



Dibalik Target Produksi: Eksplorasi Kompetensi Kerja dan Tantangan Kinerja Karyawan

Fhiresti Duha¹, dan Ray Octafian^{2*}

¹ STIEPARI Semarang; Jawa Tengah; e-mail : Fhiresti.21510380@student.stiepari.ac.id

² STIEPARI Semarang; Jawa Tengah; e-mail : rayoctafian@stiepari.ac.id

* Corresponding Author : Ray Octafian

Abstract: This study aims to explore work competencies and identify employee performance challenges in achieving production targets at PT. Woori Sukses Apparel Semarang. The competitive garment industry requires employees to possess adequate competencies in order to meet the production targets set by the company. However, various internal and external challenges often become obstacles to achieving optimal performance. This study uses a qualitative approach with a case study method to gain an in-depth understanding of the phenomenon being studied. Data collection was conducted through in-depth interviews with employees from various levels, direct observation of work processes, and analysis of company documents. The research informants consisted of supervisors, production operators, quality control personnel, and administrative staff selected through purposive sampling. Data were analyzed using thematic analysis techniques to identify patterns and themes that emerged from the collected data. The results of the study show that employee competencies at PT. Woori Sukses Apparel Semarang include technical competencies such as operating sewing machines, mastering sewing techniques, and understanding product quality standards. Non-technical competencies include communication skills, teamwork, and adaptability to changing production targets. Performance challenges faced by employees include time pressure to meet daily targets, limited skills in handling complex product models, lack of continuous training, and work environment conditions that affect productivity. The study also reveals a gap between the competencies possessed by employees and the increasingly complex job demands. Factors such as time management, work motivation, and organizational support role in determining the success of achieving production targets.

Keywords: Garment Industry; Work Competencies; Employee performance; Production targets

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi kompetensi kerja dan mengidentifikasi tantangan kinerja karyawan dalam mencapai target produksi di PT. Woori Sukses Apparel Semarang. Industri garmen yang kompetitif menuntut karyawan untuk memiliki kompetensi yang memadai guna memenuhi target produksi yang ditetapkan perusahaan. Namun, berbagai tantangan internal dan eksternal seringkali menjadi hambatan dalam pencapaian kinerja optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam tentang fenomena yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan karyawan dari berbagai tingkatan, observasi langsung terhadap proses kerja, dan analisis dokumen perusahaan. Informan penelitian terdiri dari supervisor, operator produksi, quality control, dan staff administrasi yang dipilih secara purposive sampling. Analisis data menggunakan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan tema yang muncul dari data yang terkumpul. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kerja karyawan PT. Woori Sukses Apparel Semarang meliputi kompetensi teknis dalam pengoperasian mesin jahit, penguasaan teknik menjahit, dan pemahaman standar kualitas produk. Kompetensi non-teknis mencakup kemampuan komunikasi, kerja sama tim, dan adaptabilitas terhadap perubahan target produksi. Tantangan kinerja yang dihadapi karyawan antara lain tekanan waktu dalam mencapai target harian, keterbatasan skill untuk mengerjakan model produk yang kompleks, kurangnya pelatihan berkelanjutan, serta kondisi lingkungan kerja yang mempengaruhi produktivitas. Penelitian ini juga mengungkap bahwa terdapat kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki

Received: June 10, 2025

Revised: June 16, 2025

Accepted: July 11, 2025

Published: July 15, 2025

Curr. Ver.: July 15, 2025



Copyright: © 2025 by the authors.
Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Faktor-faktor seperti manajemen waktu, motivasi kerja, dan dukungan organisasi berperan menentukan keberhasilan pencapaian target produksi.

Kata kunci: Industri Garmen; Kompetensi Kerja; Kinerja Karyawan; Target Produksi.

1. Pendahuluan

Industri garmen Indonesia menghadapi tekanan kompetisi global yang semakin intensif, di mana pencapaian target produksi menjadi kunci kelangsungan hidup perusahaan. Dalam konteks ini, sumber daya manusia tidak hanya berperan sebagai pelaksana operasional, tetapi menjadi aset strategis yang menentukan kemampuan perusahaan dalam memenuhi target produksi yang ketat dan standar kualitas internasional. Tantangan utama yang dihadapi adalah bagaimana mengoptimalkan kompetensi kerja karyawan untuk menghadapi berbagai hambatan kinerja yang muncul dalam mencapai target produksi.

Target produksi dalam industri garmen bukanlah sekadar angka kuantitatif, melainkan refleksi dari kompleksitas proses yang melibatkan keterampilan teknis, kecepatan kerja, konsistensi kualitas, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan desain atau spesifikasi produk. Di balik angka-angka target tersebut, tersimpan dinamika kompetensi kerja yang harus terus dikembangkan dan berbagai tantangan kinerja yang perlu diatasi secara sistematis.

Peningkatan kinerja karyawan dalam industri manufaktur akan mampu membawa perubahan signifikan bagi perusahaan untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan tidak stabil[1]–[4]. Hal ini menjadi semakin relevan dalam industri garmen yang menghadapi fluktuasi permintaan pasar, perubahan tren fashion yang cepat, dan tuntutan lead time yang semakin pendek. Kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan seseorang dalam organisasi pada periode tertentu yang menggambarkan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi [5]–[9].

Kompetensi kerja dalam industri garmen memiliki karakteristik unik yang berbeda dengan sektor lainnya[10]–[12]. Kompetensi ini tidak hanya mencakup keterampilan teknis dalam mengoperasikan mesin atau melakukan proses finishing, tetapi juga kemampuan memahami spesifikasi produk, menginterpretasi instruksi kerja, serta beradaptasi dengan variasi desain dan material. Kompetensi kerja merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut[1], [2], [13]–[15]. Dalam konteks industri garmen, kompetensi ini menunjukkan keterampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam bidang produksi tekstil sebagai unggulan dalam mencapai target produksi yang ditetapkan.

PT. Woori Sukses Apparel merupakan salah satu perusahaan garmen berorientasi ekspor yang beroperasi di kawasan industri Semarang. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Soekarno Hatta KM 30 No. 55, Desa Randugunting, Kecamatan Bergas, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Sebagai perusahaan PMA (Penanaman Modal Asing) yang bergerak di bidang industri pakaian, PT. Woori Sukses Apparel menghadapi tekanan ganda dari pasar domestik dan internasional dalam memenuhi target produksi yang telah ditetapkan. Dinamika industri garmen di Kota Semarang pada tahun 2023 menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dengan 20 pabrik yang beroperasi aktif. PT. Woori Sukses Apparel menjadi salah satu pemain penting dalam ekosistem industri ini, dengan tanggung jawab memenuhi pesanan dari berbagai negara dengan spesifikasi dan timeline yang berbeda-beda. Kompleksitas ini menciptakan tantangan unik dalam mengelola kompetensi kerja karyawan dan mengatasi berbagai hambatan kinerja yang muncul.

Sebagai perusahaan yang berorientasi pada kualitas dan produktivitas, PT. Woori Sukses Apparel menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi pencapaian target produksi sambil mempertahankan standar kualitas internasional. Tekanan untuk memenuhi target produksi

harian, mingguan, dan bulanan seringkali menimbulkan stress kerja dan dapat mempengaruhi kualitas output jika tidak dikelola dengan baik. Eksplorasi kompetensi kerja di PT. Woori Sukses Apparel menjadi penting mengingat perusahaan ini menghadapi berbagai tantangan kinerja yang kompleks. Pertama, tantangan teknis yang berkaitan dengan diversitas produk garmen yang diproduksi, mulai dari basic wear hingga fashion item dengan tingkat kesulitan berbeda. Kedua, tantangan kualitas yang terkait dengan standar internasional yang harus dipenuhi untuk mempertahankan kepercayaan buyer. Ketiga, tantangan efisiensi yang berhubungan dengan optimalisasi waktu produksi tanpa mengorbankan kualitas.

Berdasarkan observasi awal dan analisis kondisi di PT. Woori Sukses Apparel, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan utama yang menjadi fokus penelitian, yaitu terdapat kesenjangan antara kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai target produksi dengan kompetensi aktual yang dimiliki karyawan, hal ini terlihat dari variabilitas output individual dan kelompok kerja. Selanjutnya fluktuasi dalam pencapaian target produksi harian dan mingguan mengindikasikan adanya hambatan sistemik yang perlu diidentifikasi dan diatasi. Kemudian target yang tidak tercapai dapat berdampak pada kepercayaan klien dan sustainability bisnis. Terdapat perbedaan kinerja yang signifikan antar karyawan dalam departemen yang sama, yang mengindikasikan adanya faktor-faktor kompetensi yang belum teroptimalkan secara merata. Dan terakhir, kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan spesifikasi produk, terutama new styles.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, pertanyaan dalam penelitian ini adalah apa saja tantangan kinerja utama yang dihadapi karyawan dalam mencapai target produksi di PT. Woori Sukses Apparel dan bagaimana hubungan antara kompetensi kerja dengan kemampuan mengatasi tantangan kinerja dalam pencapaian target produksi. Pertanyaan dalam penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan kinerja utama yang dihadapi karyawan dalam mencapai target produksi serta mengeksplorasi hubungan antara kompetensi kerja dengan kemampuan mengatasi tantangan kinerja dalam pencapaian target produksi.

2. Kajian Pustaka atau Penelitian Terkait

2.1 Kompetensi

Konsep kompetensi telah menjadi fokus utama dalam literatur manajemen sumber daya manusia sejak diperkenalkan sebagai alternatif yang lebih baik dalam memprediksi kinerja dibandingkan dengan tes kecerdasan tradisional[8], [16], [17]. Kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja yang efektif atau superior dalam suatu pekerjaan atau situasi[18], [19]. Definisi ini menekankan pada aspek perilaku yang dapat diamati dan diukur, yang membedakan performer yang superior dari yang rata-rata. Konsep kompetensi merupakan kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi atau bahkan melebihi *job demands* dalam parameter organisasi, sehingga membawa hasil yang diinginkan[20]–[24].

Dalam konteks industri manufaktur, kompetensi memiliki dimensi yang lebih kompleks karena melibatkan integrasi antara pengetahuan teknis, keterampilan operasional, dan sikap kerja yang mendukung produktivitas. Penelitian di industri manufaktur menemukan bahwa kompetensi bukan hanya tentang atribut individu, tetapi juga tentang bagaimana individu memahami dan menginterpretasikan pekerjaan mereka dalam konteks yang spesifik[20], [25], [26]. Hal ini sangat relevan dalam industri garmen di mana karyawan harus memiliki kemampuan teknis dalam mengoperasikan mesin, pemahaman tentang spesifikasi produk, serta kemampuan beradaptasi dengan variasi desain dan material yang terus berubah. Penelitian terbaru oleh mengidentifikasi bahwa kompetensi dalam organisasi modern tidak hanya bersifat individual, tetapi juga kolektif. Kompetensi kolektif ini melibatkan kemampuan tim atau organisasi untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kompetensi individual dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks pencapaian target produksi, kompetensi kolektif menjadi krusial karena output produksi merupakan hasil dari kerja tim yang terkoordinasi dengan baik.

2.2 Kinerja dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya

Kinerja sebagai perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi yang berada di bawah kendali individu[3], [13], [27]. Definisi ini menekankan pada aspek perilaku yang dapat dikendalikan dan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi, memperluas konsep ini dengan mengidentifikasi dimensi-dimensi kinerja yang mencakup *task performance*, *contextual performance*, dan *counterproductive work behavior*.

Dalam konteks industri manufaktur, kinerja karyawan memiliki karakteristik yang unik karena dapat diukur secara objektif melalui output produksi, kualitas produk, dan efisiensi waktu. perbedaan antara *task performance* yang berkaitan langsung dengan tugas teknis pekerjaan, dan *contextual performance* yang berkaitan dengan perilaku yang mendukung lingkungan psikologis dan sosial di mana tugas teknis dilakukan[28]–[32]. Dalam industri garmen, *task performance* tercermin dalam kemampuan karyawan mencapai target produksi harian, mempertahankan standar kualitas, dan mengoperasikan peralatan dengan efisien, sedangkan *contextual performance* tercermin dalam kemampuan bekerja sama dalam tim, membantu rekan kerja, dan menunjukkan inisiatif dalam perbaikan proses kerja.

3. Metode yang Diusulkan

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam kompetensi kerja dan tantangan kinerja karyawan di PT. Woori Sukses Apparel Semarang. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman komprehensif tentang fenomena yang kompleks dalam konteks organisasi yang spesifik. Studi kasus dipandang tepat karena fokus penelitian adalah pada satu unit analisis yaitu perusahaan tertentu dengan karakteristik unik sebagai produsen garmen.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT. Woori Sukses Apparel Semarang, Jawa Tengah, selama tiga bulan dari Maret hingga Mei 2025. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa perusahaan ini merupakan salah satu produsen garmen terkemuka di Semarang dengan sistem target produksi yang ketat, sehingga memberikan gambaran komprehensif tentang dinamika kompetensi kerja dan tantangan kinerja dalam industri garmen.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur dengan pertanyaan terbuka yang memungkinkan informan untuk mengekspresikan pengalaman dan perspektif mereka secara bebas. Observasi partisipatif dilakukan selama dua minggu untuk mengamati langsung aktivitas produksi, interaksi antar karyawan, dan dinamika pencapaian target.

3.4 Informan Penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling untuk memilih informan yang dapat memberikan informasi mendalam tentang fenomena yang diteliti. Informan terdiri dari 8 orang yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu dan pertimbangan keterwakilan dari berbagai level organisasi. Supervisor produksi sebanyak satu orang dipilih dengan kriteria minimal memiliki dua tahun pengalaman, karena mereka memiliki pandangan menyeluruh tentang kinerja tim dan pemahaman mendalam tentang target produksi. Operator produksi senior sebanyak dua orang dipilih dengan kriteria minimal tiga tahun bekerja di perusahaan karena mereka memiliki pengalaman luas dalam menghadapi berbagai tantangan produksi dan telah mengalami berbagai perubahan sistem kerja. Operator produksi junior sebanyak dua orang dengan maksimal satu tahun pengalaman dipilih untuk mendapatkan perspektif fresh tentang tantangan adaptasi dan proses pembelajaran kompetensi kerja. *Quality control* sebanyak dua orang dengan minimal dua tahun pengalaman dipilih karena mereka memiliki pemahaman mendalam tentang standar kualitas dan kompetensi teknis yang diperlukan. *HR Manager* dipilih satu orang untuk memberikan perspektif manajerial tentang kebijakan pengembangan SDM, sistem penilaian kinerja, dan strategi pencapaian target produksi dari sudut pandang organisasi.

3.5 Teknik Validasi Data

Validasi data dilakukan melalui triangulasi sumber, metode, dan waktu untuk memastikan kredibilitas dan keandalan data yang diperoleh. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai level karyawan untuk mengidentifikasi konsistensi dan perbedaan perspektif. Triangulasi metode dilakukan dengan menggabungkan data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk saling melengkapi dan memperkuat temuan penelitian.

Member check dilakukan dengan memvalidasi hasil wawancara kepada informan kunci untuk memastikan interpretasi peneliti sesuai dengan maksud informan. Proses validasi ini dilakukan secara berkelanjutan sepanjang proses penelitian untuk memastikan kualitas data dan temuan penelitian.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan teknik analisis tematik mengikuti model Braun dan Clarke yang terdiri dari enam tahapan sistematis[33]. Tahap pertama adalah familiarisasi data melalui transkrip verbatim seluruh wawancara dan pembacaan berulang untuk memahami pola umum yang muncul dari data. Tahap kedua adalah initial coding dimana peneliti mengidentifikasi unit-unit makna yang terkait dengan kompetensi kerja dan tantangan kinerja menggunakan coding manual.

Tahap ketiga adalah pengembangan tema melalui pengelompokan kode-kode yang memiliki kesamaan makna menjadi tema dan sub-tema, serta pemetaan hubungan antar tema. Tahap keempat adalah review tema dimana peneliti memvalidasi tema yang telah dikembangkan dengan data mentah dan melakukan refinement serta finalisasi struktur tema. Tahap kelima adalah definisi tema dimana setiap tema diberi nama dan definisi operasional yang jelas, kemudian disusun narasi untuk menjelaskan setiap tema.

Tahap keenam adalah penulisan laporan dimana temuan disajikan dalam bentuk narasi yang didukung dengan kutipan langsung dari informan untuk memperkuat argumen. Sepanjang proses analisis, peneliti menggunakan *constant comparative method* dengan membandingkan terus-menerus antara data baru dengan temuan sebelumnya hingga tercapai saturasi data. Analisis *cross-case* juga dilakukan untuk membandingkan pola antar informan dengan latar belakang yang berbeda untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan pengalaman mereka dalam menghadapi tantangan kerja dan mengembangkan kompetensi.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Profil Kompetensi Kerja Karyawan PT. Woori Sukses Apparel Semarang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kerja karyawan PT. Woori Sukses Apparel Semarang dapat dikategorikan ke dalam dua dimensi utama yaitu kompetensi teknis dan kompetensi non-teknis. Kompetensi teknis yang dimiliki karyawan meliputi kemampuan mengoperasikan berbagai jenis mesin jahit dengan tingkat keahlian yang bervariasi, penguasaan teknik menjahit yang mencakup berbagai jenis setikan dan *finishing*, serta pemahaman yang mendalam tentang standar kualitas produk sesuai dengan spesifikasi *buyer* internasional. Dari hasil wawancara dengan supervisor produksi, terungkap bahwa karyawan senior dengan pengalaman lebih dari tiga tahun menunjukkan penguasaan kompetensi teknis yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan junior, terutama dalam hal kecepatan dan akurasi dalam mengerjakan model produk yang kompleks.

Kompetensi non-teknis yang teridentifikasi mencakup kemampuan komunikasi yang efektif baik vertikal maupun horizontal dalam organisasi, kemampuan bekerja sama dalam tim yang sangat penting dalam sistem produksi yang terintegrasi, serta adaptabilitas terhadap perubahan target produksi dan spesifikasi produk yang seringkali berubah dalam waktu singkat. Temuan menarik dari penelitian ini adalah bahwa karyawan dengan kompetensi non-teknis yang baik cenderung memiliki tingkat stres kerja yang lebih rendah meskipun menghadapi tekanan target yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi non-teknis berperan sebagai faktor protektif dalam menghadapi tantangan kerja sehari-hari.

Analisis mendalam terhadap kompetensi kerja juga mengungkap adanya variasi yang signifikan dalam tingkat penguasaan kompetensi antar departemen. Departemen cutting menunjukkan tingkat kompetensi teknis yang paling tinggi karena membutuhkan presisi dan ketelitian yang sangat tinggi, sementara departemen sewing menunjukkan variasi kompetensi yang paling besar antar individu. Fenomena ini dijelaskan oleh HR Manager bahwa departemen sewing memiliki kompleksitas tugas yang paling tinggi dan membutuhkan waktu pembelajaran yang lebih lama untuk mencapai tingkat kompetensi optimal.

4.2 Identifikasi Tantangan Kinerja dalam Pencapaian Target Produksi

Penelitian mengidentifikasi lima kategori utama tantangan kinerja yang dihadapi karyawan dalam mencapai target produksi. Kategori pertama adalah tantangan tekanan waktu yang merupakan tantangan paling dominan yang dirasakan oleh seluruh informan. Tekanan untuk memenuhi target produksi harian yang ditetapkan seringkali menciptakan kondisi kerja yang stresful, terutama ketika menghadapi model produk baru atau spesifikasi yang kompleks. Operator produksi senior mengungkapkan bahwa tekanan waktu seringkali membuat mereka harus memilih antara kecepatan dan kualitas, meskipun perusahaan menuntut keduanya secara bersamaan.

Kategori kedua adalah keterbatasan keterampilan dalam mengerjakan model produk yang kompleks atau new styles yang membutuhkan teknik khusus. Tantangan ini terutama dirasakan oleh karyawan junior yang belum memiliki pengalaman yang cukup dalam menghadapi variasi produk. Quality control staff menjelaskan bahwa model produk tertentu membutuhkan tingkat keahlian yang sangat spesifik dan tidak semua operator mampu mengerjakannya dengan standar kualitas yang diinginkan, sehingga seringkali terjadi bottleneck dalam proses produksi.

Kategori ketiga adalah kurangnya program pelatihan berkelanjutan yang sistematis untuk mengembangkan kompetensi karyawan sesuai dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pasar. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mengandalkan pembelajaran informal dari rekan kerja yang lebih berpengalaman, namun metode ini tidak selalu efektif dan konsisten. Supervisor produksi menekankan bahwa kebutuhan akan training yang terstruktur sangat mendesak, terutama untuk menghadapi perubahan teknologi produksi dan standar kualitas internasional yang semakin ketat.

Kategori keempat adalah kondisi lingkungan kerja yang mempengaruhi produktivitas, meliputi tingkat kebisingan yang tinggi dari mesin-mesin produksi, suhu ruangan yang tidak selalu optimal terutama pada shift siang, serta tata letak workstation yang kurang ergonomis untuk beberapa jenis pekerjaan. Faktor-faktor lingkungan ini secara kumulatif berkontribusi terhadap penurunan konsentrasi dan kelelahan yang lebih cepat, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian target produksi.

Kategori kelima adalah tantangan koordinasi antar departemen yang seringkali menghambat alur produksi yang smooth. Penelitian mengungkap bahwa miscommunication antara departemen cutting, sewing, dan finishing seringkali menyebabkan delay dalam produksi dan rework yang tidak perlu. HR Manager menjelaskan bahwa tantangan koordinasi ini semakin kompleks ketika perusahaan menangani multiple orders dengan spesifikasi yang berbeda secara bersamaan.

4.3 Hubungan Kompetensi Kerja dengan Kemampuan Mengatasi Tantangan Kinerja

Analisis terhadap hubungan antara kompetensi kerja dengan kemampuan mengatasi tantangan kinerja mengungkap pola yang sangat menarik dan konsisten. Karyawan dengan tingkat kompetensi teknis yang tinggi menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam mengatasi tantangan tekanan waktu karena mereka memiliki efisiensi kerja yang lebih tinggi dan tingkat error yang lebih rendah. Hal ini memungkinkan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan lebih cepat tanpa mengorbankan kualitas, sehingga mengurangi stress yang timbul dari target waktu yang ketat.

Temuan yang sangat signifikan adalah bahwa kompetensi non-teknis, terutama kemampuan komunikasi dan adaptabilitas, memiliki korelasi yang lebih kuat dengan kemampuan mengatasi tantangan koordinasi antar departemen dibandingkan dengan kompetensi teknis. Karyawan dengan kemampuan komunikasi yang baik cenderung lebih proaktif dalam mengkomunikasikan kendala yang mereka hadapi dan mencari solusi secara kolaboratif. Mereka juga lebih mudah beradaptasi dengan perubahan prosedur kerja atau spesifikasi produk yang seringkali terjadi dalam industri garmen.

Penelitian juga mengidentifikasi bahwa kombinasi antara kompetensi teknis dan non-teknis menciptakan efek sinergis dalam mengatasi tantangan kinerja. Karyawan yang memiliki kedua jenis kompetensi ini tidak hanya mampu mengatasi tantangan individual tetapi juga berkontribusi positif terhadap kinerja tim secara keseluruhan. Mereka seringkali menjadi mentor informal bagi karyawan lain dan berperan sebagai problem solver ketika menghadapi masalah produksi yang kompleks.

Analisis mendalam juga mengungkapkan bahwa tingkat kompetensi kerja berpengaruh terhadap resiliensi karyawan dalam menghadapi tekanan kerja. Karyawan dengan kompetensi tinggi menunjukkan tingkat turnover intention yang lebih rendah dan *job satisfaction* yang lebih tinggi meskipun menghadapi target produksi yang sama dengan karyawan lain. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya berpengaruh terhadap performance outcomes tetapi juga terhadap *well-being* karyawan.

4.4 Strategi Pengembangan Kompetensi dan Peningkatan Kinerja

Berdasarkan temuan penelitian, dapat diidentifikasi beberapa strategi yang dapat diterapkan untuk mengembangkan kompetensi kerja dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengatasi tantangan kinerja. Strategi pertama adalah implementasi program pelatihan berkelanjutan yang terstruktur dan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap departemen. Program ini harus mencakup pengembangan kompetensi teknis melalui *hands-on training* dengan equipment terbaru, serta pengembangan kompetensi non-teknis melalui workshop komunikasi dan teamwork.

Strategi kedua adalah pengembangan sistem mentoring yang formal dimana karyawan senior dengan kompetensi tinggi diberi tanggung jawab untuk membimbing karyawan junior. Sistem ini tidak hanya akan mempercepat proses pembelajaran tetapi juga menciptakan *knowledge sharing* yang lebih sistematis dalam organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran *peer-to-peer* seringkali lebih efektif dibandingkan dengan training formal karena lebih kontekstual dan aplikatif.

Strategi ketiga adalah perbaikan sistem kerja dan lingkungan kerja untuk mengurangi tantangan eksternal yang menghambat *performance*. Hal ini mencakup *redesign workstation* untuk meningkatkan ergonomi, implementasi sistem komunikasi yang lebih efektif antar departemen, serta penyesuaian target produksi yang lebih realistis dengan mempertimbangkan kompleksitas produk dan kapasitas aktual karyawan.

Strategi keempat adalah pengembangan *career path* yang jelas untuk memberikan motivasi jangka panjang bagi karyawan dalam mengembangkan kompetensi mereka. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan prospek karir yang jelas cenderung lebih *motivated* untuk terus belajar dan mengembangkan diri, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap pencapaian target produksi perusahaan.

5. Perbandingan

Temuan penelitian ini memiliki implikasi yang signifikan bagi manajemen PT. Woori Sukses Apparel dalam mengembangkan strategi SDM yang lebih efektif. Pertama, pentingnya pendekatan holistik dalam pengembangan kompetensi yang tidak hanya fokus pada aspek teknis tetapi juga non-teknis. Manajemen perlu menyadari bahwa investasi dalam pengembangan soft skills akan memberikan return yang signifikan dalam bentuk peningkatan kinerja tim dan kemampuan adaptasi organisasi.

Kedua, perlunya sistem *performance management* yang lebih komprehensif yang tidak hanya mengukur output kuantitatif tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor kompetensi dan tantangan yang dihadapi karyawan. Sistem evaluasi yang lebih fair dan komprehensif akan meningkatkan motivasi karyawan dan memberikan feedback yang lebih akurat untuk pengembangan SDM.

Ketiga, pentingnya menciptakan *learning organization culture* dimana *continuous learning* dan *knowledge sharing* menjadi bagian integral dari budaya kerja. Hal ini akan meningkatkan adaptabilitas organisasi dalam menghadapi perubahan pasar dan teknologi yang semakin cepat dalam industri garmen global.

Keempat, perlunya investasi dalam teknologi dan sistem kerja yang mendukung produktivitas karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa banyak tantangan kinerja yang bersumber dari sistem dan prosedur kerja yang kurang optimal, sehingga perbaikan dalam aspek ini akan memberikan dampak yang signifikan terhadap pencapaian target produksi.

6. Kesimpulan

Penelitian ini berhasil mengeksplorasi secara komprehensif kompetensi kerja dan tantangan kinerja karyawan dalam mencapai target produksi di PT. Woori Sukses Apparel Semarang. Hasil utama penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kerja karyawan terdiri dari dua dimensi utama yaitu kompetensi teknis yang meliputi kemampuan mengoperasikan mesin jahit, penguasaan teknik menjahit, dan pemahaman standar kualitas produk, serta kompetensi non-teknis yang mencakup kemampuan komunikasi, kerja sama tim, dan adaptabilitas. Temuan mengungkap bahwa karyawan senior dengan pengalaman lebih dari tiga tahun menunjukkan penguasaan kompetensi yang lebih baik dibandingkan karyawan junior, dengan variasi kompetensi tertinggi terdapat pada departemen sewing karena kompleksitas tugas yang paling tinggi. Bukti empiris menunjukkan bahwa terdapat lima kategori utama tantangan kinerja yang dihadapi karyawan yaitu tekanan waktu untuk memenuhi target harian, keterbatasan keterampilan dalam mengerjakan model produk kompleks, kurangnya program pelatihan berkelanjutan yang sistematis, kondisi lingkungan kerja yang mempengaruhi produktivitas, dan tantangan koordinasi antar departemen yang menghambat alur produksi.

Keterbatasan penelitian ini perlu diakui untuk memberikan perspektif yang seimbang terhadap temuan yang dihasilkan. Pertama, penelitian ini dilakukan hanya pada satu perusahaan sehingga generalisasi temuan ke perusahaan garmen lainnya perlu dilakukan dengan hati-hati, mengingat setiap perusahaan memiliki karakteristik budaya organisasi, sistem manajemen, dan konteks operasional yang berbeda. Kedua, pendekatan kualitatif yang digunakan meskipun memberikan pemahaman mendalam, namun tidak memungkinkan untuk melakukan pengujian statistik terhadap hubungan antar variabel, sehingga kekuatan hubungan antara kompetensi dan kinerja tidak dapat dikuantifikasi secara presisi. Ketiga, periode penelitian yang relatif terbatas yaitu tiga bulan mungkin tidak menangkap variasi musiman dalam target produksi dan tantangan kinerja yang mungkin berbeda pada periode-periode tertentu dalam siklus bisnis garmen. Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi komparatif multi-kasus yang melibatkan beberapa perusahaan garmen dengan karakteristik berbeda untuk meningkatkan generalisabilitas temuan. Penelitian kuantitatif dengan sampel yang lebih besar juga diperlukan untuk menguji secara statistik hubungan antar variabel yang telah diidentifikasi dalam penelitian ini. Selain itu, penelitian longitudinal akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika pengembangan kompetensi dan perubahan tantangan kinerja seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan pasar dalam industri garmen global.

Kontribusi Penulis : Kedua penulis memberikan kontribusi secara penuh dalam penulisan artikel ini, dengan penulis kedua ditunjuk sebagai penanggung jawab korespondensi karena keterbatasan waktu yang dimiliki oleh penulis pertama.

Pendanaan : "Penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal."

Pernyataan Ketersediaan Data : alasan privasi atau etika, data di jaga oleh penulis.

Ucapan Terima Kasih : Terima kasih untuk STIEPARI Semarang dan PT. Woori Sukses Apparel Semarang yang telah memberikan ijin untuk dapat dilakukan penelitian, terima kasih kepada pihak yang juga berkontribusi dalam penelitian ini

Konflik Kepentingan : "Para penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan."

Daftar Pustaka

- [1] M. Iswar, sadariah, dan Afriyani, "Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja karyawan pada PT. Berkembang Era Sejahtera Makassar," *Journal of Innovation Research and Knowledge (JIRK)*, vol. 1, no. 6. hal. 111–119, 2021, [Daring]. Tersedia pada: https://www.academia.edu/download/81082788/Jurnal_Desember_2021.pdf.
- [2] E. Y. Pramularso, "Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Yabeta Indonesia Kota Depok," *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, vol. 9, no. 1. hal. 1–7, 2022, doi: 10.21107/jsmb.v9i1.13824.
- [3] N. P. Eka *et al.*, *Pengaruh Seleksi, Kompetensi Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Denpasar*, vol. 3, no. 5. eprints.unmas.ac.id, 2022.
- [4] G. Chandra Dewi, D. Kurniati, dan M. Maswadi, "Kompetensi dan Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Pemanenan Kelapa Sawit Di Perkebunan Plasma Talino Pa'Upat," *J. E-Bis*, vol. 6, no. 2, hal. 712–725, 2022, doi: 10.37339/e-bis.v6i2.1034.
- [5] L. Mische Lawson, L. Foster, K. Hamner, dan L. Wright, "Exploring Effects of Sensory Garments on Participation of Children on the Autism Spectrum: A Pretest-Posttest Repeated Measure Design," *Occup. Ther. Int.*, vol. 2022, 2022, doi: 10.1155/2022/3540271.
- [6] Y. Long, X. Han, X. Meng, P. Xu, dan F. Tao, "A robust yeast chassis: comprehensive characterization of a fast-growing *Saccharomyces cerevisiae*," *MBio*, vol. 15, no. 2, 2024, doi: 10.1128/mbio.03196-23.
- [7] F. Kamilah, "Pengaruh Program Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nirwana Tirta." repository-feb.unpak.ac.id, 2023, [Daring]. Tersedia pada: https://repository-feb.unpak.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/8650/Skripsi_Farha_Kamilah.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- [8] A. A. Setiamy dan E. Deliani, *Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Tridarma Putri Semarang, Klungkung*, vol. 2. eprints.unmas.ac.id, 2019.
- [9] M. A. P. Agung Djaka, M. H. Alwi, R. Suwandar, dan F. Syam, "Analisis Manajemen Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian Cabang Takalar," *J. Sains Manaj. Nitro*, vol. 2, no. 2, hal. 219–229, 2023, doi: 10.56858/jsmn.v2i2.168.
- [10] M. Nafingah dan N. Khasanah, *Pengaruh Internal Locus of Control, Organizational Citizenship Behavior dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT Sung Chang Indonesia Cabang Kebumen*. eprints.universitaspurabangsa.ac.id, 2020.
- [11] F. S. Yelvita, "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Kompetensi dan Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bali Luxury Villas," no. 8.5.2017. eprints.unmas.ac.id, 2022.
- [12] H. Gao dan C. Yu, "Interaction orientation and sustained organizational performance of garment enterprises A mediated moderating model," *J. Silk*, vol. 60, no. 6, hal. 58–64, 2023, doi: 10.3969/j.issn.1001-7003.2023.06.008.
- [13] F. Arumingtyas, T. Megaster, dan A. Susiati, "Analisis Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Gencar Laksana Mandiri," *Eqien - Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, vol. 11, no. 04. 2022, doi: 10.34308/eqien.v11i04.1270.
- [14] E. B. H. Korsen dan J. A. Ingvaldsen, "Digitalisation and the performance measurement and management system: reinforcing empowerment," *Int. J. Product. Perform. Manag.*, vol. 71, no. 4, hal. 1059–1075, 2022, doi: 10.1108/IJPPM-09-2020-0488.
- [15] N. N. Yuliarmi, N. P. M. Dewi, S. D. Rustariyuni, A. A. I. N. Marhaeni, dan G. Andika, "The effects of social capital and human resources on financing and SMEs performance," *Int. J. Hum. Cap. Urban Manag.*, vol. 6, no. 1, hal. 29–44, 2021, doi: 10.22034/IJHCUM.2021.01.03.

- [16] I. N. ARTAJAYA, *Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Dan Tenaga Kerja Kabupaten* eprints.unmas.ac.id, 2022.
- [17] F. Fitri dan S. Widodo, “Pengaruh Kompetensi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya Jatinegara,” *J. Ilm. M-Progress*, vol. 12, no. 2, 2022, doi: 10.35968/m-pu.v12i2.904.
- [18] L. C. Simion dan S. Avasilcai, “Challenges of Human Resource Role in Apparel Manufacturing Due to Industry 4.0 Disruptions,” *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 1250 LNNS. hal. 169–186, 2025, doi: 10.1007/978-3-031-81378-8_16.
- [19] J. M. Framinan, *Modelling Supply Chain Dynamics*. 2021.
- [20] I. G. Colditz, “Competence to thrive: Resilience as an indicator of positive health and positive welfare in animals,” *Animal Production Science*, vol. 62, no. 15. hal. 1439–1458, 2022, doi: 10.1071/AN22061.
- [21] O. Y. Frolova, L. V. Fomina, dan Z. N. Shmeleva, “The personnel competence qualification formation in the agro-industrial complex production systems: Managerial aspect,” *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, vol. 421, no. 2. 2020, doi: 10.1088/1755-1315/421/2/022029.
- [22] I. A. Rosariani dan A. S. Safrianto, “Pengaruh Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Tajira Karya Persada,” *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, vol. 10, no. 3. 2022, doi: 10.35137/jmbk.v10i3.797.
- [23] N. Faizah, *Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Gaji Terhadap Kinerja Karyawan Konveksi Di Desa Samong Kecamatan Ulujiati Kabupaten Pemalang*. etheses.uingusdur.ac.id, 2023.
- [24] K. T. Puspitasari, A. D. Evasari, dan R. K. Wardhani, “Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada Bagian Produksi Pt. Wilis Indonesia Steel Kediri,” *J. Manaj. Dan Bisnis*, vol. 1, no. 3, hal. 213–225, 2023, doi: 10.36490/jmdb.v1i3.721.
- [25] B. Škrinjaric, “Competence-based approaches in organizational and individual context,” *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 9, no. 1. 2022, doi: 10.1057/s41599-022-01047-1.
- [26] P. P. Sun, *Chinese as a Second Language Multilinguals’ Speech Competence and Speech Performance: Cognitive, Affective, and Sociocultural Perspectives*. 2020.
- [27] R. P. Wardana dan I. Prasetyo, “Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Thyssenkrupp Technologies Indonesia Cabang Surabaya,” *J. Manajerial Bisnis*, vol. 6, no. 1, hal. 44–58, 2023, doi: 10.37504/jmb.v6i1.479.
- [28] R. Ojeda-Nahuelcura, B. Carter-Thuillier, V. López-Pastor, dan T. Fuentes-Nieto, “Impact of generic or transversal competences on the performance of specialists in physical education and sports sciences: A systematic review,” *J. Hosp. Leis. Sport Tour. Educ.*, vol. 32, 2023, doi: 10.1016/j.jhlste.2023.100418.
- [29] L. Adzighbli, Z. Wang, J. Li, dan Y. Deng, “Survival, retention rate and immunity of the black shell colored stocks of pearl oyster *Pinctada fucata martensii* after grafting operation,” *Fish Shellfish Immunol.*, vol. 98, hal. 691–698, 2020, doi: 10.1016/j.fsi.2019.11.003.
- [30] Sesilia Novita Sari dan Iwan Kurniawan Subagja, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Sc Johnson and Son,” *Jurnal Ekonomi dan Industri*, vol. 24, no. 3. pdfs.semanticscholar.org, hal. 855–864, 2023, doi: 10.35137/jei.v24i3.207.
- [31] A. H. Zainal, “Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT,” *Adira Din. Multifinance Cab. Mamuju*, vol. 5, no. 1, hal. 53–68, 2016, doi: 10.51805/jmbk.v5i1.164.
- [32] Ismaylia Nila Affanti dan Asih Handayani, *Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV Optik Aini di Sragen*, vol. 2, no. 3. eprints.unmas.ac.id, 2024.
- [33] H. Boudlaie, H. A. Mahdiraji, S. Shamsi, V. Jafari-Sadeghi, dan A. Garcia-Perez, “Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective,” *J. Entrep. Manag. Innov.*, vol. 16, no. 4, hal. 113–147, 2020, doi: 10.7341/20201644.