

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era persaingan global dan penerapan teknologi yang cepat, kualitas modal manusia menjadi salah satu penentu utama daya saing organisasi dan negara. Perusahaan-perusahaan modern tidak lagi hanya bersaing berdasarkan modal fisik atau modal finansial, tetapi sangat bergantung pada kapabilitas, keterampilan, dan motivasi karyawan sebagai sumber keunggulan kompetitif jangka panjang. Pelatihan dan pengembangan (training & development) dipandang sebagai instrumen strategis organisasi untuk meningkatkan kapabilitas karyawan, menutup gap keterampilan, serta menyesuaikan kompetensi pekerja dengan kebutuhan bisnis yang dinamis. Intervensi pelatihan yang terencana dapat meningkatkan efektivitas kerja, mengurangi kesalahan operasional, serta mempercepat adaptasi terhadap perubahan teknologi dan proses kerja. Di tingkat makro, capaian produktivitas tenaga kerja yang stagnan atau relatif rendah menjadi sinyal bagi perlunya peningkatan investasi sumber daya manusia yang lebih intensif dan terukur. Laporan lembaga internasional dan analisis nasional menunjukkan bahwa peningkatan keterampilan dan investasi dalam human capital adalah prasyarat untuk mempercepat pertumbuhan produktivitas tenaga kerja di Indonesia. Oleh karena itu, kajian akademik yang mengkaji hubungan antara pelatihan, keterlibatan karyawan, dan kinerja menjadi relevan dan mendesak, baik untuk pengembangan teori manajemen sumber daya manusia maupun untuk praktik manajerial sehari-hari. Penelitian ini menempatkan pelatihan dan pengembangan

sebagai variabel utama yang ditelaah untuk melihat bagaimana efeknya sampai pada kinerja karyawan, dengan memperhatikan peran perantara keterlibatan karyawan(OECD, 2024)

Fenomena yang terjadi saat ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan belum sepenuhnya mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal. Meskipun perusahaan telah menginvestasikan sumber daya dalam kegiatan pelatihan, hasil yang diperoleh seringkali belum maksimal karena adanya kesenjangan antara pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan pekerjaan. Selain itu, rendahnya keterlibatan karyawan menjadi faktor penting yang menyebabkan hasil pelatihan tidak berdampak langsung pada kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia seperti pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan positif dengan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Selain itu, akses terhadap pelatihan dan pengembangan terbukti dapat meningkatkan tingkat keterlibatan kerja karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan efektivitas kerja. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan(Saks, 2022).

Untuk memperkuat fenomena yang terjadi di lapangan, berikut disajikan data pencapaian produksi perusahaan selama empat bulan terakhir :

Tabel 1. 1 Data pencapaian produksi 2025-2026

Bulan	Target Bulanan (Liter)	Realisasi Bulanan (Liter)	Presentase (%)
Desember 2025	48.900	45.600	93,25%
Januari 2026	48.900	46.200	94,48%
Februari 2026	48.900	46.800	95,71%
Maret 2026	48.900	47.400	96,93%

Sumber : Data Perusahaan

Berdasarkan data pencapaian produksi selama lima bulan terakhir, terlihat bahwa target produksi bulanan yang telah ditetapkan sebesar 48.900 liter belum sepenuhnya dapat dicapai. Pada bulan pertama, realisasi produksi tercatat sebesar 45.600 liter atau sekitar 93,25% dari target. Selanjutnya, pada bulan kedua hingga bulan kelima terjadi peningkatan bertahap, yaitu masing-masing sebesar 46.200 liter (94,48%), 46.800 liter (95,71%), 47.400 liter (96,93%), dan 48.000 liter (98,16%). Meskipun menunjukkan kecenderungan peningkatan dari waktu ke waktu, capaian produksi tersebut masih berada di bawah target yang telah ditentukan perusahaan.

Berikut juga menyajikan data umur karyawan yang berkerja di PT. Azuki sinergi Indonesia :

Tabel 1. 2 Data karyawan

Data Umur Karyawan PT. Azuki Sinergi Indonesia			
No.	Umur Karyawan	Jumlah	Presentase (%)
1	20 – 40 Tahun	153	77,27%
2	41 – 60 Tahun	45	22,73%
	Total	198	100%

Sumber : Data Perusahaan (2026)

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas karyawan berada padausia 20-40 tahun dengan persentase sebesar 77,27%, sedangkan karyawan dengan rentang usia 41-60 tahun sebesar 22,73%. Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan usia 20-40 tahun memiliki frekuensi paling tinggi.

Pelatihan kerja merupakan proses pembelajaran terencana yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik. Pelatihan kerja berfokus pada kebutuhan pekerjaan saat ini dan dirancang untuk mengurangi kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Dalam konteks organisasi modern, pelatihan kerja tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga aspek non-teknis seperti komunikasi, kerja sama tim, dan pemecahan masalah.

Pelatihan kerja yang efektif akan membantu karyawan memahami prosedur kerja, meningkatkan keahlian, serta meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Karyawan yang mendapatkan pelatihan yang sesuai cenderung memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam bekerja, mampu menyelesaikan pekerjaan secara efisien, dan menunjukkan peningkatan produktivitas. Sebaliknya, pelatihan

kerja yang tidak terencana dengan baik atau tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan dapat menyebabkan pemborosan sumber daya dan tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa program pelatihan kerja yang diberikan benar-benar relevan dan berorientasi pada peningkatan kinerja karyawan.

Selain pelatihan kerja, faktor lain yang tidak kalah penting adalah pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi merupakan upaya jangka panjang yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kapasitas karyawan secara menyeluruh, mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Pengembangan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kompetensi perilaku seperti kepemimpinan, tanggung jawab, adaptabilitas, dan orientasi pada hasil. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, pengembangan kompetensi menjadi kebutuhan strategis agar karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi, tuntutan pasar, dan dinamika organisasi.

Pengembangan memungkinkan karyawan untuk terus belajar dan berkembang seiring dengan perkembangan perusahaan. Melalui program pengembangan kompetensi, perusahaan dapat menyiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan pekerjaan yang lebih kompleks, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta mendorong inovasi. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu bekerja secara mandiri, menunjukkan kinerja yang konsisten, dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Dengan demikian, pengembangan diharapkan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Namun, peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh aspek kemampuan dan keterampilan semata. Faktor psikologis dan sikap kerja karyawan juga memainkan peran penting. Salah satu konsep yang relevan dalam hal ini adalah keterlibatan karyawan (employee engagement). Keterlibatan karyawan menggambarkan sejauh mana karyawan memiliki keterikatan emosional, komitmen, dan antusiasme terhadap pekerjaannya serta organisasi tempatnya bekerja. Karyawan yang terlibat secara tinggi akan menunjukkan semangat kerja, dedikasi, dan kesediaan untuk memberikan upaya ekstra demi keberhasilan perusahaan.

Keterlibatan karyawan menjadi faktor penting karena karyawan yang merasa terlibat akan lebih termotivasi untuk menggunakan kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya secara optimal. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, kepuasan kerja, serta keinginan untuk berkontribusi lebih bagi organisasi. Sebaliknya, rendahnya keterlibatan karyawan dapat menyebabkan menurunnya motivasi kerja, meningkatnya tingkat absensi dan turnover, serta rendahnya kualitas kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

Dalam konteks penelitian ini, keterlibatan karyawan diposisikan sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Pelatihan kerja dan pengembangan kompetensi yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan persepsi karyawan bahwa perusahaan peduli terhadap pengembangan diri mereka. Persepsi positif ini dapat meningkatkan rasa dihargai dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi,

yang pada akhirnya mendorong keterlibatan karyawan. Keterlibatan yang tinggi kemudian mendorong karyawan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh secara maksimal dalam pekerjaannya, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Adapun kinerja karyawan sebagai variabel dependen merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas pengelolaan SDM di suatu perusahaan. Kinerja yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan mampu bekerja secara efektif dan efisien, sedangkan kinerja yang rendah mencerminkan adanya permasalahan dalam aspek kompetensi, motivasi, atau sistem kerja.

Oleh karena itu model teoritis penelitian ini menempatkan keterlibatan karyawan sebagai variabel antara pelatihan & pengembangan, untuk menangkap mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kinerja menjadi hasil kerja nyata. Kerangka sebab-akibat ini membantu memperjelas bahwa bukan sekadar pembekalan keterampilan saja yang penting, melainkan juga bagaimana pembekalan tersebut membentuk keterikatan dan motivasi kerja yang mendorong hasil kinerja. Temuan-temuan terbaru tentang peran mediasi keterlibatan mendukung pengujian hubungan ini dalam konteks perusahaan Indonesia (S. Ahmed et al., 2024).

PT. Azuki Sinergi Indonesia, sebagai entitas yang terdaftar dan beroperasi di wilayah Jawa Timur, menjadi lokasi studi kasus yang relevan untuk menguji dinamika pelatihan, keterlibatan, dan kinerja pada level perusahaan. Informasi publik terkait perusahaan (pendaftaran, lokasi operasional, dan keterkaitan pada

perdagangan/ekspor-impor) tersedia di beberapa sumber direktori perusahaan dan profil profesional, yang membantu memetakan karakteristik perusahaan untuk kebutuhan penelitian lapangan. Mempelajari perusahaan skala menengah atau kecil seperti Azuki Sinergi berkontribusi pada literatur karena banyak studi sebelumnya berfokus pada perusahaan besar atau sektor tertentu sehingga generalisasi ke UMKM/firm lokal masih terbatas. Kondisi praktik manajemen SDM pada perusahaan semacam ini seringkali berbeda: sumber daya untuk program pelatihan mungkin terbatas, pelaksanaan pelatihan lebih informal, dan hubungan atasan-bawahan cenderung lebih personal — semua faktor ini relevan untuk diuji. Selain itu, karakteristik industri, struktur organisasi, dan strategi bisnis Azuki dapat mempengaruhi bentuk pelatihan yang diterapkan serta cara keterlibatan karyawan terbentuk. Penelitian ini akan memanfaatkan konteks operasional PT. Azuki Sinergi Indonesia untuk menguji model konseptual secara empiris dan memberikan rekomendasi yang kontekstual. Dengan kata lain, studi ini berusaha menghubungkan data lapangan perusahaan yang kongkrit dengan temuan-teori akademis agar menghasilkan saran yang aplikatif. Ketersediaan profil perusahaan di sumber publik memudahkan validasi konteks studi lapangan sebelum pengumpulan data primer.

Tujuan utama penelitian ini adalah menguji pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan serta menguji peran mediasi keterlibatan karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia. Secara akademik, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur tentang efektivitas pelatihan dan mekanisme psikologis (employee engagement) yang menghubungkan input HR dengan output kinerja, khususnya dalam konteks perusahaan lokal Indonesia. Secara praktis, hasil

penelitian bertujuan memberikan rekomendasi bagi manajemen PT. Azuki Sinergi Indonesia dan perusahaan sejenis mengenai desain, pelaksanaan, dan evaluasi program pelatihan agar lebih efektif meningkatkan keterlibatan dan kinerja. Penelitian ini juga akan menguji beberapa variabel kontrol seperti usia, pendidikan, lama kerja, dan jabatan agar hasilnya lebih akurat secara inferensial. Kontribusi yang diharapkan adalah bukti empiris yang aplikatif untuk kebijakan perusahaan dan rekomendasi operasional terkait program pengembangan SDM.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada PT. Azuki Sinergi Indonesia, masih ditemukan beberapa permasalahan terkait pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam aspek pelatihan dan pengembangan karyawan. Program pelatihan yang diberikan belum sepenuhnya terstruktur dan belum dilakukan secara berkelanjutan, sehingga belum mampu mengakomodasi kebutuhan kompetensi karyawan secara optimal. Selain itu, tingkat keterlibatan karyawan juga belum maksimal, yang ditunjukkan dengan masih adanya karyawan yang kurang aktif dalam berpartisipasi, kurang memiliki inisiatif, serta belum menunjukkan komitmen kerja yang tinggi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan keterlibatan karyawan belum berjalan secara efektif dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Permasalahan tersebut berdampak langsung terhadap kinerja karyawan di PT. Azuki Sinergi Indonesia. Berdasarkan kondisi yang ada, masih ditemukan hasil kerja yang belum mencapai target yang ditetapkan perusahaan, serta adanya ketidakefisienan dalam penyelesaian tugas. Rendahnya keterlibatan karyawan juga berimplikasi pada menurunnya semangat kerja dan tanggung jawab terhadap

pekerjaan, sehingga berpotensi meningkatkan tingkat kesalahan kerja dan menurunkan kualitas output yang dihasilkan. Jika kondisi ini terus berlanjut, maka dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi serta mengurangi daya saing perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

Urgensi Penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan karena peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai keberhasilan organisasi di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Meskipun perusahaan telah melaksanakan berbagai program pelatihan dan pengembangan, namun efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja karyawan belum tentu optimal tanpa adanya keterlibatan karyawan yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kebutuhan untuk mengkaji lebih dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan peran keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan model peningkatan kinerja karyawan melalui pendekatan pelatihan, pengembangan, dan keterlibatan karyawan. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan bagi perusahaan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif serta mampu meningkatkan keterlibatan karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan, dapat diketahui bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, namun dalam pelaksanaannya masih terdapat berbagai kendala yang

menyebabkan hasil yang diperoleh belum optimal. Selain itu, keterlibatan karyawan diduga menjadi faktor penting yang dapat memperkuat hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervening pada PT. Azuki Sinergi Indonesia.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia?
2. Apakah pengembangan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia?
3. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia?
4. Apakah pengembangan kompetensi berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia?
5. Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia?
6. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Azuki Sinergi Indonesia?

7. Apakah pengembangan kompetensi berpengaruh pada kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Azuki Sinergi Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Pada penelitian ini memiliki beberapa bertujuan untuk antara lain.

1. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap keterlibatan karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia.
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan kompetensi terhadap keterlibatan karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia.
5. Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Azuki Sinergi Indonesia.
6. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Azuki Sinergi Indonesia.
7. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan sebagai variabel intervening pada PT. Azuki Sinergi Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan keilmuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya terkait pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini berguna bagi manajemen PT. Azuki Sinergi Indonesia sebagai bahan evaluasi dan perbaikan dalam pelaksanaan pelatihan, perancangan strategi pengembangan karyawan, dan upaya meningkatkan keterlibatan serta kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga bisa menjadi referensi bagi perusahaan lain yang ingin mengoptimalkan kebijakan pelatihan dan pengembangan sebagai bagian dari strategi peningkatan produktivitas.

3. Manfaat Bagi Peneliti

Bagi peneliti, penelitian ini menambah pemahaman dan memperdalam kemampuan dalam menyusun model penelitian kuantitatif, melakukan analisis statistik, serta mengembangkan kerangka teoritis yang terkait dengan pelatihan, keterlibatan, dan kinerja.

1.5 Batasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan PT. Azuki Sinergi Indonesia sebagai objek penelitian.
2. Responden dalam penelitian ini berjumlah 200 karyawan, dengan karakteristik usia antara 19–60 tahun.
3. Penelitian ini hanya mengkaji pengaruh langsung dan tidak langsung antara pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan.
4. Metode analisis yang digunakan adalah SEM-PLS (SmartPLS) untuk menguji hubungan antar variabel.