

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberlangsungan organisasi di era disrupsi industri 5.0 menuntut pemikiran ulang yang mendasar terhadap peran modal manusia sebagai pendorong utama daya saing yang berkelanjutan. Pergeseran paradigma dari pengelolaan personalia yang bersifat administratif menuju manajemen sumber daya manusia yang lebih strategis menempatkan individu bukan hanya sebagai komponen biaya, melainkan sebagai kekayaan intelektual yang mampu berinovasi serta menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang terus berubah (Armstrong & Taylor, 2020). Gelombang transformasi digital, integrasi teknologi kecerdasan buatan, dan otomasi di berbagai lini kerja menciptakan tantangan baru bagi perusahaan untuk menjamin agar tenaga kerjanya tetap relevan dan memiliki kapabilitas yang melampaui kemampuan otomasi mesin (Schwab, 2017).

Volatilitas pasar global yang semakin intensif mewajibkan setiap entitas bisnis untuk membangun sistem manajemen yang sanggup mengekstraksi potensi terbaik dari setiap individu karyawan demi meraih standar kinerja yang unggul. Keberhasilan jangka panjang sebuah perusahaan kini tidak semata-mata ditentukan oleh akumulasi modal fisik atau penguasaan teknologi, melainkan oleh kemampuan organisasi dalam menyelaraskan cita-cita karyawan dengan arah strategis perusahaan melalui mekanisme pengembangan kapasitas yang terpadu (Dessler, 2021).

Sektor konstruksi di Indonesia memiliki peran yang sangat vital dalam

tatanan perekonomian nasional sebagai tulang punggung pembangunan infrastruktur yang menopang pertumbuhan lintas sektor. Industri ini secara konsisten menyumbangkan kontribusi yang berarti terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, yakni sebesar 10,43 persen pada penghujung tahun 2024 dan diprediksi tetap stabil pada kisaran 9,83 persen hingga akhir tahun 2025 (Badan Pusat Statistik, 2025). Masifnya pembangunan infrastruktur strategis nasional seperti jalan tol, jembatan, bandara, dan berbagai fasilitas publik lainnya telah menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang sangat signifikan, memperkuat posisi industri ini sebagai penggerak utama ekonomi makro (Kementerian PUPR, 2025).

Industri konstruksi modern dicirikan oleh kompleksitas teknis yang sangat tinggi, risiko keselamatan kerja yang ekstrem, serta persaingan antarkontraktor yang semakin ketat dalam memperebutkan proyek-proyek besar. Industri ini menghadapi tekanan berupa tuntutan penerapan prinsip konstruksi berkelanjutan serta digitalisasi proses melalui Building Information Modeling, yang mengharuskan adaptasi menyeluruh pada tingkat operasional (Azhar, 2011). Kelangsungan sektor ini sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang tersebar di berbagai lokasi proyek dengan karakteristik lingkungan kerja yang penuh tekanan dan ketidakpastian tinggi (Ervianto, 2020).

Keterlambatan proyek tetap menjadi masalah klasik dalam industri konstruksi, di mana deviasi waktu penyelesaian proyek sering kali melampaui durasi kontrak yang telah ditetapkan (Soeharto, 2019). Keterlambatan tersebut

tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti cuaca dan fluktuasi harga material, tetapi juga berkaitan dengan lemahnya koordinasi manajerial dan rendahnya efisiensi kerja di lapangan (Nurhayati & Prastowo, 2022). Isu keselamatan kerja juga menjadi perhatian penting dalam industri konstruksi, angka kecelakaan kerja pada sektor industri mengalami peningkatan sebesar 9,4 persen pada kuartal pertama tahun 2025 dibandingkan periode sebelumnya (Kementerian Ketenagakerjaan, 2025). Rendahnya kesiapan tenaga kerja dalam mengadopsi metode konstruksi modern serta minimnya sertifikasi kompetensi kerja turut memengaruhi kualitas hasil pekerjaan konstruksi dan menurunkan tingkat kepercayaan stakeholder terhadap penyedia jasa konstruksi nasional.

PT Tapal Kuda Perkasa adalah perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi dan beroperasi di wilayah Jawa Tengah. Perusahaan ini menghadapi tekanan ganda untuk mempertahankan performa di tengah persaingan yang kian ketat dan standar kualitas yang semakin meningkat. Hasil observasi awal mengungkap adanya ketimpangan antara target produktivitas yang ditetapkan manajemen dengan kapabilitas nyata yang ditunjukkan karyawan di lapangan. Permasalahan keterlambatan penyelesaian pada sejumlah kontrak proyek pembangunan gedung dan infrastruktur jalan mengindikasikan adanya inefisiensi proses kerja serta lambatnya respons tim terhadap perubahan desain di lokasi proyek. Beban kerja yang tinggi akibat jadwal yang padat kerap memicu kelelahan, yang berimplikasi pada menurunnya ketelitian staf teknis dan meningkatnya risiko kesalahan prosedur.

Perusahaan juga menghadapi kendala dalam standarisasi kompetensi, di mana banyak karyawan senior memiliki pengalaman yang luas namun kurang memiliki pemahaman terhadap literasi digital dan teknologi konstruksi terbaru. Alokasi dukungan organisasi yang dirasakan belum merata antarunit kerja menciptakan sekat-sekat komunikasi yang menghambat aliran informasi krusial dari tingkat manajerial ke pelaksana proyek, yang pada akhirnya bermanifestasi pada pencapaian kinerja yang tidak optimal.

Kinerja merupakan salah satu determinan utama yang menentukan tingkat keberhasilan suatu organisasi, khususnya di sektor konstruksi yang menuntut ketepatan, kecepatan, dan kualitas kerja yang tinggi (Jimoh, 2025). Performa karyawan berkorelasi langsung dengan pencapaian target proyek, efisiensi biaya, serta kepuasan pelanggan. Seiring dengan akselerasi kemajuan teknologi dan transformasi pola kerja di era digital, perusahaan konstruksi dituntut untuk mampu beradaptasi secara gesit agar tetap kompetitif (Firdaus, 2024).

Kinerja karyawan di sektor konstruksi sering kali berhadapan dengan tantangan yang kompleks, mulai dari kondisi kerja yang berat hingga sistem manajemen sumber daya manusia yang belum berjalan secara optimal. Di antara faktor-faktor yang berkontribusi terhadap rendahnya kinerja adalah keterbatasan program pelatihan kerja khususnya aspek Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), rendahnya tingkat keterlibatan karyawan, distribusi kompetensi yang tidak merata, serta minimnya dukungan nyata dari organisasi (Santoso, 2023). Kondisi-kondisi tersebut secara kumulatif dapat menghambat

produktivitas kerja dan berujung pada keterlambatan penyelesaian proyek serta meningkatnya angka kecelakaan kerja. Oleh karena itu, evaluasi terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi langkah penting untuk meningkatkan efektivitas kerja dan keberhasilan proyek.

Pelatihan kerja merupakan serangkaian aktivitas yang direncanakan secara sistematis, di mana individu memperoleh pengetahuan dan keterampilan spesifik yang berdampak positif terhadap peningkatan efektivitas organisasi (Iguidia, 2022). Program pelatihan yang dirancang dengan baik berperan penting dalam meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan sekaligus mendukung perkembangan organisasi secara keseluruhan (Misra & Mohanty, 2020). Temuan dari Naong et al. (2023) dan Kuruppu et al. (2021) mengonfirmasi bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Iguidia (2022) juga menunjukkan bahwa pelatihan yang tepat sasaran mampu meningkatkan efektivitas kerja, disiplin, serta tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Kompetensi merupakan atribut fundamental yang mencerminkan kapasitas seseorang dalam mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap secara efektif guna menjalankan peran tertentu dengan hasil yang optimal (Hajjali et al., 2022). Karyawan yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi cenderung mampu mengoptimalkan potensinya, yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas dan mutu hasil kerja. Penelitian oleh Hajjali et al. (2022) dan Santoso et al. (2023) menegaskan bahwa kompetensi

berkorelasi positif dengan kinerja karyawan.

Dukungan organisasi berfungsi sebagai katalis utama dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan, terutama di lingkungan kerja yang sarat tekanan seperti sektor konstruksi. Konstruk ini mencerminkan derajat kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan, kebutuhan, serta pengembangan karyawan (Eisenberger et al., 2016). Studi oleh Marbun dan Jufrizen (2022) menunjukkan bahwa dukungan organisasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sebagaimana dikonfirmasi pula oleh Siregar dan Pasaribu (2022).

Berdasarkan uraian tersebut, meski berbagai kajian telah dilakukan untuk menguji pengaruh pelatihan kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, penelitian yang secara bersamaan mengkaji peran dukungan organisasi sebagai variabel mediasi, khususnya dalam konteks industri konstruksi masih terbatas. Kesenjangan ini mendorong peneliti untuk melakukan studi dengan judul "Pengaruh Pelatihan Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Dukungan Organisasi (Studi pada PT Tapal Kuda Perkasa)".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini berfokus pada permasalahan terkait belum optimalnya kinerja karyawan di PT Tapal Kuda Perkasa yang diduga dipengaruhi oleh faktor pelatihan kerja, kompetensi, dan dukungan organisasi. Untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antarvariabel tersebut, maka rumusan

masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap dukungan organisasi pada PT Tapal Kuda Perkasa?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap dukungan organisasi pada PT Tapal Kuda Perkasa?
3. Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Tapal Kuda Perkasa?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Tapal Kuda Perkasa?
5. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Tapal Kuda Perkasa?
6. Apakah dukungan organisasi memediasi hubungan antara pelatihan kerja, terhadap kinerja karyawan pada PT Tapal Kuda Perkasa?
7. Apakah dukungan organisasi memediasi hubungan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Tapal Kuda Perkasa?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini dapat menghindari perluasan masalah, peneliti membatasi masalah sebagai berikut:

1. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Tapal Kuda Perkasa
2. Masalah dalam penelitian yaitu membahas pengaruh pelatihan kerja, dan kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi dukungan organisasi di PT Tapal Kuda Perkasa.
 - a. Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja adalah serangkaian aktivitas pembelajaran yang dirancang dan disediakan oleh organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan teknis, dan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka secara efektif (Chunhui et al., 2023)

Menurut Chunhui et al., (2023), pelatihan kerja dapat diukur dengan:

- 1) Materi pelatihan (relevansi dengan pekerjaan)
 - 2) Metode pelatihan (efektivitas penyampaian)
 - 3) Fasilitas pelatihan (kecukupan sarana dan prasarana)
 - 4) Transfer pembelajaran (penerapan hasil pelatihan di tempat kerja)
- b. Kompetensi

Kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik personal yang dimiliki karyawan yang relevan dengan pekerjaan mereka dan memungkinkan mereka untuk menjalankan tugas-tugas pekerjaan dengan efektif (Ratnasari et al., 2022), (Supri et al., 2021).

Kompetensi menurut Ratnasari et al., (2022), dapat diukur dengan hal berikut:

- 1) Pengetahuan teknis
- 2) Keterampilan kerja
- 3) Kemampuan analitis
- 4) Kemampuan interpersonal

5) Inisiatif dan inovasi

c. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi adalah keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka, peduli terhadap kesejahteraan mereka, dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik (Eisenberger et al., 1986), (Ratnasari et al., 2022).

Dukungan organisasi menurut Rhoades & Eisenberger (1986) dapat diukur dengan:

- 1) Penghargaan organisasi
- 2) Perhatian terhadap kesejahteraan
- 3) Kesempatan pengembangan
- 4) Kondisi kerja

d. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah kemampuan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan standar dan ekspektasi peran pekerjaan, yang diukur melalui efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja (Chunhui et al., 2023), (Putri et al., 2022).

Menurut Robbins (2016), kinerja karyawan dapat diukur dengan:

- 1) Kualitas Kerja
- 2) Kuantitas Kerja
- 3) Ketepatan waktu

- 4) Efektifitas
- 5) Kemandirian.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap dukungan organisasi pada PT Tapal Kuda Perkasa.
2. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap dukungan organisasi pada PT Tapal Kuda Perkasa.
3. Menganalisis pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Tapal Kuda Perkasa.
4. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Tapal Kuda Perkasa.
5. Menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Tapal Kuda Perkasa.
6. Menguji peran mediasi dukungan organisasi dalam hubungan antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Tapal Kuda Perkasa.
7. Menguji peran mediasi dukungan organisasi dalam hubungan antara kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT Tapal Kuda Perkasa.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian mengenai pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Dukungan Organisasi di PT Tapal Kuda Perkasa diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara pelatihan kerja, kompetensi, dukungan organisasi, dan kinerja karyawan.
- b. Memperkuat Teori Modal Manusia yang menyatakan bahwa peningkatan kompetensi karyawan akan meningkatkan kinerja.
- c. Memperkuat Teori Pertukaran Sosial dalam konteks organisasi, dengan menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat memediasi pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.
- d. Menyediakan bukti empiris mengenai model mediasi dukungan organisasi dalam konteks industri konstruksi di Indonesia, sehingga menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan informasi bagi manajemen PT Tapal Kuda Perkasa dalam merancang dan mengoptimalkan program pelatihan kerja agar lebih relevan dan berdampak terhadap kinerja karyawan.
- b. Menjadi dasar bagi perusahaan dalam mengembangkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan melalui pelatihan, mentoring, dan evaluasi kompetensi.
- c. Menekankan pentingnya dukungan organisasi sebagai faktor strategis yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memperkuat efektivitas program pengembangan SDM.
- d. Memberikan panduan bagi pengambilan keputusan manajerial terkait

strategi pengembangan sumber daya manusia, peningkatan motivasi, dan pengelolaan karyawan agar kinerja organisasi lebih optimal.

