

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 LATAR BELAKANG**

Adanya perkembangan kompetisi secara global serta tingginya persaingan memberikan dampak yang besar bagi dunia kerja, khususnya pada perusahaan manufaktur yang berskala internasional. Perubahan-perubahan ditandai dengan perubahan ekonomi pada saat ini. Tak hanya kualitas barang yang dihasilkan, namun sumber daya manusia yang menjadi dasar perubahan. Perusahaan dituntut untuk mengembangkan sumber daya manusia yang menjadi elemen penting dalam perkembangan perusahaan. Sumber daya manusia yang unggul dapat membawa perusahaan tetap berdiri dan tetap bertahan di era industry 4.0 saat ini. Meskipun dalam industri 4.0 mengandalkan teknologi untuk melakukan pengembangan perusahaan, namun sumber daya manusia juga tak kalah penting dalam pengembangan teknologi. Menurut Handoko (2009) mengatakan bahwa sumber daya terpenting bagi suatu organisasi adalah sumber daya manusia yaitu orang yang memberi tenaga, bakat, kreativitas, dan usahamereka pada organisasi.

Sumber daya manusia merupakan sebuah asset dan menjadi ujung tombak dari sebuah perusahaan, berkembang atau mundurnya suatu perusahaan dapat di lihat dari kualitas sumber daya manusianya. Sehingga perusahaan dan karyawan di harapkan dapat bekererja sama untuk memajukan dan mengembagkan persahaan sesuai dengan tujuan atau visi dan misi perusahaan melalui kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan keberhasilan yang di capai oleh seseorang yang telah menyelesaikan tugasnya. Menurut Wibowo (2007) mengatakan bahwa kinerja bukan hanya hasil akhir namun juga proses kerja berlangsung. Menurut Mathis dan Jackson (2012) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Apa yang dilakukan oleh pegawai dimaknai sebagai segala sesuatu yang harus dilakukan oleh pegawai, sementara segala sesuatu yang tidak boleh dilakukan oleh pegawai juga dapat di katakana sebagai kinerja. Semakin taat pada tugas pokok dan fungsi yang harus dikerjakan, maka semakin baik dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang digariskan dalam organisasi dan tata kerja (Busro, 2018).

PT Pei Hai Internasional Wiratama merupakan perusahaan internasional yang memiliki lebih dari 4000 karyawan yang terbagi atas berbagai department, salah satunya

merupakan departemen desain. Alasan mengapa memilih perusahaan ini adalah penulis merupakan karyawan dari PT Pei Hai Internasional Wiratama yang telah bekerja selama lima tahun, dan menemukan fenomena yang terjadi dalam departemen desain antara lain kinerja, *self-efficacy* dan motivasi.

Fenomena kinerja yang terjadi pada karyawan departemen desain, terkadang tidak tepat waktu dalam menghasilkan suatu sampel sepatu. Kendala yang dihadapi oleh department ini adalah *jobdesk* yang dimiliki karyawan tidak hanya satu pekerjaan sehingga karyawan tidak bisa focus dalam mengerjakan suatu pekerjaan, kualitas sampel sepatu yang diberikan kepada *customer* tidak sesuai dengan standart yang telah ditentukan. Tidak sedikit pekerjaan yang dilakukan berulang kali agar mendapatkan sampel sepatu yang sesuai dengan keinginan para *customer* yang memesan pada PT Pei Hai Internasional Wiratama.

Kinerja karyawan desain dari segi kuantitas kinerjanya dalam menyelesaikan salesman sample pada tiga bulan terakhir dapat dilihat dalam tabel 1.1

Bulan	Target salesman Armani Jeans sejumlah 2.647 pasang	Realisasi	Prosentase
Maret	2.647	900	34 %
April	1747	500	28%

Tabel 1.1	Mei	1.247	900	72%
	Juni	347	347	100%

target dan realisasi sample produk Armani jeans

Tabel 1.2 target dan realisasi sample produk Geox

Bulan	Target salesman Geox sejumlah 3.207 pasang	Realisasi	Prosentase
April	3.207	1.278	39.8 %
Mei	1.929	1.233	63 %
Juni	696	696	100 %

umber: PT Pei Hai Internasional

Wiratama Indonesia, 2020

Tabel 1.3 target dan realisasi sample produk Crime

Bulan	Target salesman Crime sejumlah 1.925 pasang	Realisasi	Prosentase
April	1.925	741	38,4 %
Mei	1184	850	71,7 %
Juni	334	334	100%

umber : PT

Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia, 2020

Tabel 1.4 target dan realisasi sample produk Zero

Bulan	Target salesman Zero sejumlah 457 pasang	Realisasi	Prosentase
April	0	0	0%
Mei	0	0	0%
Juni	457	457	100%

umbe

r: PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia, 2020

Dari tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa target produksi *salesman sample* Armani Jeans harus diselesaikan pada

pertengahan bulan Mei, namun salesman sample selesai pada pertengahan Juni. Begitupun dengan Geox dan Crime, pengiriman salesman sample seharusnya diselesaikan pada awal Juni, namun dapat terealisasi pada akhir Juni. Dari tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa target yang dicapai tidak bisa 100%, departemen desain hanya dapat menyelesaikna 90% hingga 95% dalam menyelesaikan pekerjaan dalam satu bulan. Banyak kendala yang dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut

Kinerja karyawan desain menurun diduga disebabkan adanya *self-efficacy* yang rendah. Masih terdapat karyawan yang memiliki kepercayaan diri yang rendah untuk bekerja walaupun sudah beberapa tahun bekerja di bidang desain. Pada saat perusahaan membutuhkan karyawan desain, perusahaan terkadang mencari karyawan baru atau karyawan lama untuk mengganti karyawan yang akan *resign* yang dianggap oleh atasnya mampu melakukan pekerjaan tersebut, namun tidak semua orang mau menggantikan karyawan desain. Mereka menganggap pekerjaan yang akan digantikannya terlalu sulit dan tidak mudah untuk menjalankannya.

Tidak semua orang menginginkan ditempatkan pada departemen desain Keberhasilan seseorang dapat menyelesaikan tugasnya atau tantangan yang sulit akan meningkatkan *self-efficacy* yang akan berpengaruh terhadap motivasi

yang lebih kuat terhadap tantangan atau tugas tersebut. Menurut Slameto 2010 dalam Dian Rizki Noviawati (2016).

*Self-efficacy* merupakan suatu keyakinan karyawan dalam melaksanakan kinerja, karena dengan karyawan memiliki *self-efficacy* yang tinggi maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kepercayaan diri dan yakin bahwa karyawan tersebut dapat menyelesaikan dengan kemampuannya dan tepat waktu. Menurut Alwisol (2004) menjelaskan bahwa *self-efficacy* adalah penilaian diri, apakah dapat melakukan tindakan yang baik atau buruk, tepat atau salah, bias atau tidak bisa mengerjakan sesuai yang di isyaratkan. Menurut Albert Bandura (1986) *self-efficacy* merupakan penilaian seseorang terhadap kemampuannya untuk menyusun tindakan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas-tugas khusus yang dihadapi.

Seseorang yang memiliki keyakinan yang tinggi terhadap kemampuan yang dimiliki, akan menganggap segala tugas dan pekerjaannya mudah dan tidak mengalami kesulitan. Berbeda dengan yang tidak memiliki keyakinan atas kemampuannya akan menganggap tugas dan pekerjaannya sangat sulit dan tidak dapat melampauinya.

Selain *self-efficacy* terdapat factor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Motivasi merupakan suatu dorongan yang diberikan atasan kepada

bawahan agar tujuannya terpenuhi. Menurut H. Stanford dalam Busro (2018) menjelaskan bahwa *motivation as an energizing condition of organism that serves to direction at that organism toward the goal of a certain class*. Yang memiliki arti bahwa motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah tujuan tertentu. Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai kondisi atau energi di alami oleh karyawan yang menggerakkan karyawan melakukan hal yang positif agar tujuan dari perusahaan dapat terlaksana. Motivasi biasa di berikan oleh atasan kepada bawahan agar memacu kinerja karyawan agar lebih baik lagi dan memacu karyawan mengembangkan potensi yang dimilikinya.

*Self-efficacy* yang baik dapat mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Dian Rizki Noviawati (2016) menyatakan bahwa *self-efficacy* tidak signifikan terhadap kinerja, namun *self-efficacy* memberikan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sehingga motivasi dapat memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan

*Self-efficacy* yang dimiliki karyawan di duga dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja. Namun dalam penelitian lain, *self-efficacy* dapat meningkatkan kinerja melalui adanya

motivasi kerja baik dari internal atau eksternal. Adanya motivasi yang tinggi dapat membantu memberikan dampak *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Sugmawati et al (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *self-efficacy* terhadap In role performance karyawan. Motivasi kerja mempunyai pengaruh secara tidak signifikan terhadap in role performance dan terdapat pengaruh antara interaksi *self-efficacy* dengan motivasi kerja sebagai variabel moderator terhadap in role performance karyawan

Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan merasa membutuhkan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan dalam hidupnya. Motivasi merupakan dorongan pada diri sendiri untuk mencapai tujuan. Karyawan memiliki motivasi terhadap dirinya sendiri untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, kebutuhan atas keselamatan, kebutuhan sosial dan kebutuhan akan kehormatan. Dengan adanya motivasi, *self-efficacy* yang dimiliki karyawan diduga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja, walaupun *self-efficacy* dapat mempengaruhi kinerja secara langsung namun dengan adanya motivasi kerja pada diri karyawan maka kinerja yang dilakukan akan lebih baik lagi. Hal ini didukung oleh penelitian Dian Rizki Noviawati (2016) yang menunjukkan bahwa



motivasi mampu memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan divisi finance dan human resource PT Coca Cola Distrution Indonesia, Surabaya.

Fenomena yang terjadi dalam departemen desain adalah kurangnya pemenuhan kebutuhan fisiologis karyawan yang meliputi kebutuhan akan pangan, pakaian, serta memiliki tempat tinggal. Motivasi karyawan dalam memenuhi kebutuhan diduga rendah namun kinerja karyawan menurun. Mayoritas karyawan desain merupakan karyawan yang dibayar pada saat bekerja atau biasa disebut dengan harian lepas yang mendapatkan upah sesuai dengan jumlah hari kerja karyawan sehingga untuk memenuhi kebutuhan mereka terkadang tidak dapat terpenuhi secara penuh atau hanya sebagian yang terpenuhi.

Departemen desain sama dengan departemen yang ada dalam produksi, peraturan yang ditetapkan juga sesuai dengan kebijakan perusahaan termasuk dengan pemutusan hubungan kerja (PHK), semua karyawan yang berstatus harian lepas memiliki peluang untuk diPHK. Agar karyawan merasa pantas dan mampu bekerja dengan baik, kepala departemen desain memberikan motivasi karyawan untuk selalu mematuhi peraturan yang ada dan memberikan hasil kerja yang maksimal. Hasil kerja yang maksimal didapatkan dari kerjasama antar karyawan yang baik, setiap karyawan selalu membutuhkan

karyawan yang lain untuk membuat satu sampel sepatu. Misalnya saja bagian gambar sepatu, mereka membutuhkan pola untuk dapat menggambar satu sepatu, setelah itu dilanjutkan dengan menjahit pola yang telah ditentukan dan yang terakhir pada bagian *lasting*. Kerja sama yang baik dapat meringankan kerja dan tujuan dari perusahaan akan tercapai

Obyek dalam penelitian di PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia yang memiliki banyak sekali department antara lain departemen desain, produksi, akuntansi, PPIC, exim, dan lain-lain. Produk yang dihasilkan adalah sepatu dengan kualitas yang berstandart internasional. Brand dan merk yang bekerja sama dengan PT Pei Hai Internasional Wiratama antara lain Geox, Armani Jeans, Armani Exchange, Emperio Armani, Crime, Cruyff, Serafini, Tommy Hilfiger, Zero Cent Cinq. Peneliti menggunakan departemen desain sebagai tempat penelitian dimana pada departemen ini sumber daya manusia yang di butuhkan harus memiliki banyak kemampuan.

Departemen desain memiliki kriteria yang tidak semua orang memiliki kemampuan untuk mengerjakan *jobdesknya*. Karyawan di tuntutan untuk mampu meng-*handle* beberapa pekerjaan, misalnya saja terdapat masalah pada produksi atau produksi mengalami kesulitan dalam menjahit sepatu, maka sebagai karyawan desasin yang lebih mengetahui

cara dan prosesnya maka harus membantu permasalahan yang ada diproduksi masal.

Departemen desain selalu mendapatkan *salesman sample* dari *customer* setiap *season*, untuk sekarang *season* yang dikerjakan adalah *Summer Spring 21* atau disingkat menjadi SS21. Sebelum memproduksi masal, departemen desain membuat *salesman sample* yang dikirim kepada *customer* untuk memberikan contoh sepatu yang sesuai dengan desain dan warna yang mereka minta. Setelah itu *customer* akan memberikan komentar terhadap *salesman sample* yang telah mereka terima. Setiap brand memiliki SOP yang berbeda, misalnya saja brand Geox, *customer* setelah menerima *salesman sample* maka akan membuat *fitting sample* yang bertujuan untuk mengecek kenyamanan sepatu yang akan diproduksi masal. Jika sudah dirasa nyaman maka *customer* akan memberikan komentar “OK”, sehingga dapat membuat *konfirmasi sample* dan produksi masal.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk membuat penelitian dengan judul “Pengaruh *self-efficacy* Terhadap Kineja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Mediasi (Studi Pada Karyawan PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia Departemen Desain)”

## **1.2 RUMUSAN MASALAH**

Dari latar belakang diatas, terdapat rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh terdapat pengaruh signifikan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia.?
- 2) Apakah terdapat pengaruh yang signifikan *self-efficacy* terhadap motivasi karyawan pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia?
- 3) Apakah terdapat terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia?
- 4) Apakah motivasi kerja memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia?

### **1.3 TUJUAN PENELITIAN**

Penelitian ini memiliki tujuan antara lain:

- 1.3.1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara *self-efficacy* terhadap kinerja. pengaruh yang positif dan signifikan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia
- 1.3.2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh yang positif dan signifikan *self-efficacy* terhadap motivasi karyawan pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia

1.3.3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia

1.3.4. Untuk mengetahui dan menganalisis motivasi kerja dalam memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia

#### **1.4 MANFAAT PENELITIAN**

Dari penelitian ini terdapat beberapa manfaat antara lain:

##### 1.4.1. Manfaat secara teoritis

Dengan adanya penelitian ini, di harapkan dapat memberikan manfaat dengan meningkatkan ilmu pengetahuan sumber daya manusia yang terkait dengan pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Selain itu juga sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dengan mengembangkan penelitian yang sudah ada.

##### 1.4.2. Manfaat secara praktis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan menjadi koreksi untuk perusahaan sehingga dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan dan terkait dengan *self-efficacy* dan kinerja karyawan.

#### **1.5 BATASAN MASALAH**

Penelitian ini memiliki Batasan sebagai berikut:

1.5.1. Penelitian ini berfokus pada seluruh karyawan desain.

- 1.5.2. Penelitian ini berfokus pada *self-efficacy* karyawan desain serta kinerja yang dihasilkan oleh karyawan serta motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan
- 1.5.3. Pada dimensi motivasi, dibatasi hingga kebutuhan akan kehormatan status social dan penghargaan orang lain. Untuk aktualisasi diri tidak termasuk karena karyawan desain hanya karyawan tingkat bawah.