalui hasil survey kepuasan pelanggan tim independen yang diutus oleh Astra Honda Motor yang menyatakan kesimpulan bahwa kualitas pelayanan service motor dinilai masih buruk. Keluhan yang paling banyak adalah mengenai sikap acuh teknisi dan permasalahan yang dikeluhkan oleh pelanggan tidak ditangani dengan tuntas.

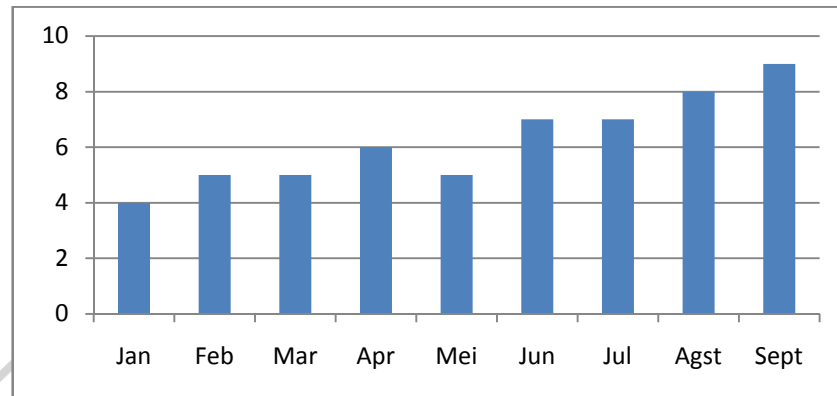
Selain keluhan terhadap pelayanan purna jual, menurut Bapak Jeffry, kepala cabang Nagamas Motor, pencapaian target penjualan unit motor menurun tiap bulannya (Januari-September 2011), ini diakibatkan oleh kurangnya kompetensi *sales counter* terhadap keputusan pembelian. Hal tersebut menggambarkan bahwa kinerja karyawan Nagamas Motor belum optimal. Seharusnya perusahaan tersebut dapat mengantisipasi persaingan dengan meningkatkan kualitas pelayanan sehingga kepuasan pelanggan dan target penjualan tercapai.

Berdasarkan data sekunder dari bagian personalia CV. Naga Mas Motor terdapat beberapa permasalahan yang mengidentifikasi kinerja karyawan rendah, yaitu:

TABEL 1.1
Rekapitulasi Kemangkiran Karyawan CV Nagamas Motor Bandung
Bulan Januari-September 2011

Bulan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agst	Sept
Mangkir	4	5	5	6	5	7	7	8	9

Sumber :Data Bag. SDM & ADM CV. Naga Mas Motor Bandung, 2011



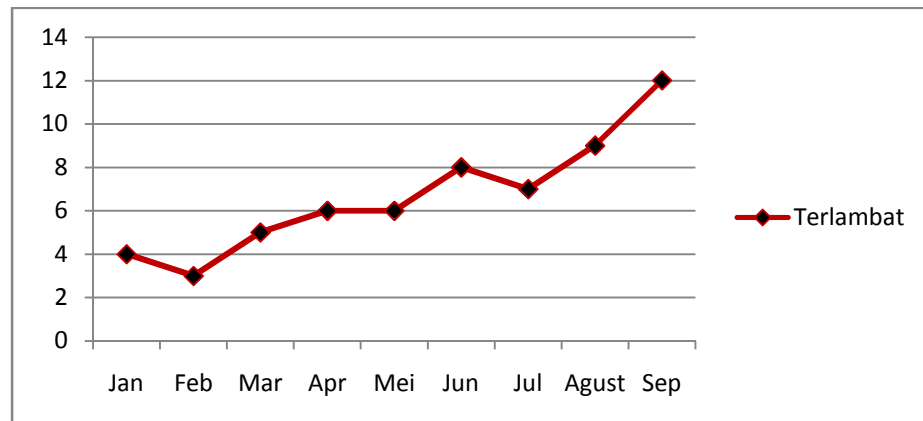
Gambar 1.1
Grafik Rekapitulasi Kemangkiran Karyawan CV Nagamas Motor Bandung
Bulan Januari-September 2011

Pada tabel dan gambar di atas menunjukkan tingkat kemangkiran tertinggi ditunjukkan pada bulan September 2011 yaitu 9 orang karyawan. Menurut Ass. Manager Dinas SDM dan Umum, tingkat kemangkiran karyawan yang tertinggi tersebut disebabkan oleh kurangnya pemberian kompensasi yang dijanjikan oleh perusahaan.

TABEL 1.2
Rekapitulasi Keterlambatan Karyawan CV Nagamas Motor Bandung
Bulan Januari-September 2011

Bulan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agst	Sept
Terlambat	4	3	5	6	6	8	7	9	12

Sumber : bagian Personalia CV. Naga Mas Motor Bandung



Gambar 1.2
Grafik Rekapitulasi Keterlambatan Karyawan CV Nagamas Motor Bandung
Bulan Januari-September 2011

Berdasarkan data tabel dan gambar 1.2 diatas dapat dilihat bahwa tingkat kedisiplinan karyawan masih cukup rendah. Hal tersebut terlihat pada tingkat keterlambatan kerja yang tidak stabil serta mengalami peningkatan yang cukup tinggi pada bulan September 2011. Dengan tingginya tingkat keterlambatan karyawan, maka waktu kerja karyawan akan mengalami penurunan sehingga hasil kerja karyawan tidak akan maksimal. Menurut Ass. Manager Dinas SDM dan Umum, tingkat keterlambatan karyawan yang tertinggi tersebut disebabkan oleh rendahnya sikap, perilaku, dan tanggung jawab karyawan.

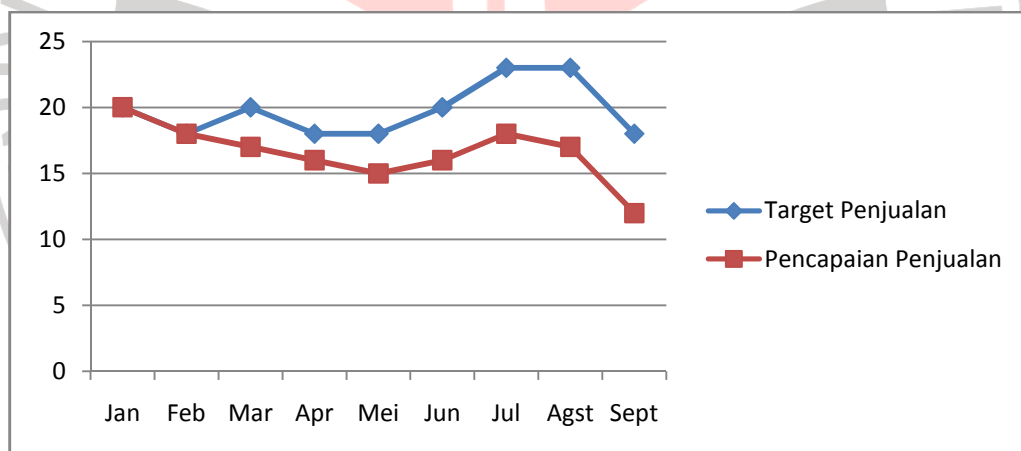
Data absensi diperoleh informasi bahwa masih ada pegawai yang kurang mempunyai dedikasi, misalnya dengan sering datang terlambat ke kantor. Hal ini mengakibatkan pula seseorang pimpinan di lingkungan kerja tersebut tidak mungkin memberikan pekerjaan atau perintah melaksanakan pekerjaan kepada pegawai yang kurang mempunyai dedikasi tersebut. Akibat lebih jauhnya misalnya bisa saja seorang pimpinan hanya akan menyuruh kepada pegawai yang ada dan kemungkinan pegawai yang ada tersebut adalah pegawai itu-itu saja.

Beberapa penyebab pegawai kurang memiliki dedikasi yang tinggi, diantaranya alasan jarak rumah dan kantor jauh sehingga sering datang telat bahkan membolos kerja, adanya pola senioritas, motivasi menurun karena keterlambatan pembayaran bonus yang diberikan perusahaan.

TABEL 1.3
Pencapaian Target Penjualan Produk CV Nagamas Motor Bandung
Bulan Januari-September 2011

Sales Counter	Bulan								
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agst	Sept
Target Penjualan	20	18	20	18	18	20	23	23	18
Pencapaian Penjualan	20	18	17	16	15	16	18	17	12

Sumber : bagian Personalia dan Produksi CV. Naga Mas Motor 2011



Gambar 1.3
Grafik Pencapaian Target Penjualan Produk CV Nagamas Motor
Bandung Bulan Januari-September 2011

Berdasarkan data tabel dan grafik 1.3 diatas dapat diketahui bahwa jumlah pencapaian penjualan produk Naga Mas Motor semakin tidak memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari tingkat pencapaian target kerja perusahaan secara keseluruhan, dimana pencapaian

target kerja perusahaan tersebut sangat dipengaruhi oleh pencapaian target kerja karyawan, sehingga apabila karyawan mampu mencapai target kerja yang dimilikinya maka pencapaian target kerja perusahaan dapat dicapai. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sehingga kinerja karyawan merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan.

Penurunan pencapaian target penjualan merupakan salah satu indikasi penurunan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Penurunan kualitas tentu akan mempengaruhi kinerja karyawan serta stabilitas perusahaan secara keseluruhan. Dalam persaingan bisnis antara perusahaan yang menjual barang sejenis disamping faktor promosi, kompetensi dari rekomendasi *sales counter* selalu memegang peranan yang sangat penting dalam keputusan pembelian, karena itu manajemen perusahaan harus mengambil kebijaksanaan untuk melatih, mengembangkan dan membekali *skill sales counter* agar lebih mampu mencapai target penjualan.

Berdasarkan hasil observasi terdapat beberapa kesalahan-kesalahan yang dilakukan karyawan terhadap pelanggan yaitu, senioritas yang terjadi dalam organisasi, sikap acuh terhadap calon pembeli dan kurangnya kemampuan untuk mempengaruhi keputusan pembelian dari si calon pembeli.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek, untuk mengetahui aspek yang lebih berpengaruh terhadap kinerja maka perlu dilakukan pengamatan secara seksama. Guna mengetahui permasalahan kinerja yang

dihadapi perusahaan, maka dilakukan pra penelitian terhadap sebagian karyawan CV. Nagamas Motor Bandung. Menurut Andersen (Martoyo;2003:15) kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan, pengetahuan, serta atribut personal lain yang membedakan seseorang yang *perform* dan tidak *perform*,” ini berarti inti utama dari sistem atau model kompetensi ini sebenarnya alat pembentuk untuk memprediksikan keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan yang merupakan dorongan motif atau *trait* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh hasil kinerja yang baik.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin meneliti kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari kondisi yang sebenarnya dihadapi oleh karyawan Nagamas Motor adalah berkaitan dengan ketersediaan sumber daya manusia yang profesional dalam menjalankan pekerjaannya untuk melayani pelanggan. Untuk itu kompetensi pegawai sangat perlu sekali sebagai modal untuk mengelola perusahaan. Pembinaan terhadap sumber daya manusia seperti pendidikan dan pelatihan menjadi tanggung jawab perusahaan. Kondisi ini berpengaruh terhadap kemampuan dan pengalaman para karyawannya.

Dalam menciptakan pelayanan yang baik sesuai dengan konsep *good customer service*, tentu saja salah satunya diperlukan kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan pra-penelitian yang dilakukan penulis, diperoleh informasi bahwa kompetensi karyawan di Naga Mas Motor dapat dikatakan relatif rendah.

Pengaruh kompetensi sumber daya manusia pada kinerja dapat dilihat dari tingkat kompetensinya yang mempunyai implikasi praktis dalam perencanaan sumber daya manusia, hal ini dapat dilihat dari gambaran bahwa kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata dan relatif berada di permukaan salah satu karakteristik yang dimiliki karyawan.

Selain itu, perusahaan harus memperhatikan faktor komitmen karyawan, karena dengan komitmen yang baik, maka seorang karyawan akan mampu melakukan pekerjaan serta tugas yang dibebankan kepadanya dengan penuh tanggung jawab serta berusaha melakukan pekerjaan dengan maksimal.

Konsep dasar kompetensi berawal dari konsep individu yang bertujuan untuk mengidentifikasi, memperoleh, dan mengembangkan kemampuan individu agar dapat bekerja dengan prestasi yang luar biasa. Individu merupakan komponen utama yang menjadi pelaku dalam organisasi. Oleh karena itu, kemampuan organisasi tergantung dari kemampuan individu-individu yang bekerja dalam organisasi.

Perusahaan dapat berprestasi unggul apabila orang-orang yang bekerja dalam perusahaan dapat memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan sesuai dengan tugas dan kemampuannya. Atau dalam kata lain, orang-orang tersebut mampu bekerja dengan prestasi yang terbaik artinya mampu berprestasi pada saat ini dan pada masa yang akan datang, baik pada situasi yang stabil maupun pada situasi yang berubah-ubah, tanpa mengganggu pekerjaan orang lain. Dengan demikian, ukuran prestasi organisasi mencakup dimensi waktu, situasi, dan kontribusi serta dampaknya pada pekerjaan orang lain atau perusahaan.

Kompetensi yang tepat, yang merupakan faktor yang menentukan keunggulan prestasi, dapat dimiliki oleh organisasi apabila organisasi tersebut memiliki fondasi yang kuat, yang tercermin pada seluruh proses yang terjadi dalam organisasi. Artinya, organisasi harus memiliki kompetensi inti (*core competency*) yang kuat dan sesuai dengan bisnis intinya (*core business*). Kompetensi inti adalah yang selayaknya dimiliki oleh semua anggota organisasi yang membuat anggota organisasi tersebut berbeda dari organisasi lainnya. Kompetensi inti biasanya merupakan komponen pembentuk misi dan budaya organisasi. Kompetensi inti harus diperkuat oleh kompetensi departemen atau bagian yang ada di organisasi. Kompetensi yang kuat, solid, serta sesuai dengan bisnis perusahaan akan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perusahaan serta menciptakan daya kreasi, inovasi, dan adaptasi perusahaan terhadap lingkungan. Tentunya hal ini harus didukung oleh pemilikan kompetensi individu yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan individu tersebut. Dalam dunia bisnis yang dinamis ini, individu tidak hanya dituntut untuk memiliki kompetensi teknis yang kuat, tapi juga kompetensi perilaku yang lebih menentukan kemampuan individu untuk berinteraksi dalam situasi lingkungan yang sering berubah tersebut.

Kondisi persaingan saat ini semakin kompetitif. Hal ini menuntut perusahaan atau organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai peningkatan produktivitas secara kualitas dan kuantitas, sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain bahkan mampu berada di atas perusahaan lain.

Adapun kompetensi yang harus dimiliki setiap karyawan CV Naga Mas Motor, yaitu: Mampu berkomunikasi dengan baik (komunikatif), pendidikan minimal SMP, mampu berbahasa Inggris minimal pasif dan mampu bekerja dibawah tekanan.

Berdasarkan data yang diperoleh dan hasil wawancara dengan kepala cabang CV Naga Mas Motor, Bapak Jefri Supriyanto yaitu beliau menjelaskan bahwa karyawan kurang memiliki keahlian yang dibutuhkan dalam mengerjakan pekerjaan mereka. Sehingga menyebabkan pekerjaan yang mereka lakukan belum mendapatkan hasil yang maksimal. Ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja karyawan menurun yaitu kurangnya *product knowledge* perusahaan sehingga karyawan terkadang sulit untuk menjelaskan kepada pelanggan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap target penjualan dan sering terjadi kesalahan dalam pengerjaan laporan mingguan karyawan yang menyebabkan penundaan waktu pelaporan. Untuk cabang Bandung beliau selalu menekankan kepada karyawannya untuk senantiasa mengembangkan kompetensi yang dimilikinya yaitu setiap individu harus mempunyai kepekaan terhadap masalah-masalah yang dihadapi dan berupaya memecahkan atau mencari solusi baik secara sendiri maupun tim yang berpedoman kepada ketentuan-ketentuan yang berlaku, menciptakan kebiasaan-kebiasaan baru yang proaktif, meningkatkan wawasan ilmu pengetahuan personil dengan cara berdiskusi dan mengikuti pelatihan serta komitmen bersama dalam meningkatkan kinerja.

Berdasarkan kondisi yang dialami oleh karyawan CV. Naga Mas Motor saat ini, dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja karyawan CV. Naga Mas Motor

Bandung belum optimal sebagaimana yang diungkapkan oleh *Assistant Manager* Departemen Sumber Daya Manusia CV. Naga Mas Motor Bandung, kinerja karyawan pada perusahaan ini belum optimal, hal tersebut mengakibatkan penurunan kepercayaan konsumen kepada CV. Naga Mas Motor Bandung. Pelayanan karyawan CV. Naga Mas Motor Bandung yang buruk kepada konsumen menjadi alasan mengapa kepercayaan konsumen menurun. Dan karyawan CV. Naga Mas Motor Bandung itu sendiri kurang menaati peraturan-peraturan yang diberlakukan di CV. Naga Mas Motor Bandung yang menyebabkan tujuan perusahaan tidak tercapai. Hal ini berpengaruh negatif bagi perusahaan.

Keadaan seperti ini menuntut pemimpin untuk dapat mengarahkan karyawannya agar dapat memperbaiki performa mereka dalam bekerja sehingga kinerja karyawan yang optimal bisa tercapai. Dalam ilmu manajemen sumber daya manusia, ditemukan bahwa kinerja yang optimal tidak dapat dicapai dengan sendirinya, terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi, antara lain kompetensi dan komitmen.

Berdasarkan data yang dipaparkan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan CV Naga Mas Motor Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan kinerja kerja. Peningkatan kinerja kerja dapat terwujud dengan kompetensi dan motivasi serta sikap kerja maksimal para pegawainya, serta aspek lain yang dapat mempengaruhi kinerja kerja.

Meningkatkan atau menjaga kinerja kerja seorang karyawan bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja seseorang. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri, maupun faktor-faktor lain, seperti pendidikan, pelatihan, keterampilan, motivasi dan kepuasan kerja dari individu yang menjalankan pekerjaan itu.

Kinerja karyawan dapat dilihat dari kondisi yang sebenarnya dihadapi oleh karyawan Nagamas Motor adalah berkaitan dengan ketersediaan sumber daya manusia yang profesional dalam menjalankan pekerjaannya untuk melayani pelanggan. Untuk itu kompetensi pegawai sangat perlu sekali sebagai modal untuk mengelola perusahaan. Pembinaan terhadap sumber daya manusia seperti pendidikan dan pelatihan menjadi tanggung jawab perusahaan. Kondisi ini berpengaruh terhadap kemampuan dan pengalaman para karyawannya.

Dalam menciptakan pelayanan yang baik sesuai dengan konsep *good customer service*, tentu saja salah satunya diperlukan kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan pra-penelitian yang dilakukan penulis, diperoleh informasi bahwa kompetensi karyawan di Naga Mas Motor dapat dikatakan relatif rendah.

Pengaruh kompetensi sumber daya manusia pada kinerja dapat dilihat dari tingkat kompetensinya yang mempunyai implikasi praktis dalam perencanaan sumber daya manusia, hal ini dapat dilihat dari gambaran bahwa kompetensi pengetahuan dan keahlian cenderung lebih nyata dan relatif berada di permukaan salah satu karakteristik yang dimiliki karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tingkat kompetensi karyawan CV Naga Mas Motor Bandung.
2. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan CV Naga Mas Motor Bandung.
3. Seberapa besar pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan CV Naga Mas Motor Bandung.

1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah memperoleh data informasi sebagai bahan analisa dalam penulisan penelitian dan hasil penelitian ini akan digunakan sebagai salah satu syarat dalam menempuh ujian penelitian fakultas pendidikan ekonomi bisnis jurusan Manajemen Universitas Pendidikan Indonesia Bandung.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui gambaran tingkat Kompetensi karyawan CV Naga Mas Motor Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran tingkat Kinerja karyawan CV Naga Mas Motor Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan CV Naga Mas Motor Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini penulis berharap bahwa penelitian ini dapat memberikan kegunaan:

1. Kegunaan Ilmiah

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan serta evaluasi dalam menentukan kompetensi yang dibutuhkan karyawan dan bagaimana cara meningkatkan kinerja karyawan.

2. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberi masukan bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia mengenai kajian teori kompetensi karyawan dan kinerja karyawan CV Naga Mas Motor Bandung yang bergerak dibidang dealer dan bengkel, untuk meningkatkan kompetensi kerja karyawan sehingga

dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan, terutama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

