

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi yang ditandai dengan kemajuan teknologi informasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, setiap organisasi, termasuk PT Kereta Api Indonesia (Persero), dihadapkan pada tuntutan untuk terus beradaptasi dan berinovasi guna mencapai tujuan strategisnya. Salah satu kunci utama dalam menghadapi tantangan ini adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) yang unggul dan profesional. Meskipun itu persaingan dengan moda transportasi lain menuntut perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Permasalahan yang muncul adalah bagaimana memastikan bahwa karyawan memiliki kinerja yang optimal, mengingat kinerja adalah tolak ukur penting dalam pencapaian tujuan organisasi, dan seringkali ditemukan variasi dalam tingkat kinerja antar karyawan.

Permasalahan kinerja karyawan menjadi isu krusial karena berdampak langsung pada efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Kinerja yang rendah dapat menurunkan kualitas layanan, menimbulkan keterlambatan, pemborosan sumber daya, hingga melemahkan daya saing perusahaan di pasar. Penelitian Batta et al. (2023) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor transportasi, sehingga berimplikasi pada kedisiplinan, ketepatan waktu, dan kepuasan pelanggan. Hal ini sejalan dengan temuan Teklay et al. (2023) yang menegaskan bahwa kualitas transportasi sangat menentukan kepuasan pelanggan dan performa keuangan perusahaan. Tanpa kinerja karyawan yang optimal, perusahaan jasa transportasi akan kesulitan menjaga loyalitas pelanggan dan mengembangkan pangsa pasar di tengah persaingan yang semakin ketat.

Berdasarkan hasil reobservasi yang peneliti lakukan, tantangan dalam peningkatan kinerja masih cukup terlihat, terutama dari beberapa indikator seperti kecepatan pelayanan administratif, ketidaksesuaian prosedur dalam pelayanan penumpang, serta

ketergantungan pada lembur untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dapat menjadi indikasi bahwa kompetensi dan hasil pelatihan dari karyawan belum sepenuhnya optimal.

Faktor-faktor seperti kualitas pelatihan kerja dan kompetensi individu diduga memiliki pengaruh besar terhadap capaian kinerja tersebut. Pelatihan kerja penting agar karyawan memahami prosedur dan teknologi terbaru, sedangkan kompetensi mencerminkan kemampuan aktual yang dibawa oleh setiap karyawan dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, penting untuk meneliti sejauh mana kedua faktor ini berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menjadi penting dilakukan untuk memberikan gambaran ilmiah mengenai upaya peningkatan kinerja melalui program pelatihan yang tepat sasaran dan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, agar perusahaan dapat meningkatkan kualitas layanan dan produktivitas secara menyeluruh (Nurunnisa & Rani, 2024).

Pentingnya permasalahan ini juga tercermin dari upaya perusahaan untuk senantiasa berinovasi dalam program pengembangan sumber daya manusia. Perusahaan-perusahaan modern, menyadari bahwa investasi pada sumber daya manusia bukanlah biaya, melainkan investasi strategis yang menghasilkan pengembalian yang signifikan. Karyawan yang berkualitas dengan kinerja optimal adalah aset tak ternilai yang mampu mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi (Rahmawati, Al-Habsyi, & Mardiyah, 2022). Oleh karena itu, mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi esensial bagi manajemen untuk merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang tepat sasaran khususnya di PT KAI Daop 8 Surabaya, kebutuhan untuk meningkatkan kinerja karyawan semakin mendesak mengingat kompleksitas operasional dan tuntutan layanan yang tinggi. Memahami faktor-faktor pendorong kinerja akan memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien dalam program-program pengembangan karyawan, sehingga dapat bersaing secara efektif di era globalisasi dan memberikan layanan terbaik kepada masyarakat.

Asumsi dasar dalam penelitian ini adalah bahwa terdapat hubungan positif antara pelatihan kerja, kompetensi karyawan, dan kinerja karyawan. Pelatihan kerja

diasumsikan sebagai katalisator yang efektif dalam meningkatkan kapasitas individu. Dengan adanya pelatihan yang memadai, karyawan akan memperoleh pengetahuan baru, mengasah keterampilan yang relevan, dan membentuk sikap kerja yang lebih profesional, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kompetensi mereka.

Selanjutnya, diasumsikan bahwa tingkat kompetensi yang lebih tinggi pada karyawan akan secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja. Karyawan yang kompeten memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tugas-tugas mereka, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih tinggi, lebih efisien, dan menunjukkan inisiatif serta adaptabilitas dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Oleh karena itu, upaya sistematis dalam meningkatkan pelatihan dan kompetensi karyawan diharapkan akan menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan.

Konsep kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan secara kuantitas dan kualitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan Kinerja et al (2019). Kinerja merupakan indikator kunci keberhasilan individu dan organisasi, sehingga upaya peningkatannya selalu menjadi prioritas manajemen sumber daya manusia.

Salah satu upaya fundamental untuk meningkatkan kinerja adalah melalui pelatihan kerja (*training*). Pelatihan didefinisikan sebagai usaha terencana dari perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan Pakpahan & Farunik (2023). Program pelatihan yang efektif dirancang untuk mengisi kesenjangan pengetahuan dan keterampilan, sehingga karyawan lebih siap dan mampu menjalankan profesi mereka. Felicia (2018) menegaskan bahwa pelatihan adalah alat penting untuk mengubah dan meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan. Komponen-komponen pelatihan seperti instruktur, peserta, materi, metode, dan tujuan, harus disusun secara cermat untuk memastikan keberhasilan.

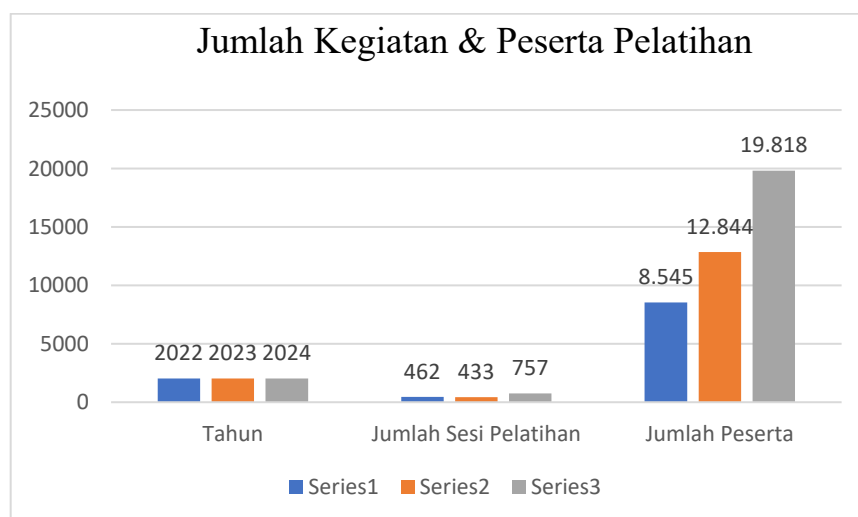
Di sisi lain, kompetensi merupakan faktor kunci penentu seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik Panjaitan & Halim (2024). Kompetensi mencakup perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk

menjalankan pekerjaan secara efektif Mutia Wulan Maelani et al (2024). Peningkatan kompetensi karyawan dapat dicapai melalui berbagai program, termasuk pelatihan dan pendidikan. Karyawan dengan kompetensi yang mumpuni cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik secara profesional, mendukung kebutuhan perusahaan, dan memberikan kinerja maksimal. Oleh karena itu, pelatihan dan kompetensi memiliki keterkaitan erat dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas.

Selain itu, penelitian ini juga mengantisipasi adanya pengaruh gabungan atau simultan antara pelatihan kerja dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan. Diperkirakan bahwa pelatihan tidak hanya secara langsung memengaruhi kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kompetensi. Oleh karena itu, kombinasi dari pelatihan yang efektif dan peningkatan kompetensi diharapkan akan menghasilkan sinergi yang lebih besar dalam peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan di PT KAI Daop 8 Surabaya.

Di bawah ini adalah Gambar 1.1 menjelaskan komposisi tingkat pelatihan karyawan di PT KAI DAOP 8 Surabaya:

Gambar 1. 1 Komposisi Tingkat Pelatihan



Sumber: Biro Humas, Media, dan Advokasi PT KAI DAOP 8 Surabaya

Pada tahun 2022, tercatat sebanyak 462 kali pelatihan dengan total 8.545 peserta. Angka ini menunjukkan adanya upaya sistematis perusahaan dalam

membangun fondasi kompetensi karyawan pasca-pandemi COVID-19. Namun, pada tahun 2023, jumlah pelatihan mengalami penurunan menjadi 433 kali, meskipun jumlah peserta meningkat menjadi 12.844 orang. Hal ini dapat diinterpretasikan sebagai upaya efisiensi pelatihan, di mana dalam jumlah sesi yang lebih sedikit, perusahaan mampu menjangkau lebih banyak peserta. Kemungkinan besar, pendekatan berbasis teknologi seperti learning management system (LMS), pelatihan daring (*e-learning*), dan kelas campuran telah diterapkan untuk memperluas akses pembelajaran tanpa menambah beban logistik pelatihan.

Tren ini kemudian berlanjut secara lebih agresif pada tahun 2024, ketika jumlah pelatihan meningkat drastis menjadi 757 kali, dengan 19.818 peserta. Peningkatan lebih dari 70% jumlah pelatihan dibanding tahun sebelumnya mencerminkan adanya ekspansi dalam skala pelatihan serta fokus pada segmentasi materi pelatihan yang lebih spesifik dan mendalam. Hal ini sejalan dengan pernyataan Tjiptono (2014) bahwa pelatihan yang terstruktur dan relevan dapat meningkatkan efektivitas kerja, motivasi, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Secara teoritis, tren peningkatan jumlah pelatihan ini mendukung hasil studi oleh Ghozali dan Ratmono (2021) yang menyatakan bahwa frekuensi dan kualitas pelatihan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja pegawai, terutama jika dikombinasikan dengan kepemimpinan yang transformatif dan budaya organisasi yang mendukung. Penelitian yang dilakukan di lingkungan PT KAI sendiri pada tahun 2024 menemukan bahwa kompetensi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Daop 8 Surabaya ($\beta = 0,434$), dengan pelatihan sebagai variabel pendukung utama BIMA (2024).

Selain itu, peningkatan peserta pelatihan dari 8.545 pada 2022 menjadi hampir 20.000 pada 2024 menunjukkan adanya perluasan keterlibatan seluruh lapisan karyawan dalam kegiatan pengembangan kompetensi. Keterlibatan yang tinggi tersebut dapat menjadi indikator meningkatnya kesadaran individu terhadap pentingnya pengembangan diri, serta efektivitas strategi manajemen SDM dalam membangun budaya belajar berkelanjutan (*continuous learning culture*). Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa tren pelatihan karyawan di PT KAI Daop 8 Surabaya selama tiga tahun terakhir menunjukkan arah yang sangat positif. Tidak hanya terjadi peningkatan secara kuantitatif, namun juga secara kualitatif dari sisi jangkauan, efisiensi, dan dampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan yang mampu mengelola karyawannya dengan baik akan memiliki daya saing yang lebih kuat, terutama dalam menghadapi perubahan dan persaingan yang semakin ketat. Salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang penting dilakukan adalah melalui pelatihan kerja. Pelatihan kerja merupakan proses pembelajaran yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka dalam melaksanakan tugas.

Menurut Hasibuan (2007), pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Namun, dalam praktiknya, pelatihan yang diberikan oleh perusahaan tidak selalu mampu menghasilkan perubahan signifikan terhadap performa kerja karyawan. Masih sering ditemukan kondisi di mana karyawan menunjukkan kurangnya pemahaman terhadap prosedur kerja, lambat dalam merespons tugas, atau tidak mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hal ini dapat menjadi indikator bahwa pelatihan kerja yang dilakukan belum sepenuhnya efektif. Di PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya, misalnya, beban kerja yang tinggi dan kebutuhan pelayanan cepat menuntut adanya peningkatan kompetensi dan kesiapan kerja yang optimal dari para pegawainya.

Selain pelatihan, kompetensi karyawan juga menjadi salah satu faktor penting yang menentukan kinerja. Kompetensi tidak hanya berkaitan dengan pengetahuan teknis, tetapi juga mencakup keterampilan dan sikap kerja. Menurut Mangkunegara (2005), kompetensi adalah faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja dalam pekerjaan. Ketika karyawan memiliki kompetensi yang baik, mereka cenderung bekerja lebih mandiri, cepat beradaptasi, dan memberikan hasil kerja yang lebih maksimal. Namun, jika

kompetensi tidak merata antar karyawan, maka dapat menyebabkan ketidakseimbangan produktivitas dalam tim dan berdampak pada kinerja unit kerja secara keseluruhan.

Kinerja karyawan sendiri adalah aspek yang sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Menurut Rivai (2005), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang berdasarkan standar yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi. Tingkat kinerja yang tinggi menjadi cerminan bahwa karyawan mampu menjalankan tugas sesuai harapan, sedangkan rendahnya kinerja bisa menimbulkan konsekuensi buruk seperti pelayanan yang tidak memuaskan, keterlambatan kerja, bahkan menurunnya kepercayaan publik terhadap perusahaan. Hal ini sangat penting di lingkungan PT KAI yang bergerak di bidang transportasi publik dan sangat bergantung pada kecepatan serta ketepatan pelayanan.

Selain itu, laporan internal divisi-divisi juga menunjukkan adanya variasi kinerja antar unit yang belum optimal. Sebagai contoh, dalam rekapitulasi penilaian kinerja tahunan, beberapa divisi (misalnya Divisi Angkutan Barang) memunculkan nilai kinerja yang jauh di bawah divisi lain seperti Divisi Fasilitas Penumpang. Hal ini menunjukkan adanya disparitas dalam efisiensi operasional yang kemungkinan besar disebabkan oleh perbedaan kompetensi dan kesiapan karyawan dalam menghadapi tuntutan kerja yang kompleks dan dinamis.

Di sisi lain, peningkatan beban kerja, jumlah pelayanan terhadap pelanggan, dan tuntutan operasional yang semakin tinggi memunculkan kebutuhan mendesak untuk memperkuat pelatihan kerja dan pengembangan kompetensi karyawan. Meskipun KAI Daop 8 Surabaya telah melaksanakan berbagai program pelatihan dan sertifikasi, masih terdapat indikasi bahwa pelatihan yang diberikan tidak selalu relevan dengan pekerjaan atau belum mampu menjamin bahwa karyawan memiliki kemampuan teknis dan sikap kerja yang dibutuhkan. Selain itu, meskipun dukungan organisasi terhadap karyawan melalui kebijakan, fasilitas, dan lingkungan kerja dianggap penting, belum ada bukti yang kuat bahwa dukungan tersebut selalu diterapkan secara merata di seluruh divisi Daop 8, terutama di unit-unit dengan kinerja rendah. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan penting bagi manajemen

sejauh mana pelatihan kerja dan kompetensi karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pada konteks internal PT KAI Daop 8 Surabaya, serta faktor-faktor apa yang mungkin menjadi penghambat atau pendukung dalam proses tersebut.

Oleh karena itu, penting dilakukan penelitian mengenai bagaimana pengaruh pelatihan kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran ilmiah tentang seberapa besar kontribusi pelatihan dan kompetensi dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai, serta menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif di masa mendatang.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, pendekatan penelitian, asumsi, dan teori yang relevan, penelitian ini akan menguji secara empiris pengaruh pelatihan kerja dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan. Pembahasan selanjutnya akan meliputi kajian teori yang lebih mendalam mengenai masing-masing variabel, pengembangan hipotesis, metodologi penelitian yang akan digunakan, analisis data, temuan penelitian, serta implikasi manajerial dan saran untuk penelitian selanjutnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka peneliti menyusun rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT KAI Daop 8 Surabaya?
- b. Apakah kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT KAI Daop 8 Surabaya?
- c. Apakah pelatihan kerja, kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT KAI Daop 8 Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk menjelaskan pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PT KAI Daop 8 Surabaya.
- b. Untuk menjelaskan pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT KAI Daop 8 Surabaya.
- c. Untuk menjelaskan pengaruh pelatihan kerja dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan PT KAI Daop 8 Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian di atas Adapun manfaat dalam penelitian ini yaitu:

- a. Bagi Akademisi
 Penelitian tersebut diharapkan dijadikan bahan referensi untuk pengembangan khasanah keilmuan.
- b. Bagi Instansi
 Penelitian tersebut diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan dalam menilai kinerja karyawan.
- c. Bagi Peneliti
 Penelitian tersebut diharapkan dapat menambah wawasan peneliti dalam memahami kinerja karyawan dalam sebuah kantor dan faktor – faktor yang mempengaruhi
- d. Bagi Penelitian Selanjutnya
 Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi dan referensi yang dapat memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama.