

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan pada era globalisasi saat ini menuntut pada transformasi yang cepat, akurat dan sistematis serta manajemen yang berkualitas. Manajemen yang optimal mampu meningkatkan efisiensi perusahaan, sehingga memperkuat kemampuan bisnis untuk bersaing dengan perusahaan lain. Sebagai salah satu faktor terpenting, sumber daya manusia memegang kunci penting dalam sebuah perusahaan dan juga penentu keberhasilan perusahaan karena peran sumber daya manusia ialah merencanakan, melaksanakan, serta mengendalikan berbagai kegiatan operasional perusahaan Iis *et al* (2022). Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang mempunyai akal perasaan, pengetahuan, keterampilan, dorongan, daya dan karya. Seluruh potensi dalam sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Seiring berkembangnya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal bahkan bahan yang memadai, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi suatu organisasi itu untuk mencapai tujuannya. Pentingnya SDM yang berkualitas tidak hanya berlaku bagi sektor industri secara umum, tetapi juga sangat relevan bagi sektor transportasi yang berperan strategis dalam mendorong mobilitas dan pertumbuhan ekonomi nasional.

Sektor transportasi memiliki peran strategis sebagai urat nadi perekonomian nasional, berfungsi sebagai penggerak konektivitas antarwilayah dan pendorong pertumbuhan ekonomi. Berdasarkan data terbaru dari Badan Pusat Statistik (BPS) Triwulan I 2024, sektor Transportasi dan Pergudangan mencatat pertumbuhan tertinggi dibandingkan sektor ekonomi lainnya, yaitu sebesar 13,42% (yoy). Dalam kerangka Visi Indonesia Emas 2045, pembangunan infrastruktur dan suprastruktur transportasi menjadi fondasi utama yang menuntut kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya dari segi kuantitas, tetapi juga kualitas. Kondisi ini mengharuskan perusahaan memiliki pegawai yang adaptif, kreatif, serta terlatih untuk mendorong inovasi dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat bergantung pada kinerja pegawai sebagai pelaksana utama operasional, di mana kemampuan individu menjadi faktor penting dalam mencapai kinerja yang optimal.

Menurut Mariane *et al* (2020) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Sedangkan menurut Soedarsono (2021) kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas ataupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Adapun menurut Iis *et al* (2022) menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan tersebut dihasilkan dari interaksi antara pengetahuan dan keterampilan, sementara motivasi terbentuk dari interaksi antara sikap dan kondisi. Dalam konteks sektor transportasi,

kinerja pegawai memiliki peran yang jauh lebih strategis. Hal ini disebabkan oleh tingginya tuntutan terhadap kecepatan, ketepatan, keselamatan, dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan motivasi yang baik akan mampu menjalankan operasional transportasi secara efisien, menjaga keselamatan pengguna, serta meningkatkan kualitas layanan. Dengan demikian, peningkatan kinerja SDM bukan hanya berkontribusi terhadap produktivitas internal organisasi, tetapi juga berdampak langsung pada kelancaran mobilitas, kepuasan pelanggan, dan stabilitas sistem transportasi nasional.

Tabel 1. 1
Indeks Kinerja SDM Sektor Transportasi
Tahun 2020-2024

Tahun	Indeks Kinerja SDM (Realisasi)	(Target Pemerintah)
2020	0,61	0,65
2021	0,63	0,68
2022	0,64	0,71
2023	0,66	0,73
2024	0,69	0,75

Sumber : Kementerian Perhubungan Republik Indonesia 2020-2024

Tabel 1.1 menunjukkan perkembangan Indeks Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di sektor transportasi Indonesia selama tahun 2020 hingga 2024, dengan membandingkan antara realisasi dan target pemerintah. Berdasarkan data dari Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, indeks kinerja SDM mengalami peningkatan bertahap dari 0,61 pada tahun 2020 menjadi 0,66 pada tahun 2023. Namun, capaian ini masih berada di bawah target pemerintah yang ditetapkan, yaitu 0,65 pada tahun 2020 hingga 0,73 pada tahun 2023. Data tahun 2024 menunjukkan peningkatan indeks kinerja SDM sektor transportasi menjadi 0,69. Meski mengalami kenaikan 0,03 poin dari tahun 2023, angka ini masih belum mencapai target pemerintah sebesar 0,75. Selisih 0,06 poin ini menandakan bahwa tantangan peningkatan kompetensi SDM masih cukup besar. Selisih antara realisasi dan target cenderung tetap atau sedikit melebar dari tahun ke tahun, mencerminkan bahwa meskipun ada kemajuan, upaya peningkatan kinerja SDM di sektor transportasi belum sepenuhnya memenuhi harapan. Hal ini dapat menjadi indikator adanya tantangan dalam pengembangan kompetensi, produktivitas, serta kualitas pelayanan yang diberikan oleh tenaga kerja sektor transportasi di Indonesia. Kondisi tersebut menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari upaya pengembangan kompetensi secara sistematis. Salah satu strategi penting untuk menjawab tantangan tersebut adalah melalui pelaksanaan program pelatihan yang terarah, relevan dan berkelanjutan. Seperti yang dikatakan oleh Robbins & Judge (2014) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pelatihan, kompetensi dan motivasi.

Pelatihan SDM dalam organisasi modern telah berkembang dari sekadar aktivitas formal menjadi bagian integral dari strategi bisnis. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis pegawai, tetapi juga memperkuat komitmen terhadap nilai-nilai organisasi, seperti integritas, profesionalisme, dan orientasi pelayanan. Mariane *et al* (2020) juga mengemukakan bahwa pelatihan merupakan suatu proses dimana pegawai mencapai kemampuan

tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Dari pelatihan tersebut dapat menunjang keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan. Pelatihan menurut Nor (2025) adalah Investasi untuk karyawan mampu meningkatkan keahlian, kemampuan dan keterampilan karyawan, yang mampu berkontribusi pada pencapaian tujuan suatu organisasi serta meningkatkan efesiensi pekerja dan kualitas layanan yang diberikan kepada publik. Pelatihan telah terbukti memiliki peran penting terhadap kinerja karyawan (Jelatu *et al.*, 2023). Selain pelatihan yang sering digunakan untuk meningkatkan kinerja adapun pengembangan kompetensi juga memegang peran strategis dalam peningkatan kinerja pegawai sektor transportasi agar mampu beradaptasi dengan dinamika teknologi, regulasi, dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang

Kompetensi merupakan suatu keahlian atau kemampuan untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang didasari dengan keterampilan serta pengetahuan yang mana didukung oleh sikap kerja yang sesuai dengan pekerjaan tersebut. Kompetensi pegawai, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, berperan sebagai landasan bagi organisasi untuk merespons perubahan eksternal secara efektif. Menurut Harahap *et al* (2023) kompetensi adalah kemampuan karyawan untuk mengelola tugas secara efektif berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap mereka. Pada konteks sektor transportasi, kompetensi menentukan kualitas keselamatan, kecepatan respons operasional, dan kemampuan untuk menangani keluhan pelanggan. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dapat menjadi agen perubahan yang mampu menyelaraskan praktik kerja dengan perkembangan teknologi dan regulasi terbaru (Lesmana *et al*, 2023). Pencapaian hasil kerja yang optimal di dalam perusahaan menuntut setiap pegawai memiliki kompetensi yang memadai agar tugas operasional dapat dilaksanakan dengan aman, efisien, dan berkualitas. Menurut Parashakti *et al* (2020) menyatakan bahwa kompetensi mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, seorang karyawan harus mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilannya sehingga kinerja akan meningkat. Meskipun kompetensi mampu meningkatkan kinerja pegawai, efektivitasnya akan lebih optimal jika didukung oleh dorongan internal atau motivasi kerja, yang memacu pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara konsisten dan berkelanjutan.

Motivasi kerja sebagai aspek psikologis memiliki peranan penting dalam menjembatani pelatihan dan kompetensi dengan hasil akhir berupa kinerja pegawai. Menurut Hermawati *et al* (2021) menyatakan bahwa motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja secara efektif dan terintegrasi untuk mencapai kepuasan. Sementara itu, Septiadi *et al* (2020) mengungkapkan bahwa motivasi merupakan energy atau kondisi unruk menggerakkan diri karyawan yang terarah atau yang tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sejalan dengan itu, menurut Soedarsono (2021) motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan karyawan mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga, dan waktu untuk menyelesaikan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang ditentukan oleh perusahaan. Motivasi yang selaras dengan kebutuhan pegawai akan mendorong mereka untuk memanfaatkan pelatihan dan kompetensi secara maksimal, sehingga operasional perusahaan dapat berjalan aman, efisien, dan responsif terhadap dinamika permintaan serta regulasi. Melalui keselarasan motivasi antara perusahaan dan pegawai, kinerja individu maupun tim dapat

meningkat. Riyanto & Endri (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu, karyawan perlu didorong untuk memberikan motivasi yang sesuai dengan harapan semangat kerja yang tinggi dan mencapai kinerja yang optimal.

PT Kereta Api Indonesia atau KAI merupakan badan usaha milik negara yang beroperasi pada layanan transportasi kereta api, mencakup angkutan penumpang dan barang khususnya di Pulau Jawa dan Sumatra. Perusahaan ini berdiri pada September 1945 dan berkantor pusat di Bandung. Sepanjang perkembangannya, KAI telah mengalami enam kali perubahan nama sebagai bentuk penyesuaian terhadap dinamika organisasi dan kebutuhan pelayanan publik. Dalam struktur operasionalnya, KAI membagi wilayah pelayanan menjadi beberapa Daerah Operasi (Daop), salah satunya Daop IX Jember yang bertanggung jawab melayani wilayah timur Pulau Jawa. Daop IX Jember mengelola layanan perkeretaapian mulai dari pengoperasian perjalanan kereta, pelayanan pelanggan, hingga pengelolaan sarana dan prasarana operasional untuk memastikan kelancaran transportasi di wilayah tersebut. Namun, berdasarkan data perusahaan dalam beberapa tahun terakhir, terdapat indikasi bahwa kinerja pegawai di wilayah ini belum mencapai tingkat yang diharapkan.

Tabel 1.2
Penilaian Kinerja Karyawan Pegawai
PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember

No	a. Perilaku Kerja	Bobot (%)	Tahun					
			2022		2023		2024	
			Nilai Capaian	Skor (%)	Nilai Capaian	Skor (%)	Nilai Capaian	Skor (%)
1.	Disiplin	10%	90	9	70	8	90	9
2.	Tanggung Jawab	10%	90	9	80	8	88	8
3.	Kerjasama	5%	90	4,5	75	3,75	78	3,9
4.	Kepemimpinan	5%	95	4,75	80	4	85	4,25
5.	Prakarsa	5%	95	4,75	80	4	85	4,25
6.	Kejujuran	5%	95	4,75	80	4	85	4,25
b. Hasil Kinerja								
1.	Kualitas Kerja	20%	65	13	55	11	80	16
2.	Kuantitas Kerja	20%	60	12	55	11	82	16
3.	Keterampilan Kerja	20%	60	2	60	12	76	15,2
Total Skor				73,75	65,75		82,05	

Sumber: PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional IX Jember 2024

Keterangan:

91 – 100 : SB (Sangat Baik)

71 – 80,99 : CB (Cukup Baik)

81 – 90,99 : B (Baik)

61 – 70,99 : KB (Kurang Baik)

Berdasarkan Tabel 1.2 mengenai Penilaian Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember, terlihat bahwa capaian kinerja pegawai mengalami fluktuasi selama tiga tahun terakhir. Pada tahun 2023 mengalami penurunan skor baik pada aspek perilaku kerja maupun hasil kerja, namun pada tahun 2024 kinerja kembali meningkat, terutama pada indikator

disiplin, kerjasama serta kualitas dan kuantitas kerja. Secara keseluruhan, total skor meningkat dari 65,75 pada 2023 menjadi 82,05 pada 2024, yang menunjukkan adanya perbaikan kinerja pegawai setelah penurunan ditahun sebelumnya. Adanya fluktuasi kinerja tersebut mengindikasi bahwa terdapat faktor-faktor tertentu yang belum stabil memengaruhi kualitas kinerja pegawai. Kondisi ini kemudian menjadi relevan ketika dibandingkan dengan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan hubungan antar variabel tidak konsisten.

Beberapa penelitian menunjukkan adanya ketidakpastian mengenai pengaruh langsung variabel pelatihan terhadap kinerja. Temuan hubungan antar variabel tidak konsisten tersebut mengindikasi perlunya variabel penjelas lain untuk memahami hubungan tersebut secara lebih utuh (Hasan & Chowdhury, 2023; Karyono & Gunawan, 2021; Okumu & Kiflemariam, 2021), sedangkan penelitian dari (Okumu & Kiflemariam, 2021; Jelatu et al., 2023; Hasan & Chowdhury, 2023) menyatakan bahwa variabel pelatihan berpengaruh terhadap variabel kinerja. Namun demikian, menurut (Sutaguna *et al.*, 2023; Apriyanto *et al.*, 2025; Ramadanti & Kusumah, 2025; Elkhori & Budianto, 2024) menemukan bahwa variabel kompetensi dan variabel lainnya tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berbeda dengan temuan tersebut, menurut (Wijayanto & Riani, 2021; Wijayanti, 2023; Ayu *et al.*, 2024) variabel kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Sementara itu, tidak ada pengaruh antara variabel motivasi dan kinerja (Hutasoit *et al.*, 2025; Fauzi & Nugroho, 2024; Fariz *et al.*, 2025), sebaliknya adapun temuan yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja (Carvalho *et al.*, 2020; Raharjo, 2023). Menurut (Rusianto & Khasmir, 2023; Fauzi & Nugroho, 2024) menemukan bahwa variabel motivasi tidak memediasi pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja, Sedangkan menurut (Harahap et al., 2023; Titinawati *et al.*, 2025; Masruroh & Komarudin, 2023) menyatakan bahwa motivasi memediasi pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan dengan variabel tambahan, konteks berbeda, dan metode pengukuran kinerja yang lebih komprehensif untuk memahami mekanisme yang sebenarnya. Konsistensi temuan yang saling bertentangan tersebut semakin mempertegas pentingnya penelitian lanjutan untuk menguji kembali hubungan antarvariabel dalam konteks pendekatan yang berbeda.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbaruan yang membedakan dari penelitian terdahulu. Penelitian ini menguji motivasi sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan ketidakkonsistenan temuan penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian menggunakan data kinerja aktual periode 2022–2024 serta menerapkan analisis komprehensif atas ketiga variabel utama tersebut. Temuan penelitian diharapkan memperkuat model teoretis hubungan antarvariabel sekaligus memberikan rekomendasi strategis bagi peningkatan kinerja sumber daya manusia di PT Kereta Api Indonesia Daop XI Jember. Sejalan dengan data pada Tabel 1.2 tersebut dapat disimpulkan bahwa pertumbuhan sektor transportasi di Indonesia menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan, baik pada tingkat nasional maupun pada kinerja pegawai di PT Kereta Api Indonesia Daop IX Jember. Namun demikian, peningkatan tersebut belum sepenuhnya mencapai target yang diharapkan, sehingga masih diperlukan penguatan pada aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kinerja, khususnya motivasi kerja pegawai. Hal ini semakin menegaskan pentingnya penelitian mengenai **Peran Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Sektor Transportasi:**

Dinamika Pelatihan dan Kompetensi, agar dapat memahami bagaimana motivasi, pelatihan, dan kompetensi dapat berkontribusi dalam mendorong peningkatan kualitas SDM di sektor transportasi secara berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, didapat identifikasi sebuah masalah penelitian:

1. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai PT Kereta Api Indonesia?
2. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai PT Kereta Api Indonesia?
3. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia?
4. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia?
5. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia?
6. Apakah pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia melalui motivasi sebagai variabel intervening?
7. Apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia melalui motivasi sebagai variabel intervening?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian yang dibangun ialah:

1. Untuk menganalisis dan menguji pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai PT Kereta Api Indonesia.
2. Untuk menganalisis dan menguji kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai PT Kereta Api Indonesia.
3. Untuk menganalisis dan menguji pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia.
4. Untuk menganalisis dan menguji kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia.
5. Untuk menganalisis dan menguji motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia.
6. Untuk menganalisis dan menguji pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia melalui motivasi.
7. Untuk menganalisis dan menguji kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia melalui motivasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah penguatan model konseptual yang menjelaskan keterkaitan antara pelatihan, kompetensi, motivasi, dan kinerja dalam satu sistem dinamis.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi instansi PT Kereta Api Indonesia, penelitian ini dapat memberikan masukan konkret dalam menyusun kebijakan pelatihan dan pengembangan pegawai yang lebih terarah. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi kinerja para pegawai di PT Kereta Api Indonesia, serta dapat menggunakan hasil penelitian yang telah diteliti sebagai masukan dan dipergunakan sebagai bahan dalam menjalankan peningkatan kinerja para pegawai.
- b. Bagi peneliti, studi ini memberikan pengalaman langsung dalam menerapkan metode penelitian kuantitatif berbasis data empiris yang valid dan reliabel. Penelitian ini juga memperluas pemahaman peneliti terhadap proses pembangunan model konseptual dan uji statistik hubungan antarvariabel, yang sangat bermanfaat dalam pengembangan kompetensi akademik dan profesional di bidang riset manajemen.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, Penelitian ini dapat menjadi fondasi bagi studi-studi lanjutan yang ingin mengeksplorasi lebih dalam hubungan antara variabel-variabel SDM dengan pendekatan yang lebih kompleks. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan hasil dan model penelitian ini sebagai titik tolak untuk melakukan pengembangan variabel tambahan, pendekatan longitudinal, atau perbandingan antar industri/sektor untuk memperoleh generalisasi yang lebih luas.

3. Manfaat kebijakan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori terkait peningkatan kinerja pegawai, khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, dengan menawarkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh pelatihan, kompetensi, dan motivasi. Temuan penelitian ini dapat memperkaya kajian ilmiah serta menjadi rujukan bagi penelitian maupun praktik pengelolaan SDM di masa mendatang.