

BAB I

PENDAHULUAN

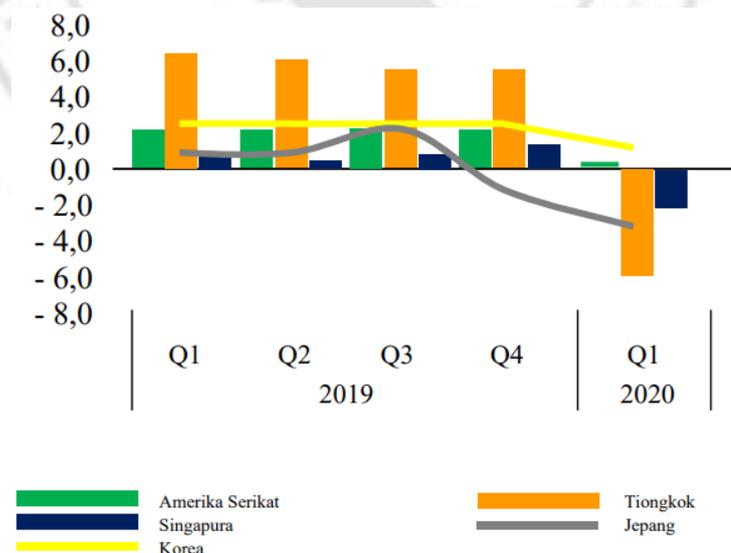
1.1. Latar Belakang Penelitian

Industri manufaktur merupakan salah satu sektor yang mempunyai kontribusi optimal terhadap pertumbuhan ekonomi di negara berkembang dan negara maju termasuk negara Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2021, 18 Nov.). Kontribusi itu bisa terlihat dari angka PDB (Produk Domestik Bruto) di Indonesia terutama pada sektor industri manufaktur yang terjadi pertumbuhan sebesar 19,70% pada tahun 2019 dan sebesar 20,79% pada tahun 2020 sementara PDB tumbuh sebesar 4,1% (Badan Pusat Statistik, 2021, 18 Nov.). Hal ini menunjukkan bahwa industri manufaktur masih menjadi salah satu *leading sector* yang mendorong pertumbuhan ekonomi dibandingkan dengan sektor-sektor lainnya. Karenanya manajemen dalam industri manufaktur di Indonesia perlu mendapat perhatian khusus, terlebih dalam manajemen sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya.

Tantangan baru dalam ekonomi global tengah terjadi saat ini, dikarenakan penyakit baru Covid-19 yang melanda dan mewabah di seluruh dunia. Penyakit ini ditetapkan sebagai sebuah penyakit pandemi secara global oleh World Health Organization (WHO) yang berawal sejak tanggal 31 Desember 2019 hingga saat ini (WHO, 2021, 19 Nov.). Kejadian luar biasa ini tentunya menimbulkan banyak dampak yang luar biasa bagi keberlangsungan hidup manusia baik dari segi kesehatan, pendidikan, ekonomi, dan stabilitas sistem keuangan global termasuk di Indonesia (OECD Indonesia data, 2020). Dampak pandemi ini merupakan efek samping dari kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh negara untuk meminimalisasi

penyebaran virus Covid-19 yang begitu cepat. Mulai dari kebijakan *physical distancing* atau menjaga jarak aman untuk 'jarak fisik', *social distancing* artinya 'jarak sosial', hingga kebijakan yang ditetapkan untuk melakukan *lockdown* di beberapa negara (hal ini berkaitan dengan penutupan akses, dari akses masuk maupun akses keluar di suatu negara atau area tertentu).

Dunia bisnis mengalami kondisi ketidakpastian serta pertumbuhan ekonomi dunia mengalami kontraksi. Permasalahan ekonomi tidak hanya terjadi di dalam negeri, Indonesia. Tetapi perusahaan-perusahaan di luar negeri yang sering disebut sebagai mitra atau *partner* dagang utama Indonesia yang juga mengalami kontraksi. Amerika Serikat contohnya mengalami kontraksi sebesar 3,5% sedangkan di kawasan Asia seperti Singapura dan Korea Selatan mengalami kontraksi masing-masing sebesar 5,8% dan 1,0%. Hal ini dapat dilihat dari laporan CEIC, (2021, 18 Nov.) mengenai grafik pertumbuhan ekonomi global di bawah ini.

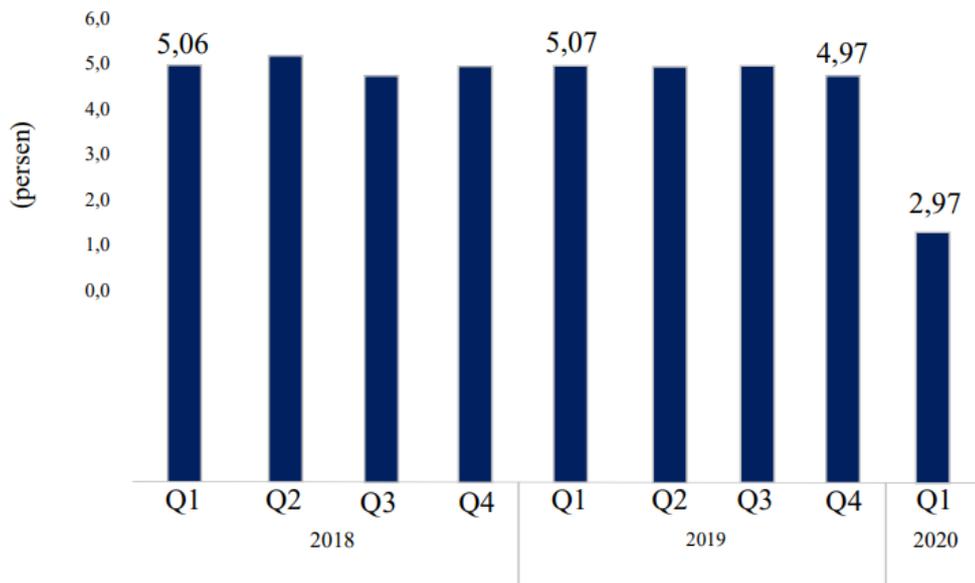


Grafik 1.1. Pertumbuhan Ekonomi Beberapa Negara

Sumber: CEIC (2021)

Tidak berbeda jauh dengan sektor industri manufaktur di Indonesia yang terkena dampak yang sangat signifikan selama pandemi Covid-19. Setidaknya ada dua hal yang sangat terdampak pada sektor industri manufaktur ini. Pertama, dapat dilihat dari aspek *supply* bahan baku seperti menurunnya pasokan bahan baku bagi industri terkait adanya hambatan logistik. Hal ini disebabkan karena banyaknya bandara (*airport*) dan pelabuhan sebagai akses umum keluar dan masuk yang ditutup. Kedua, berhubungan dengan penurunan permintaan dalam negeri yang disebabkan adanya penurunan daya beli konsumen terkait kebijakan yang mengatur mobilitas konsumen, pembatasan aktivitas ritel, dan penutupan fasilitas umum. Kebijakan-kebijakan tersebut ditetapkan pemerintah Indonesia sebagai strategi baru dalam penanganan Covid-19 yang mengutamakan keselamatan individu dibanding aktivitas ekonomi (Wang, 2021).

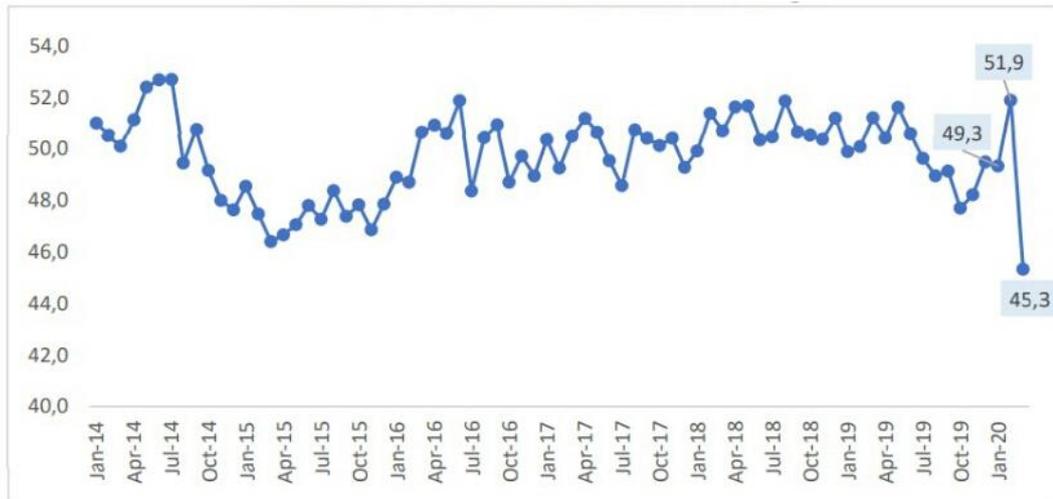
Akibat kondisi ini banyak industri manufaktur yang mengambil kebijakan untuk mengurangi jumlah tenaga kerja, menghentikan sementara operasionalnya bahkan sampai ada industri yang lebih memilih untuk menutup sementara atau menutup permanen usahanya (Matteo & Frederic, 2021). Secara otomatis kegiatan ekonomi diberbagai sektor lapangan usaha industri manufaktur menurun tajam, hal ini tercermin dari laporan nilai pertumbuhan ekonomi di Indonesia tahun 2021 yang berkontraksi sebesar 2,93% dari tahun sebelumnya. Selain perekonomian di Indonesia yang mengalami kontraksi negatif, dampak berikutnya adalah meningkatnya jumlah pengangguran dan kemiskinan di Indonesia karena tidak adanya pertumbuhan ekonomi yang baik dalam kondisi pandemi Covid-19 seperti laporan BPS (Badan Pusat Statistik, 2021, 18 Nov.), sebagai berikut:



Grafik 1.2 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia

Sumber: Badan Pusat Statistika (2021)

Penurunan kinerja, penjualan produk, daya beli masyarakat serta kegiatan operasional pada sektor industri manufaktur juga dikonfirmasi oleh nilai rata-rata *Purchasing Manager Index* (PMI) Indonesia dalam Gambar 1.3 pada halaman berikutnya, yang diawali sejak triwulan pertama pada tahun 2020 sebesar 48,8. Dan pada bulan Maret 2020 terjadi penurunan nilai PMI pada *level* 45,3, nilai ini merupakan nilai terendah semenjak PMI diterbitkan pada tahun 2011. Hal ini merupakan akibat langsung dari pembatasan sosial berskala besar (*social distancing*) yang ditetapkan oleh pemerintah Indonesia. Kejadian ini sangat mempengaruhi tujuan penting yang ingin dicapai dari pendirian suatu perusahaan atau organisasi dalam memaksimalkan perolehan laba agar perusahaan industri manufaktur mampu mempertahankan kelangsungan hidup (*sustainable*).



Gambar 1.3 Indonesia *Headline PMI Manufacturing*

Sumber: CEIC, (2020)

Memasuki tahun 2021, Kebijakan pemerintah Indonesia mulai lebih spesifik dan terarah pada sektor ekonomi dengan menstimulasi pertumbuhan ekonomi terutama pada sektor industri manufaktur. Salah satunya adalah kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Perindustrian Republik Indonesia melalui surat edaran Menteri Perindustrian RI Nomor 4 Tahun 2020 tentang tata cara pelaksanaan operasional industri kembali dimasa kedaruratan kesehatan masyarakat terkait wabah Covid-19, keputusan ini menjadi pegangan dan pedoman bagi para pelaku bisnis yang tergabung dalam asosiasi industri, perusahaan industri manufaktur dan perusahaan kawasan industri dalam menjalankan kegiatan usahanya wajib menyesuaikan dengan standar protokol kesehatan yang berlaku. Kebijakan ini menjamin kegiatan industri dapat tetap berlangsung sehingga kebutuhan hidup masyarakat dapat terpenuhi dan kegiatan ekonomi dapat bertumbuh kembali.

Kondisi adaptasi kebiasaan baru (*new normal*) seperti ini membuat para pelaku industri manufaktur harus mampu beradaptasi atau menyesuaikan diri

dengan cepat untuk dapat bertahan melewati krisis pada masa pandemi Covid-19 ini (J.M. Subashini et al., 2020). Menghadapi kondisi yang baru (*new normal*) seperti ini juga dibutuhkan strategi yang baru dan harus dilakukan segera oleh para pelaku usaha industri manufaktur untuk tetap bertahan dengan menjawab semua tantangan di era *new normal* tanpa harus menutup usahanya. Gorynia et al. (2021) mengungkapkan bahwa strategi bertahan atau *survival* yang diterapkan oleh industri manufaktur berkaitan erat dengan kemampuan dan pertahanan dari masing-masing industri manufaktur. Menurut J.M. Subashini et al. (2020) ada beberapa strategi bertahan yang dapat dilakukan oleh industri manufaktur dalam mempertahankan laju bisnisnya dengan memperkuat penjualan melalui *e-commerce*, *digital marketing*, perbaikan kualitas produk dan layanan, serta *customer relationship marketing*.

Para pelaku usaha industri manufaktur di Indonesia juga perlu melakukan analisa, terobosan dan menciptakan strategi baru agar tetap bisa bertahan di tengah lemahnya ekonomi di Indonesia. Menurut Do et al. (2021), terdapat empat strategi baru dalam menghadapi krisis pandemi Covid-19 saat ini, yaitu: melakukan penghematan (*retrenchment*), fokus pada usaha (*persevering*), melakukan inovasi (*innovation*), dan menutup usaha (*exit*). Karenanya perusahaan industri manufaktur perlu mengatur strategi baru dengan melakukan pendekatan inovasi dan penghematan seperti masukan tersebut, untuk tetap mempertahankan performa bisnisnya daripada menutup usahanya. Bagaimana industri manufaktur dapat bertahan melewati masa pandemi Covid-19 tanpa harus menutup usahanya ini sangat menarik perhatian, diantaranya bagaimana para pelaku industri manufaktur berinovasi untuk terus dinamis di dalam persaingan bisnis yang tengah bergejolak.

Dan bagaimana pelaku industri manufaktur mempertahankan performa kinerjanya untuk tetap optimal di tengah kondisi pandemi Covid-19 seperti ini.

Industri manufaktur besar dan sudah lama bergelut di dunia bisnis industri manufaktur di Indonesia. Beberapa diantaranya seperti perusahaan industri manufaktur XX yang merupakan pelopor industri baterai pertama di Indonesia berdiri sejak 1960 dan perusahaan industri manufaktur YY yang merupakan salah satu industri makanan ringan terkemuka di Indonesia berdiri sejak 1976. Menghadapi era pandemi Covid-19 saat ini, tentu saja menjadi tantangan tersendiri bagi para pelaku bisnis industri manufaktur yang sudah lama berada di zona nyamannya. Dengan rekam jejak perjalanan bisnis dan eksistensinya yang sangat berkembang pesat selama ini. Tentu pandemi Covid-19 ini mendatangkan masalah baru bagi perusahaan industri manufaktur dimana secara tiba-tiba permintaan pasar (*market demand*) menjadi menurun, sedangkan biaya produksi (*production cost*) meningkat dan biaya pemborosan (*waste production*) meningkat. Di sisi lain banyak tenaga kerja yang menggantungkan seluruh hidupnya pada perusahaan industri manufaktur tersebut, hal ini yang menjadi alasan utama industri manufaktur untuk terus mempertahankan laju bisnisnya.

Fenomena pertama bagi perusahaan industri manufaktur adalah penurunan permintaan pasar (*market demand*) selama pandemi Covid-19 ini terjadi. Hal ini berhubungan erat dengan adanya kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah seperti, *social distancing* dimana semua kebijakan ini dibuat untuk mencegah penyebaran virus Covid-19 dan mengutamakan kesehatan dan keselamatan individu. Penurunan *market demand* tercermin dari serapan distributor pada dua perusahaan industri manufaktur tersebut.

Tabel 1.1 Persentasi Serapan Distributor

PERUSAHAAN	2019 (%)	2020 (%)
XX	98-100	85-90
YY	99-100	65-70

Sumber: Data Internal Dua Perusahaan Manufaktur (2021)

Ditambah lagi dengan banyaknya perusahaan-perusahaan yang lebih memilih untuk mem-PHK karyawannya dan menutup usahanya. Kondisi seperti ini membuat kurangnya pemasukan dan mengakibatkan lemahnya daya beli masyarakat akan produk-produk lain yang tidak prioritas atau yang tidak berhubungan dengan kebutuhan pokok dan kesehatan masyarakat. Hal ini yang menyebabkan terjadinya penurunan permintaan konsumen yang cukup drastis hingga mencapai 30-40% semenjak pandemi Covid-19 terjadi. Efek samping dari penurunan daya beli masyarakat, bagi perusahaan industri manufaktur tentunya terjadi *backlog target* (kesenjangan antara permintaan dan pasokan produk/hunian yang tersedia). Dimana hal ini bukanlah hal yang menyenangkan bagi perusahaan dan bila dibiarkan terus-menerus akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan industri manufaktur (Bowersox, 2013).

Fenomena kedua dalam perusahaan industri manufaktur ditengah pandemi Covid-19 ini adalah biaya produksi (*production cost*) yang meningkat hingga 20-35%. Biaya produksi ini dimaksudkan sebagai biaya yang berkaitan dengan perhitungan beban pokok dalam produksi atau beban pokok dari penjualan, seperti: biaya bahan baku, biaya bahan penolong atau penunjang, biaya tenaga kerja dan biaya *overhead* industri manufaktur (Bowersox, 2013).

Tabel 1.2 Peningkatan *Production Cost*

PERUSAHAAN	2019	2020
XX	5%	30%
YY	7%	20%

Sumber: Data Internal Dua Perusahaan Manufaktur (2021)

Terganggunya pasokan bahan baku yang berasal dari dalam negeri maupun yang berasal dari luar negeri, merupakan salah satu akibat dari situasi pandemi dimana banyak negara yang menetapkan kebijakan *lockdown* hingga mengganggu *supply chain* yang biasanya stabil. Terganggunya *supply chain* ini tentu saja memberi pengaruh pada harga bahan baku yang tersedia saat ini dimana terjadi lonjakan harga hingga 20-30% dari harga sebelum pandemi Covid-19. Begitu pula dengan biaya penunjang/penolong yang perlu dikeluarkan oleh perusahaan industri manufaktur untuk menjalankan protokol kesehatan di lingkungan kerja. Biaya tambahan ini wajib dikeluarkan oleh para pelaku usaha untuk tetap mencegah penyebaran dan menjaga kesehatan karyawannya di dalam lingkungan kerja industri manufaktur di era *new normal* ini. Dengan menambahkan fasilitas cuci tangan dan sabun cuci tangan, pemberian vitamin, alat pelindung diri (*faceshield*), *handsanitizer* pada setiap karyawan yang bekerja, *disinfectant* lingkungan kerja. Biaya tambahan ini tidak pernah dikeluarkan oleh pelaku usaha industri manufaktur sebelumnya, namun saat ini menjadi kewajiban baru untuk dikeluarkan oleh para pelaku usaha industri manufaktur. Diluar daripada biaya *overhead* seperti biaya listrik, air, telepon, perlengkapan kerja, biaya pemasaran hingga biaya tenaga kerja yang tetap harus dibayarkan sedangkan waktu kerja para karyawan mengalami pengurangan (kerja paruh waktu) dikarenakan adanya kebijakan *social distancing*.

Tentu saja hal ini semua menyebabkan meningkatnya biaya *overhead* dari perusahaan industri manufaktur yang harus dikeluarkan. Hal-hal yang disebutkan di atas tentu saja menjadi perhatian khusus di tengah kondisi pandemi, dimana saat ini permintaan sedang menurun tetapi banyak beban pengeluaran yang tetap harus dikeluarkan. Namun disisi lain juga terjadi penurunan kuantitas produksi dikarenakan jumlah karyawan yang menurun dan penurunan daya beli masyarakat di saat bersamaan. Karenanya, salah satu upaya untuk mengontrol biaya *overhead* ini adalah dengan penerapan disiplin SOP baru agar karyawan dapat bekerja lebih maksimal dan efisien.

Fenomena yang ketiga terkait dengan adanya peningkatan *production waste* pada periode pandemi ini hingga mencapai 3-7% dalam proses produksi di perusahaan manufaktur tersebut. Di dalam bukunya “*Lean Six Sigma*”, dijelaskan bahwa *waste* merupakan bentuk aktivitas kerja yang tidak memberikan nilai tambah dalam pengelolaan bahan baku selama *value stream* (seperti dalam proses membuat, memproduksi, dan menyerahkan produk hasil baik berupa barang atau jasa ke konsumen atau pelanggan) (Gaspersz, 2006). Hal-hal yang termasuk dalam *waste* ini, seperti *waste of waiting* (pemborosan waktu tunggu produksi), *over production and processing* (proses produksi yang berlebihan), *waste of deffect* (kerusakan produk).

Tabel 1.3. Peningkatan *Production Waste*

PERUSAHAAN	2019	2020
XX	1-2%	1-3%
YY	3-5%	5-7%

Sumber: Data Internal Dua Perusahaan Manufaktur (2021)

Dari Tabel 1.3 diatas, dapat terlihat ada peningkatan biaya *waste* yang merupakan sampah atau pemborosan yang sangat perlu untuk diminimalisir atau dihilangkan dalam proses-proses yang berlangsung. Karena, dengan adanya *waste* ini hanya akan menjadi beban bagi perusahaan industri manufaktur, mengurangi keuntungan bahkan bisa sampai menyebabkan kerugian. Selain faktor produksi, faktor *human error* seperti kemampuan operator ikut berperan dalam *production waste* (Bowersox, 2013). Terkait hal itu, salah satu cara untuk mengurangi *production waste* adalah dengan pendekatan kompetensi karyawan yang terkait dengan operasional produksi.

Dari ketiga fenomena di atas dapat disimpulkan adanya *problem* yang menjadi ujian atau tantangan terbaru bagi perusahaan industri manufaktur yang harus dipecahkan untuk tetap dapat mempertahankan eksistensinya selama ini. Ada berbagai macam pendekatan yang dapat diambil untuk menjawab atau menyelesaikan masalah dan tantangan baru tersebut, misalnya dengan aktivitas marketing yang lebih agresif untuk mendorong permintaan. Disisi lain ada strategi pada operasional manufaktur yang berhubungan dengan *human resources*. Khususnya, melalui strategi yang melibatkan cara kerja karyawan-karyawan yang terlibat dalam kegiatan operasional dalam menjawab *problem-problem* tersebut. Kemampuan karyawan dalam mengerjakan atau menjalankan tugasnya dapat dilihat dari kinerjanya selama ini. Misalnya melalui *key performance indicator*. Namun selain kinerja karyawan, untuk menghadapi tantangan baru di era pandemi Covid-19 ini diperlukan juga adanya suatu inovasi baru. Oleh karenanya, perlu dilakukan penelitian dengan menggunakan variabel *dependent job performance* dan *innovation* khususnya pada perusahaan industri manufaktur. Penelitian ini

dimaksudkan untuk memberi masukan yang lebih relevan di tengah kondisi tantangan pandemi Covid-19 ini.

Variabel *job performance* ini terkait dengan kontribusi maksimal dari seluruh tenaga kerja atau karyawan tentu sangat dibutuhkan dalam hal melakukan efisiensi waktu kerja, efisiensi biaya (*overhead*), efisiensi proses produksi, hingga menekan *waste* di dalam perusahaan manufaktur tersebut (Albros-Garrigos, 2009). Hal ini sangat penting dan perlu dilakukan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan performa kerja (*job performance*) dalam mencapai tujuan perusahaan industri manufaktur terkait dengan kondisi krisis selama pandemi Covid-19 saat ini. Mengatur dan membuat strategi baru di saat kondisi pandemi Covid-19 seperti ini merupakan jawaban tepat untuk dilakukan oleh para pelaku bisnis industri manufaktur, terutama dalam bidang SDM atau ketenagakerjaan menjadi hal yang paling krusial untuk melakukan strategi baru dan kebijakan bagi seluruh fenomena yang ada.

Mempertahankan bahkan meningkatkan *job performance* atau performa kinerja para karyawan merupakan salah satu peran *Human Resource* (HR) manajemen sejak dulu bahkan memicu setiap karyawannya untuk terus meningkatkan kualitas kinerja dengan membuat kebijakan atau strategi perusahaan yang baru dengan tujuan hasil produktivitas yang meningkat, penjualan yang maksimal dan lingkungan kerja yang profesional (Ismail & Zainal, 2010). Perlu diperhatikan bahwa setiap karyawan yang terlibat dalam mewujudkan *job performance* ini, harus bisa diberikan stimulasi dan ruang serta difasilitasi dengan tepat. Dengan demikian HR manajemen berperan penting dalam mendorong semua aspek *job performance* karyawan. Termasuk di dalamnya, kualitas dan kuantitas

kinerja karyawan, serta menentukan kebutuhan pelatihan, pengembangan karyawan, dan kemampuan untuk memecahkan masalah yang ada (Sabuhari et al., 2020). Melalui *job performance* yang selalu prima diharapkan bisa tercapai kualitas karyawan yang memiliki daya saing optimal dan mampu membawa industri manufaktur untuk terus mempertahankan eksistensi yang ada dan mampu bersaing di dunia bisnis industri manufaktur di era *new normal*.

Variabel *innovation* juga diperlukan oleh industri manufaktur di tengah kondisi krisis yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 yang terjadi saat ini. Karena meningkatkan dan mengembangkan *job performance* saja tidaklah cukup. Untuk menjawab semua fenomena diatas, perusahaan industri manufaktur juga dituntut untuk terus melakukan inovasi-inovasi baru. Dalam hal ini seperti yang disampaikan oleh Dewangan et al. (2021) *innovation* yang dimaksud merupakan proses dalam mewujudkan sebuah ide baru yang berbeda dari terdahulu dengan membuatnya nyata, dimana inovasi ini termasuk efisiensi, generasi evaluasi, konsep baru dan implementasi. Dimana penetapan metode baru dan berbeda serta memperbaharui teknologi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas, biaya yang menjadi lebih rendah dan untuk memenuhi atau melampaui target dari perusahaan (Dewangan et al., 2021) sesuai dengan peran daripada karyawan yang terlibat dan bekerja di bidang pekerjaan dan tanggungjawabnya. Hal ini berkaitan erat dengan adanya peran sistem *Human Resource (HR)* manajemen yang dituntut untuk dapat menganalisa lebih baik, dengan cara meningkatkan aspek-aspek yang mendukung tercapainya *innovation* seperti meningkatkan kompetensi seluruh SDM (sumber daya manusia) atau karyawan yang terlibat serta melakukan pengawasan dan evaluasi dari setiap inovasi yang dilakukan (Matos et al., 2021).

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan aset perusahaan sesuai dengan konsep baru dan kinerja secara optimum, dimana karyawan tidak hanya dilihat dari cara mereka melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan tetapi harus dilihat dari kemampuan mereka untuk berpikiran kritis, berpartisipasi dalam pemecahan masalah efisiensi dan kreatif untuk terus berinovasi sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing (Patro, 2020). Perlu diperhatikan bahwa karyawan sangat terlibat dalam proses mencapai *goal* sebuah *innovation*. Pada penelitian ini dapat digunakan pendekatan berdasarkan teori *employee competencies* (Spencer & Spencer, 1993) dimana setiap karyawan harus memiliki kompetensi dan berkontribusi maksimal bagi perusahaan industri manufaktur. Kompetensi yang dimaksud, selain menilai perilaku dan kinerja seseorang juga dapat menentukan seberapa baik seorang individu atau karyawan dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditentukan (Saniuk et al., 2021). Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan atau individu dalam dunia kerja, sangat berkaitan erat dengan tingkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku dasar yang dimiliki oleh masing-masing individu atau karyawan tersebut. Kompetensi ini nantinya menjadi bekal dan pegangan bagi setiap karyawan dalam bekerja secara profesional (Fleury & Fleury, 2004). Maka dari itu, perlu adanya pengelolaan kompetensi SDM (Sumber Daya Manusia) yang lebih tepat dan akurat supaya terbentuk keunggulan karyawan yang mampu melaksanakan tugas tanggung jawab pekerjaannya secara maksimal dan selalu mencapai tujuan dari organisasi (Ismail & Zainal, 2010). Tidak hanya berhenti sampai disitu, kompetensi yang dimiliki setiap karyawan akan terus mendorong setiap karyawan dalam melakukan inovasi dalam melakukan terobosan baru dalam

pekerjaan dan tanggung jawabnya guna menghadapi perubahan kondisi yang tidak menentu seperti kondisi pandemi Covid-19 ini (Chernova et al., 2020).

Melalui *innovation* tercapai pula produktivitas dan efisiensi kerja yang dapat memotong hal-hal yang sia-sia dari segi waktu operasional dan biaya operasional, hingga *waste* atau pemborosan yang tidak berguna. Pemborosan yang terjadi dalam *value stream* ini tidak hanya memberatkan pada segi material yang terbuang dan tidak memberikan nilai tambah pada produksi, maka bisa dikatakan bahwa sumber daya tersebut telah terjadi pemborosan. Perusahaan industri manufaktur harus bisa menekan serendah mungkin bahkan hingga mencapai titik *zero waste* atau tidak terjadi pemborosan sama sekali dalam proses produksi (Sarkodie & Owusu, 2020) supaya tidak menjadi kerugian yang terus menerus. Karena itu, setiap karyawan dibantu oleh HR manajemen dan pihak terkait lainnya perlu menganalisa dan memahami bentuk dan jenis-jenis dari *waste* yang sering terjadi selama proses kerja, supaya dapat melakukan efisiensi dengan tepat. Hal ini sangat berguna untuk mencapai tujuan dari sebuah *innovation* perusahaan untuk dapat terus bertahan melalui pandemi Covid-19 ini dengan pencapaian yang maksimal.

Human Resource (HR) Manajemen dituntut harus mempunyai kecermatan dan kepekaan tingkat tinggi terhadap pengelolaan setiap potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan yang bekerja di bawah naungan organisasi perusahaannya (Dessler, 2018). HR manajemen harus dapat meningkatkan *employee competencies* dengan memberikan *training*, *coaching* dan *mentoring* setiap karyawan yang terlibat serta memberikan ruang dan waktu untuk menampung semua ide dan masukan dari setiap karyawan untuk organisasi industri manufaktur terus

berinovasi kedepannya (Armstrong & Taylor, 2020). Karena dalam melakukan sebuah inovasi, ditangan setiap karyawan yang mengerti dan memahami dengan pasti kondisi kerja di lapangan sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing. *Job performance* sudah teramat sering dilakukan penelitian, dengan demikian pada penelitian kali ini *innovation* dapat dijadikan variabel yang terpisah dengan *job performance*. Sebagai bentuk pengembangan dalam menjawab semua fenomena dan tantangan yang perlu dihadapi perusahaan industri manufaktur di tengah situasi pandemi Covid-19 ini.

Pelatihan dan pengembangan dengan metode yang tepat akan senantiasa mendukung terjadinya *innovation* dan *job performance* dalam organisasi industri manufaktur. Pelatihan dalam bentuk tim dan individu ini merupakan salah satu proses *employee empowerment* yang bertujuan agar keahlian setiap individu atau karyawan dapat berkembang maksimal sesuai dengan bakat dan kemampuannya sehingga bisa berkontribusi dengan optimal bagi perusahaan (Potnuru, Sahoo, dan Sharma, 2019). *Team building* dan *employee empowerment* sangat perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, dan konseptual kerja karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan (Potnuru et al., 2019). Sedangkan metode pelatihan adalah ketepatan cara dalam penentuan model pelatihan dilakukan secara terorganisir yang mengarah pada keberhasilan organisasi dan berpotensi meningkatkan *job performance* melalui pengetahuan dan keterampilan tambahan yang diperoleh (Sabuhari, 2020). Tetapi dari segi ekstrinsik saja tidaklah cukup, ada pula hal intrinsik lainnya yang sangat berpengaruh kepada *employee competencies* yaitu *self-efficacy*. Dimana *self-efficacy* berfokus pada kompetensi dasar individu/karyawannya, melihat situasi kondisi internal juga sangat dibutuhkan

demi menentukan metode yang tepat dan sesuai bagi karyawannya (Rahim et al., 2019).

Dapat disimpulkan bahwa di bawah naungan HR manajemen setiap karyawan yang bekerja pada perusahaan industri manufaktur dituntut untuk terus meningkatkan *employee competencies* dalam mewujudkan tercapainya *innovation* dan *job performance* yang optimal bagi perusahaan industri manufaktur. Faktor masing-masing yang telah diidentifikasi adalah *team building* dan *employee empowerment* (Potnuru et al., 2019). Dalam penelitian tersebut, menunjukkan bahwa keduanya berpengaruh signifikan positif terhadap *employee competencies*. Namun, berdasarkan pada teori belajar sosial Bandura yang mengemukakan selain faktor ekstrinsik, ada juga faktor intrinsik yang mempengaruhi kompetensi seseorang, dimana orang mau belajar dan mengembangkan diri dengan penuh kesadaran dan kendali di dalam dirinya sendiri (Bandura, 1995). Studi sumber daya manusia ini kemudian menggunakan variabel efikasi diri (*self-efficacy*) untuk memperjelas motif intrinsik yang dapat mempengaruhi seseorang (Mullen & Lambie, 2016; Rahim et al., 2019). Dengan demikian penelitian ini mengusulkan *self-efficacy* sebagai prediktor *employee competencies*.

Dalam mendorong kinerja organisasi diperlukan budaya organisasi yang terbuka untuk berkembang melalui pembelajaran hal ini telah diungkapkan oleh Peter Senge, (1991) sebagai *organization learning culture*. Penelitian empiris telah mengidentifikasikan bahwa variabel *organizational learning culture* dapat ikut mempengaruhi *employee competencies* yang berasal dari intervensi organisasional terhadap aspek pembelajaran (Potnuru et al., 2019). Studi dari Tedla (2016), menunjukkan peran *organizational learning culture* yang memfasilitasi pembinaan

atau pelatihan dalam membantu setiap karyawan untuk memiliki *competencies*. *organizational learning culture* juga terbukti berpengaruh terhadap kualitas setiap karyawan (Atan & Mahmood, 2019). Karenanya perlu dilakukan juga kajian dan analisis sejauh mana pengaruh *organizational learning culture* dalam perusahaan industri manufaktur dalam mempengaruhi proses pembentukan *employee competencies*.

Penelitian terdahulu tentang *employee competencies* (Potnuru et al., 2019) telah mempunyai kemampuan prediksi yang memadai, dengan demikian model tersebut layak diadopsi dan digunakan dalam penelitian ini. Namun, penelitian tersebut dilakukan tanpa adanya analisis faktor intrinsik dari setiap karyawan dan tidak menuntut sebuah *innovation* dan *job performance* dalam tujuan akhir penelitiannya. Dengan demikian model penelitian yang diusulkan oleh Potnuru et al. (2019) tersebut masih dapat dilakukan pengembangan.

Posisi penelitian adalah mengadopsi model penelitian Potnuru et al. (2019) variabel *independent* yaitu membangun tim (*team building*), memberdayakan karyawan (*employee empowerment*) ditambahkan dengan efikasi diri karyawan (*employee self-efficacy*) yang dimoderasi oleh budaya belajar organisasi (*organizational learning culture*) yang akan diuji pengaruhnya terhadap kompetensi karyawan (*employee competencies*) yang memediasi variabel *dependent* yaitu inovasi (*innovation*) dan performa kinerja (*job performance*). Model penelitian ini akan diuji secara empiris pada karyawan tetap dari dua perusahaan industri manufaktur terkemuka di Indonesia pada bulan Juni 2021. Selain memberikan kontribusi baru dalam ilmu manajemen, temuan penelitian ini

juga diharapkan dapat memberikan implikasi manajerial yang bermanfaat untuk bertahan menghadapi tantangan pada perusahaan manufaktur di era *new normal*.

1.2. Pertanyaan Penelitian

Dari uraian tentang latar belakang masalah yang terjadi dan variabel-variabel yang akan digunakan dalam model penelitian ini maka dapat disusun pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

- 1) Apakah *team building* berpengaruh positif terhadap *employee competencies*?
- 2) Apakah *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *employee competencies*?
- 3) Apakah *employee self-efficacy* berpengaruh positif terhadap *employee competencies*?
- 4) Apakah *organizational learning culture* memperkuat pengaruh antara *team building* terhadap *employee competencies*?
- 5) Apakah *organizational learning culture* memperkuat pengaruh antara *employee empowerment* terhadap *employee competencies*?
- 6) Apakah *organizational learning culture* memperkuat pengaruh antara *employee self-efficacy* terhadap *employee competencies*?
- 7) Apakah *employee competencies* berdampak positif terhadap *innovation*?
- 8) Apakah *employee competencies* berdampak positif terhadap *job performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Menyesuaikan dengan penjabaran pertanyaan dalam penelitian di atas, maka dapat disusun beberapa tujuan penelitian ini seperti berikut:

- 1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *team building* terhadap *employee competencies*.
- 2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *employee empowerment* terhadap *employee competencies*.
- 3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *employee self-efficacy* terhadap *employee competencies*.
- 4) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *organizational learning culture* yang memperkuat antara *team building* terhadap *employee competencies*.
- 5) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *organizational learning culture* memperkuat antara *employee empowerment* terhadap *employee competencies*.
- 6) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif *organizational learning culture* memperkuat antara *employee self-efficacy* terhadap *employee competencies*.
- 7) Untuk menguji dan menganalisis dampak positif *employee competencies* terhadap *innovation*.
- 8) Untuk menguji dan menganalisis dampak positif *employee competencies* terhadap *job performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat penelitian yang dapat dibagi menjadi dua aspek, yaitu manfaat dalam aspek akademis, khususnya pada ilmu manajemen sumber daya manusia dan manfaat dalam aspek manajemen praktis. Sebagai kontribusi bagi akademisi ilmu manajemen, penelitian ini mengusulkan model baru yang memodifikasi penelitian sebelumnya. Model penelitian yang baru ini akan diuji secara empiris pada karyawan perusahaan industri manufaktur di Indonesia selama pandemi Covid-19 di tahun 2021. Dalam model penelitian ini *employee competencies* sebagai variabel mediasi, dan *organizational learning culture* sebagai variabel moderasi dalam model penelitian ini. Selanjutnya, ditambahkan variabel *self-efficacy* sebagai variabel *independent*, serta *innovation* sebagai variabel *dependent*.

Manfaat bagi praktisi, adalah penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada HR manajemen di industri manufaktur, agar dalam mencapai tujuan organisasi dapat dikelola dengan pendekatan peningkatan *employee competencies*. Hasil penelitian ini dapat bermanfaat untuk lebih mengarahkan dan mendukung HR manajemen dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja di perusahaan industri manufaktur dalam mengembangkan program-program inovasi secara efektif selama *downtime* yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 di era *new normal*.

1.5. Sistemika Penelitian

Dalam penulisan penelitian ini akan disusun dalam sistematika penulisan yang terdiri dari lima (5) BAB. Pada masing-masing BAB akan terdapat ulasan dan penjabaran yang sesuai dengan judul BAB. Kelima BAB tersebut akan mempunyai alur penulisan yang saling terkait satu dengan yang lain. Sehingga menjadikan penelitian ini dalam satu kesatuan yang lengkap dan komprehensif sebagai satu naskah akademis. Penjelasan dari sistematika penulisan tesis ini akan dijelaskan sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Pada BAB ini dituliskan latar belakang mengapa penelitian ini dibuat dan penjelasan masalah-masalah atau fenomena-fenomena yang muncul dalam penelitian ini beserta dengan variabel-variabel di dalam penelitian yang akan digunakan. Yang akan dilanjutkan dengan uraian pertanyaan-pertanyaan penelitian atau *research question*, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika dalam penulisan penelitian ini.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada BAB ini terdiri dari beberapa ulasan atau uraian tentang teori-teori dasar yang dijadikan sebagai landasan dalam penelitian ini, penjelasan terkait variabel-variabel yang digunakan, serta beberapa penelitian-penelitian terdahulu. Dilanjutkan dengan pengembangan hipotesis penelitian beserta gambaran model penelitian (*conceptual framework*) yang akan dijelaskan lebih tajam dan mendalam pada BAB ini.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada BAB ini berisi tentang penjelasan objek penelitian, unit analisis dalam penelitian, tipe-tipe penelitian, operasionalisasi variabel penelitian, populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini, cara menentukan jumlah sampel dan metode dalam penarikan sampel yang akan digunakan, metode dalam pengumpulan data penelitian, serta metode analisis data yang digunakan.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada BAB ini akan berisikan hasil pengolahan data dan analisis dari data penelitian yang terdiri dari profil responden, analisis deskripsi variabel-variabel dalam penelitian ini, dengan menggunakan analisis PLS-SEM beserta penjelasan dan pembahasannya.

BAB V: KESIMPULAN

Pada BAB ini akan berisikan poin-poin penting dari kesimpulan hasil dari penelitian ini, implikasi di dalam dunia manajerial, keterbatasan yang ada dalam penelitian ini dan saran bagi penelitian-penelitian selanjutnya.