

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang dimiliki perusahaan karena memiliki kemampuan untuk berpikir, berinovasi, dan mengambil keputusan dalam menjalankan aktivitas organisasi. Dalam persaingan bisnis yang semakin berkembang, perusahaan tidak hanya bergantung pada teknologi dan modal, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Burhan Maulana (2026) menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan dan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan.

Salah satu indikator keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan dapat dilihat dari kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Kinerja yang baik tidak hanya mencerminkan kemampuan individu karyawan, tetapi juga menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia. Aulia Putri dan Sri Harini (2024) menyatakan bahwa kinerja karyawan yang optimal dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, serta membantu perusahaan mencapai target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu hal penting yang perlu diperhatikan perusahaan, khususnya pada sektor industri manufaktur.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu memberikan pelatihan kerja kepada karyawan. Pelatihan kerja merupakan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan perusahaan. Pelatihan yang dilakukan secara efektif dan berkelanjutan dapat membantu karyawan bekerja lebih optimal serta menghadapi perkembangan pekerjaan yang semakin kompleks. Hermawan et al. (2025) menyatakan bahwa program pelatihan kerja yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mampu meningkatkan kemampuan teknis dan non-teknis karyawan sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Dengan demikian, pelatihan kerja menjadi salah satu upaya penting perusahaan dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan.

Pelatihan kerja yang efektif dapat meningkatkan kompetensi kerja karyawan. Kompetensi kerja merupakan kombinasi pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap kerja (attitude) yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kompetensi kerja tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik, beradaptasi terhadap perubahan, serta memberikan hasil kerja yang optimal. Lusiana Milen dan Djusniati Rasinan (2025) menyatakan bahwa program pelatihan kerja yang berkualitas dan dilakukan secara berkelanjutan memiliki hubungan positif terhadap peningkatan kompetensi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja tidak hanya menjadi kegiatan formal perusahaan, tetapi juga menjadi upaya nyata dalam meningkatkan kompetensi karyawan.

Kompetensi kerja yang baik akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu mencapai target kerja, menjaga kualitas hasil pekerjaan, serta meminimalkan kesalahan dalam proses kerja. Selain itu, karyawan yang kompeten juga lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan bekerja secara lebih efektif. Hermawan et al. (2025) menyatakan bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan, khususnya pada sektor manufaktur. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Aulia Putri dan Sri Harini (2024) yang menyatakan bahwa karyawan dengan kompetensi yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih stabil, efisien, dan berorientasi pada pencapaian target perusahaan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi karyawan menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Kinerja karyawan yang meningkat perlu diimbangi dengan pemberian kompensasi yang sesuai dan adil. Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi kerja yang telah diberikan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Dalam hubungan antara kompetensi kerja dan kinerja karyawan, kompensasi berperan sebagai variabel intervening yang dapat memperkuat hubungan tersebut. Burhan Maulana (2026) menyatakan bahwa sistem kompensasi yang adil dan berbasis kinerja mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan serta memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, apabila peningkatan kinerja tidak diikuti dengan kompensasi yang sesuai, maka dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, kompensasi menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Momo Jaya Aluminium Mojokerto merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pengolahan dan produksi berbagai produk berbahan dasar aluminium, meliputi kusen, pintu, jendela, partisi, kanopi, dan berbagai komponen konstruksi aluminium lainnya. Perusahaan ini berlokasi di Mojokerto, Jawa Timur, dan saat ini mempekerjakan sebanyak 105 orang karyawan tetap yang tersebar pada berbagai divisi, yaitu divisi produksi, operator, dan administrasi. Sebagai perusahaan manufaktur yang mengandalkan proses produksi berbasis keahlian teknis, Momo Jaya Aluminium memiliki ketergantungan yang sangat tinggi terhadap kualitas kompetensi dan konsistensi kinerja karyawannya dalam memenuhi permintaan pasar yang terus berkembang seiring meningkatnya kebutuhan konstruksi di wilayah Jawa Timur.

Namun, berdasarkan hasil observasi awal di Momo Jaya Aluminium, masih ditemukan permasalahan terkait kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari data target dan realisasi produksi perusahaan selama periode 2020–2024 yang disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Data Target dan Realisasi Produksi Thn. 2020–2024

No.	Tahun	Target Produksi (unit)	Realisasi Produksi (unit)	Selisih (unit)	Capaian (%)	Keterangan
1	2020	12.000	10.200	1.800	85,0%	Tidak tercapai
2	2021	13.500	11.745	1.755	87,0%	Tidak tercapai
3	2022	14.000	12.740	1.260	91,0%	Tidak tercapai
4	2023	15.000	12.900	2.100	86,0%	Tidak tercapai
5	2024	16.000	14.560	1.440	91,0%	Tidak tercapai

Sumber: Data Produksi Momo Jaya Aluminium Mojokerto (2024)

Berdasarkan Tabel 1.1, dapat diketahui bahwa realisasi produksi Momo Jaya Aluminium selama periode 2020–2024 belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Persentase capaian produksi mengalami fluktuasi, yaitu sebesar 85,0% pada tahun 2020, meningkat menjadi 91,0% pada tahun 2022, kemudian kembali menurun pada tahun 2023 menjadi 86,0%. Meskipun pada tahun 2024 capaian produksi kembali meningkat menjadi 91,0%, target produksi tetap belum tercapai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih belum optimal dan belum konsisten dalam memenuhi target produksi perusahaan.

Sebagai respons terhadap permasalahan kinerja tersebut, pihak manajemen Momo Jaya Aluminium Mojokerto telah menyelenggarakan serangkaian program pelatihan kerja bagi karyawannya. Namun, berdasarkan data yang diperoleh dari bagian HRD perusahaan, pelaksanaan pelatihan kerja tersebut masih belum menunjukkan hasil yang optimal.

Ketidakoptimalan program pelatihan kerja berdampak pada kompetensi kerja karyawan Momo Jaya Aluminium yang masih belum maksimal. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan pihak HRD, masih terdapat karyawan yang belum memahami prosedur kerja secara baik, belum mampu mengoperasikan peralatan produksi secara mandiri, serta masih melakukan kesalahan dalam proses produksi. Selain itu, kurangnya pendampingan setelah pelatihan menyebabkan materi yang diberikan belum sepenuhnya diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Lusiana Milen dan Djusniati Rasinan (2025) menyatakan bahwa efektivitas pelatihan kerja dalam meningkatkan kompetensi

dipengaruhi oleh kesesuaian materi, kualitas pelatihan, dan tindak lanjut setelah pelatihan dilakukan.

Rendahnya kompetensi kerja karyawan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan di Momo Jaya Aluminium. Karyawan yang belum memiliki kompetensi yang memadai cenderung bekerja lebih lambat, melakukan kesalahan produksi, serta membutuhkan pengawasan yang lebih intensif dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut menyebabkan produktivitas kerja menurun sehingga target produksi perusahaan sulit tercapai secara optimal. Hermawan et al. (2025) menyatakan bahwa rendahnya kompetensi kerja akibat pelatihan yang belum optimal menjadi salah satu penyebab utama tidak tercapainya target kinerja pada perusahaan manufaktur. Hal ini diduga menjadi faktor yang menyebabkan realisasi produksi perusahaan belum mampu mencapai target selama beberapa tahun terakhir.

Permasalahan kinerja karyawan di Momo Jaya Aluminium juga dipengaruhi oleh sistem kompensasi yang berlaku di perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan 15 karyawan dari berbagai divisi, sebanyak 11 karyawan menyatakan bahwa kompensasi yang diterima belum sepenuhnya sesuai dengan beban kerja dan kompetensi yang dimiliki. Kondisi tersebut menimbulkan persepsi ketidakadilan yang dapat mempengaruhi motivasi dan semangat kerja karyawan. Karyawan yang merasa kompensasinya belum sesuai cenderung kurang optimal dalam bekerja meskipun memiliki kompetensi yang baik. Aulia Putri dan Sri Harini (2024) menyatakan bahwa kompensasi yang tidak sesuai dapat

mempengaruhi hubungan antara kompetensi kerja dan kinerja karyawan sehingga berdampak pada menurunnya produktivitas kerja.

Berdasarkan fenomena tersebut, kompensasi dalam penelitian ini tidak hanya berperan sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara pelatihan kerja dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan. Pelatihan kerja yang efektif dan kompetensi kerja yang tinggi belum tentu menghasilkan kinerja yang optimal apabila tidak didukung oleh kompensasi yang adil dan sesuai. Burhan Maulana (2026) menyatakan bahwa kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk memanfaatkan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki secara maksimal sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kompensasi dapat menurunkan semangat kerja karyawan meskipun memiliki kompetensi yang baik. Oleh karena itu, kompensasi dipandang memiliki peran penting sebagai variabel intervening dalam penelitian ini.

Berdasarkan penelitian terdahulu, pengaruh pelatihan kerja, kompetensi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan telah banyak diteliti secara parsial. Namun, penelitian yang menggabungkan keempat variabel tersebut dengan menempatkan kompensasi sebagai variabel intervening, khususnya pada perusahaan manufaktur aluminium di Mojokerto, masih terbatas. Lusiana Milen dan Djusniati Rasinan (2025) menyatakan bahwa penelitian mengenai peran kompensasi sebagai variabel intervening dalam hubungan pelatihan kerja dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan masih perlu dikembangkan, terutama

pada sektor manufaktur. Kondisi tersebut menjadi salah satu research gap yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian ini.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja, kompetensi kerja, kompensasi, dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang saling berkaitan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Kondisi yang terjadi pada Momo Jaya Aluminium menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan pada pelaksanaan pelatihan kerja, kompetensi kerja karyawan, serta sistem kompensasi yang berdampak pada belum optimalnya kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kompensasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompensasi sebagai Variabel Intervening pada Momo Jaya Aluminium.”**

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah pelatihan kerja berpengaruh secara Signifikan terhadap kinerja karyawan pada Momo Jaya Aluminium?
2. Apakah kompetensi kerja berpengaruh secara Signifikan terhadap kinerja karyawan pada Momo Jaya Aluminium?
3. Apakah pelatihan kerja berpengaruh secara Signifikan terhadap kompensasi pada Momo Jaya Aluminium?
4. Apakah kompetensi kerja berpengaruh secara Signifikan terhadap kompensasi pada Momo Jaya Aluminium?
5. Apakah kompensasi berpengaruh secara Signifikan terhadap kinerja karyawan pada Momo Jaya Aluminium?
6. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi sebagai variabel intervening pada Momo Jaya Aluminium?
7. Apakah kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi sebagai variabel intervening pada Momo Jaya Aluminium?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja secara Signifikan terhadap kinerja karyawan pada Momo Jaya Aluminium.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi kerja secara Signifikan terhadap kinerja karyawan pada Momo Jaya Aluminium.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja secara Signifikan terhadap kompensasi pada Momo Jaya Aluminium.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi kerja secara Signifikan terhadap kompensasi pada Momo Jaya Aluminium.

5. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi secara Signifikan terhadap kinerja karyawan pada Momo Jaya Aluminium.
6. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi sebagai variabel intervening pada Momo Jaya Aluminium.
7. Untuk mengetahui dan menguji pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi sebagai variabel intervening pada Momo Jaya Aluminium.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan bukti empiris dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai pengaruh pelatihan kerja, kompetensi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada industri manufaktur.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi perusahaan: Sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui program pelatihan, pengembangan kompetensi, dan sistem kompensasi yang efektif.
2. Bagi karyawan: Memberikan pemahaman tentang pentingnya peningkatan kompetensi dan pelatihan untuk menunjang kinerja serta memperoleh kompensasi yang lebih baik.
3. Bagi peneliti selanjutnya: Dapat dijadikan referensi dan dasar pengembangan penelitian di bidang sumber daya manusia.