

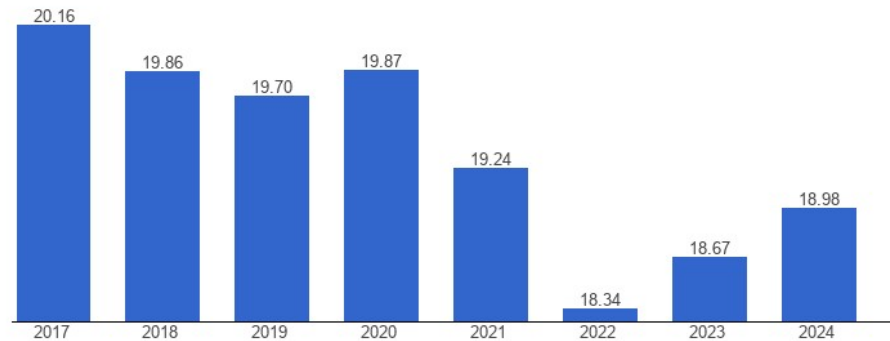
## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Persaingan antarperusahaan tidak hanya bertumpu pada inovasi produk dan efisiensi proses produksi, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif. SDM yang kompeten dan berperilaku positif menjadi kunci utama dalam menjaga keberlangsungan dan daya saing perusahaan (Dessler, 2020).

Industri manufaktur merupakan subsektor industri yang memiliki peran dominan serta memberikan kontribusi nilai tambah yang signifikan terhadap perkembangan sektor industri di Indonesia. Selain itu, industri manufaktur juga menjadi penyumbang nilai tambah terbesar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dibandingkan dengan subsektor industri lainnya (Muhammad Syahrul Maulana et al., 2023). Data menunjukkan bahwa kontribusi industri manufaktur mengalami fluktuasi selama periode 2017–2024. Pada 2017 hingga 2020, kontribusi manufaktur relatif stabil di kisaran 19–20 persen, sebelum mengalami penurunan cukup tajam pada 2021 dan mencapai titik terendah pada 2022 sebesar 18,34 persen. Selanjutnya, pada 2023 dan 2024 terjadi tren pemulihan yang ditandai dengan peningkatan kontribusi menjadi 18,67 persen dan 18,98 persen. Meskipun belum kembali ke level sebelum 2021, tren ini mengindikasikan adanya perbaikan kinerja sektor manufaktur dalam beberapa tahun terakhir.

**Gambar.1.1 Perkembangan Kontribusi Sektor Industri Manufaktur terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia Tahun 2017–2024**



***Sumber : Website The Global Economy***

Fluktuasi kontribusi sektor manufaktur sebagaimana ditunjukkan dalam data mencerminkan dinamika dan tingkat persaingan yang semakin kompleks dalam industri manufaktur. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang unggul agar mampu menjaga dan meningkatkan kinerja organisasi di tengah perubahan lingkungan industri. Dalam konteks ini, pelatihan dan kompetensi menjadi faktor strategis karena berperan dalam meningkatkan kemampuan teknis, pengetahuan, serta sikap kerja karyawan yang secara langsung memengaruhi kinerja mereka.

PT Atmindo Tbk merupakan perusahaan manufaktur nasional yang berfokus pada produksi ketel uap (*boiler*) serta berbagai komponen industri pendukung lainnya yang digunakan pada sektor energi dan manufaktur. Sebagai perusahaan yang berorientasi pada proyek, PT Atmindo Tbk sangat menekankan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, kepatuhan terhadap spesifikasi teknis, serta konsistensi mutu produk. Oleh karena itu, perusahaan menuntut kinerja karyawan yang tinggi, disiplin kerja yang kuat, serta komitmen berkelanjutan terhadap standar

kualitas dan keselamatan kerja guna memastikan keberhasilan setiap proyek yang dijalankan.

Meskipun demikian, hasil observasi awal menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum sepenuhnya mencapai tingkat yang diharapkan. Kondisi tersebut tercermin dari masih ditemukannya keterlambatan dalam penyelesaian proyek, tingkat kesalahan dalam proses produksi, serta rendahnya inisiatif individu untuk berkontribusi di luar tugas pokok yang ditetapkan. Fenomena ini mengindikasikan adanya permasalahan yang tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pekerjaan, tetapi juga dengan pengembangan kompetensi, efektivitas pelatihan, serta munculnya perilaku kerja ekstra peran seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan.

Selain temuan observasi awal tersebut, terdapat beberapa indikator internal lain yang secara konseptual dapat diukur dan relevan dengan penelitian ini, namun tidak dapat diungkapkan secara rinci karena bersifat rahasia perusahaan (*confidential*). Salah satu indikator tersebut berkaitan dengan capaian *Key Performance Indicators* (KPI) karyawan dan unit kerja, di mana terdapat variasi tingkat pencapaian target antar divisi yang mengindikasikan perbedaan efektivitas pelatihan dan penguasaan kompetensi kerja. Data ini secara internal digunakan manajemen sebagai dasar evaluasi kinerja, namun tidak dapat dipublikasikan secara detail dalam penelitian.

Selain itu, perusahaan memiliki catatan internal terkait tingkat kepatuhan terhadap prosedur kerja, frekuensi perbaikan ulang (*rework*), serta evaluasi hasil pelatihan yang menunjukkan adanya kesenjangan antara kompetensi yang diharapkan dan kompetensi aktual karyawan. Indikator lain yang juga bersifat

terukur namun bersifat rahasia mencakup hasil penilaian perilaku kerja dan kerja sama tim yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja, yang secara implisit mencerminkan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Keterbatasan akses terhadap data detail tersebut tidak mengurangi relevansi penelitian, karena secara konseptual indikator-indikator tersebut mendukung pentingnya pelatihan dan kompetensi dalam mendorong OCB dan kinerja karyawan di PT Atmindo Tbk.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Dr. Bhavesh A. Prabhakar & डॉ. गुरुदत्त पी. जपी, 2023). Kinerja yang optimal tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh perilaku dan sikap kerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Robbins dan Judge (2020) menambahkan bahwa keberhasilan organisasi modern sangat ditentukan oleh keseimbangan antara kompetensi kerja dan perilaku ekstra peran (extra-role behavior) yang mencerminkan kepedulian terhadap organisasi (Legowo & Soliha, 2022). Salah satu faktor penting yang berperan dalam meningkatkan kinerja adalah pelatihan. Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan agar dapat melaksanakan tugas secara efektif (Safitri et al., 2024).

PT Atmindo Tbk secara berkelanjutan menyelenggarakan berbagai program pelatihan, antara lain *Boiler Assembly Training*, *Occupational Safety Training*, dan *Quality Control Workshop*, sebagai upaya pengembangan kompetensi teknis dan keselamatan kerja karyawan. Program-program tersebut dirancang untuk meningkatkan keterampilan operasional, pemahaman standar keselamatan, serta pengendalian mutu sesuai dengan tuntutan industri manufaktur. Namun demikian,

berdasarkan laporan evaluasi sumber daya manusia tahun 2024, efektivitas implementasi hasil pelatihan di lingkungan kerja dinilai belum optimal. Evaluasi internal menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya mampu mentransformasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh ke dalam praktik kerja sehari-hari, serta terdapat persepsi bahwa materi pelatihan belum sepenuhnya selaras dengan kebutuhan spesifik masing-masing posisi kerja. Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara desain pelatihan dan kebutuhan kompetensi aktual karyawan, yang berpotensi memengaruhi kinerja serta perilaku kerja ekstra peran di dalam organisasi.

Efektivitas pelatihan tergantung pada tiga aspek utama: kebutuhan pelatihan, desain pembelajaran, dan evaluasi hasil. Jika pelatihan tidak dikaitkan dengan perubahan perilaku kerja, maka peningkatan kinerja yang diharapkan tidak akan tercapai (Joko Raharjo & Suminar, 2025). Dengan kata lain, pelatihan hanya berdampak jangka pendek bila tidak disertai dengan pembentukan perilaku kerja yang mendukung organisasi.

Selain pelatihan, kompetensi juga menjadi faktor fundamental dalam menentukan kinerja. Kompetensi sebagai karakteristik mendasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dalam pekerjaan, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap (Suryana et al., 2024). Di PT Atmindio Tbk, masih terdapat kesenjangan kompetensi antar karyawan, terutama antara tenaga kerja berpengalaman dan karyawan baru. Beberapa posisi teknis masih mengalami tingkat kesalahan kerja yang tinggi akibat kurangnya penguasaan keterampilan spesifik.