

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya (8). Dalam konteks persaingan bisnis yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Kinerja karyawan tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Pelatihan merupakan salah satu bentuk investasi strategis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas karyawan (11). Secara teoritis, pelatihan berfungsi sebagai sarana pengembangan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan lebih efektif. Namun demikian, efektivitas pelatihan tidak dapat dilihat secara langsung karena terdapat mekanisme psikologis dan kompetensi yang menjadi jembatan antara pelatihan dengan hasil kinerja aktual.

Kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja, berperan penting dalam menghubungkan pelatihan dengan kinerja (12). Karyawan yang mengikuti pelatihan tidak serta-merta menunjukkan peningkatan kinerja; pelatihan tersebut harus terlebih dahulu membentuk kompetensi yang kemudian diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, memahami peran mediasi kompetensi dalam hubungan pelatihan dan kinerja menjadi penting untuk merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan, khususnya dalam industri pariwisata yang

mengutamakan kualitas pelayanan. Kinerja yang optimal akan berdampak pada tingkat kepuasan pelanggan serta citra profesional perusahaan. Namun, dalam praktiknya, kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal. Berdasarkan laporan HRD internal tahun 2024, diketahui bahwa tingkat pencapaian target pelayanan pelanggan masih berada di bawah standar perusahaan, yaitu sebesar 78%. Selain itu, tingkat kesalahan administrasi masih cukup tinggi, yaitu sebesar 14%, serta tingkat kepuasan pelanggan berada pada rata-rata 3,42 dari skala 5. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan, khususnya dalam aspek kualitas pelayanan, ketelitian administrasi, serta pencapaian target kerja masih perlu ditingkatkan.

Untuk memperkuat fenomena tersebut, peneliti melakukan wawancara pendahuluan terhadap 30 Tour Leader di Fabulous Holiday Tours Malang terkait kemampuan dalam memenuhi target perusahaan, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu. Wawancara pendahuluan dilakukan dengan mengajukan pertanyaan: *“Apakah selama ini Anda mampu memenuhi target perusahaan baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu?”*. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebanyak 18 Tour Leader menyatakan belum mampu, sedangkan 12 Tour Leader menyatakan mampu memenuhi target perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian Tour Leader masih belum mampu memenuhi target kerja secara optimal, terutama dalam pencapaian target kerja dan ketepatan waktu penyelesaian tugas. Dari 18 Tour Leader yang menyatakan belum mampu, sebanyak 7 orang mengalami kendala kurangnya pemahaman terhadap tugas kerja, 6 orang mengalami keterbatasan keterampilan teknis dan digital, serta 5 orang kurang teliti dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih perlu ditingkatkan.

Permasalahan kinerja tersebut juga dapat dilihat secara lebih spesifik pada masing-masing bagian dalam struktur organisasi perusahaan yang mencerminkan aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja. Pada bagian sumber daya manusia (HR), berdasarkan hasil wawancara dengan pihak

perusahaan, pelaksanaan pelatihan dan evaluasi karyawan belum sepenuhnya optimal. Selain itu, program pelatihan yang diberikan dinilai masih perlu disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan karyawan. Dari aspek ketepatan waktu, proses pemenuhan kebutuhan tenaga kerja juga belum selalu dilakukan sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan.

Pada bagian administrasi, berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, masih terdapat kendala dalam pengelolaan data pelanggan dan penyusunan jadwal perjalanan. Selain itu, beban kerja yang cukup tinggi menyebabkan karyawan harus menangani beberapa pekerjaan dalam waktu yang bersamaan. Kondisi tersebut mengakibatkan proses penyusunan jadwal dan penyampaian informasi memerlukan waktu yang lebih lama sehingga berpotensi memengaruhi pelaksanaan kegiatan.

Pada bagian tour leader, permasalahan kinerja terlihat dari aspek kualitas, dimana masih terdapat karyawan yang belum mampu menjalankan tugas secara optimal sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan, masih ditemukan kendala dalam pemahaman tugas kerja, keterampilan teknis dan digital, serta ketelitian dalam bekerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat kebutuhan pengembangan kompetensi, terutama pada aspek pemahaman tugas, keterampilan teknis dan digital, serta ketelitian kerja. Dari segi kuantitas, tour leader harus menangani kegiatan secara bergantian sehingga dapat mempengaruhi pencapaian target kerja. Sementara itu, dari segi ketepatan waktu, dalam beberapa kondisi masih terjadi ketidaktepatan dalam pengaturan jadwal kegiatan di lapangan.

Pada bagian dokumentasi, kendala kinerja terlihat dari kualitas hasil kerja yang belum sepenuhnya optimal, dimana hasil dokumentasi yang dihasilkan belum konsisten sesuai standar yang ditetapkan. Dari segi kuantitas, banyaknya hasil dokumentasi yang harus diselesaikan dalam satu kegiatan dapat mempengaruhi pencapaian target kerja. Selain itu, dari segi ketepatan

waktu, proses penyelesaian dan penyerahan hasil dokumentasi terkadang mengalami keterlambatan.

Berbagai permasalahan tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih belum sepenuhnya optimal, meskipun dalam beberapa aspek telah menunjukkan kondisi yang cukup baik, dan berkaitan erat dengan kompetensi yang dimiliki. Keterbatasan dalam kompetensi, terutama pada aspek pemahaman prosedur kerja, pelayanan pelanggan, komunikasi, penggunaan teknologi pendukung operasional, ketelitian, serta kemampuan adaptasi, menunjukkan bahwa kompetensi karyawan belum sepenuhnya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan adalah melalui pelatihan. Namun, pelatihan yang diberikan belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan pada masing-masing bagian, sehingga kompetensi karyawan belum berkembang secara optimal dan berdampak pada kinerja yang belum maksimal.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa permasalahan kinerja karyawan tidak hanya terlihat secara umum, tetapi juga pada masing-masing bagian pekerjaan yang mencakup aspek kualitas, kuantitas, serta ketepatan waktu, khususnya pada pencapaian target kerja dan penyelesaian tugas sesuai jadwal. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel mediasi.

Berbagai penelitian sebelumnya juga telah mengkaji hubungan antara pelatihan, kompetensi, dan kinerja dengan hasil yang beragam. Hamid dkk menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi dan kinerja, serta kompetensi memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja (1). Sementara itu Feryanto dkk menemukan bahwa pelatihan

tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, namun berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja sehingga menjadi variabel mediasi penuh (2,3).

Nurlaila & Hamid membuktikan bahwa pelatihan dan pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kompetensi dan kinerja, serta kompetensi memediasi secara penuh hubungan antara keduanya (3). Hasil serupa juga ditemukan oleh Balqis dkk yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, sehingga kompetensi menjadi penghubung utama antara keduanya (4).

Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang sama. Rosyda dkk menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja tanpa melalui kompetensi (5). Puspawati dkk juga menunjukkan hasil bahwa kompetensi hanya memediasi secara parsial hubungan pelatihan dan kinerja (6). Sementara itu Christian dkk menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi dan kinerja, tetapi kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga tidak memediasi hubungan antara keduanya (7).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, terlihat adanya inkonsistensi hasil *research gap* mengenai hubungan antara pelatihan, kompetensi, dan kinerja karyawan. Sebagian penelitian menunjukkan pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja, sebagian lainnya menekankan pengaruh tidak langsung melalui kompetensi, bahkan ada yang menemukan kompetensi tidak berperan signifikan. Perbedaan hasil ini menunjukkan masih adanya ruang untuk penelitian lebih lanjut, terutama dalam konteks perusahaan jasa seperti pariwisata yang memiliki karakteristik kerja berbeda dengan industri lain.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi sebagai variabel mediasi, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai

hubungan antar variabel tersebut pada Fabulous Holiday Tours and Travel Malang.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pelatihan, kompetensi, dan kinerja karyawan di Fabulous Holiday Tours Malang?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pelaksanaan pelatihan, kompetensi, dan kinerja karyawan di Fabulous Holiday Tours Malang.
2. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kompetensi.
4. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis peran kompetensi sebagai variabel mediasi dalam pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya yang menjelaskan hubungan antara pelatihan, kompetensi, dan kinerja karyawan, dengan menempatkan kompetensi sebagai variabel mediasi.
- b. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya dalam bidang pelatihan dan pengembangan

SDM, terutama untuk menguji kembali model hubungan tidak langsung antara pelatihan dan kinerja di sektor pariwisata.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi manajemen Fabulous Holiday Tours Malang, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dalam mengevaluasi dan merancang program pelatihan yang lebih efektif dan sesuai kebutuhan kerja, sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan.
- b. Bagi praktisi SDM dan pelatih (trainer), penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan dalam merancang pelatihan berbasis kompetensi, agar pelatihan tidak hanya meningkatkan pengetahuan, tetapi juga berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja.

