BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam memasuki dunia global sumber daya manusia (SDM) harus mampu memiliki daya saing, kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia merupakan acuan untuk dapat bersaing di dunia global (Aziz, 2021). Menurut (Aziz, 2021) mengemukakan bahwa kreativitas, bakat, tenaga dan usaha yang diberikan sumber daya manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam suatu organisasi. Untuk itu sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi

Kinerja pegawai adalah salah satu elemen krusial yang berperan dalam menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu untuk melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Edi Sugiono, Andini Wulandari, 2022)

Kinerja yang optimal memungkinkan organisasi mencapai tujuan dan sasaran dengan efisien dan efektif, sekaligus memberikan nilai tambah. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi dan merasa puas dengan pekerjaannya biasanya menunjukkan kinerja yang lebih maksimal. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta

memberikan apresiasi terhadap kontribusi karyawan guna mendorong peningkatan kinerja mereka.

Dalam konteks organisasi modern, khususnya di industri pertambangan seperti PT Bukit Asam (PTBA), peningkatan kinerja pegawai menjadi tantangan strategis. Kinerja yang maksimal tidak hanya bergantung pada kompetensi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti motivasi kerja dan komunikasi yang efektif. Kompetensi, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai, merupakan pondasi utama dalam mendukung pelaksanaan tugas secara profesional (Wibowo, 2022). Namun, kompetensi saja tidak cukup. Motivasi kerja diperlukan sebagai dorongan internal yang memengaruhi tingkat usaha dan dedikasi pegawai. Di sisi lain, komunikasi yang efektif menciptakan lingkungan kerja kondusif, memastikan aliran informasi yang jelas, dan mendorong kolaborasi antar pegawai (Sari, D. A. P., & Nugroho, 2021).

Penelitian terdahulu menegaskan pentingnya keterkaitan antara kompetensi, motivasi, komunikasi, dan kinerja pegawai. Sebagai contoh, (Yusra, M., & Rahma, 2022) menjelaskan bahwa kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi juga diketahui berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Penelitian (Masruroh, 2023) mendukung temuan ini dengan menyoroti pentingnya motivasi dalam memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja. Selain itu, (Arif, S., & Indrawijaya, 2020) menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh

langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai, dimana motivasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Penelitian (Astuti, 2023) tersebut juga menegaskan bahwa komunikasi memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama saat komunikasi tersebut mampu mendukung terciptanya kepuasan kerja.

Untuk mencapai kinerja yang optimal, pelatihan dan pengembangan secara berkelanjutan sangat diperlukan guna meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai. Pelatihan yang dilakukan secara sistematis terbukti meningkatkan efektivitas kerja dan kesiapan menghadapi tantangan organisasi (Hakim, R. A., & Suryani, 2023). Selain itu, evaluasi kinerja yang sistematis dan objektif berperan penting dalam mengidentifikasi kekuatan serta kelemahan pegawai. Umpan balik konstruktif dari evaluasi ini dapat digunakan untuk pengembangan lebih lanjut. Karena mampu menjadi jembatan antara hasil kerja saat ini dan potensi peningkatan di masa depan (Ramadhani, N., & Fitria, 2022). Kinerja pegawai yang tinggi tidak hanya memberikan manfaat dalam jangka pendek, tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Organisasi yang mampu mengelola kinerja pegawai secara efektif lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan menghadapi persaingan (Yuliana, D., & Handoko, 2023).

PT Bukit Asam, pengelolaan sumber daya manusia merupakan kunci utama dalam mendukung keberlanjutan operasional perusahaan. Dengan jumlah pegawai yang besar dan tantangan operasional yang kompleks,

memahami interaksi antara kompetensi, motivasi, dan komunikasi dalam memengaruhi kinerja menjadi sangat penting. Analisis tersebut dapat menjadi landasan dalam merumuskan kebijakan dan program pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien serta sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Meskipun banyak penelitian telah mengkaji pengaruh kompetensi, motivasi, dan komunikasi terhadap kinerja pegawai, sebagian besar studi tersebut masih terfokus pada sektor jasa atau pendidikan. Studi di industri pertambangan, seperti PT Bukit Asam, masih sangat terbatas, terutama yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut secara simultan. Kompleksitas operasional di sektor ini, seperti kondisi kerja yang menantang dan skala organisasi yang besar, memerlukan analisis spesifik untuk memahami bagaimana variabel-variabel ini berinteraksi dalam memengaruhi kinerja.

PT Bukit Asam Tbk (PTBA), sebagai bagian dari holding BUMN sektor energi yaitu Mining Industry Indonesia (MIND ID), memegang peran strategis dalam mendukung ketahanan energi nasional melalui produksi dan pengolahan batu bara. Di tengah tantangan global yang semakin kompleks, seperti transisi energi, fluktuasi harga komoditas, dan kebutuhan efisiensi operasional, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan mampu beradaptasi. Salah satu faktor kunci dalam menciptakan SDM unggul adalah kompetensi pegawai, yang meliputi pengetahuan, keterampilan teknis, serta sikap profesional dalam menjalankan tugasnya.

Kompetensi merupakan kemampuan yang mencakup keterampilan teknis *(hard skills)* dan kemampuan interpersonal serta sikap *(soft skills*), yang dapat diukur dan ditingkatkan melalui pelatihan, pengalaman kerja, serta proses pembelajaran yang terus-menerus. Kompetensi berperan penting dalam peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai (Husna, N., & Wahyudi, 2023). kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan ketrampilanyang dimiliki (Samsul Huda, 2022).

Permasalahan yang dihadapi oleh banyak perusahaan besar seperti PT Bukit Asam (PTBA) saat ini adalah adanya kesenjangan nyata antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan tuntutan pekerjaan, terutama di tengah arus digitalisasi dan otomasi proses pertambangan. PTBA yang tengah bertransformasi menuju perusahaan energi berbasis teknologi menghadapi tantangan dalam memastikan seluruh pegawainya memiliki kemampuan yang sesuai dengan perubahan tersebut.

Fenomena yang terjadi di lingkungan PT Bukit Asam Tbk mencerminkan adanya kesenjangan yang cukup signifikan antara kompetensi pegawai dengan tuntutan kerja yang semakin kompleks, khususnya dalam menghadapi era digitalisasi dan otomasi proses pertambangan. Transformasi digital yang menjadi bagian dari strategi perusahaan menuntut penguasaan terhadap sistem informasi digital, kemampuan analisis data (data analytics), serta adaptasi terhadap perangkat kerja berbasis teknologi. Namun demikian, kenyataan di

lapangan menunjukkan bahwa masih banyak pegawai yang belum memiliki kesiapan dalam mengoperasikan teknologi tersebut, lambat dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja, serta minim penguasaan terhadap keterampilan teknis yang relevan. Fenomena ini menjadi indikasi awal bahwa pengembangan kompetensi pegawai belum berjalan secara optimal dan terarah.

Permasalahan tersebut diperparah dengan belum meratanya akses pelatihan antarunit kerja, serta ketiadaan sistem pemetaan kompetensi yang mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai secara individual. Pelatihan yang diselenggarakan selama ini cenderung tidak berbasis kebutuhan aktual, tidak terstruktur dengan baik, dan minim proses evaluasi. Kondisi ini menyebabkan ketidaksesuaian antara materi pelatihan dengan kebutuhan kompetensi di lapangan, sehingga hasil pelatihan tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, tidak adanya evaluasi berkelanjutan atas program pelatihan dan pengembangan kompetensi menyulitkan perusahaan dalam mengukur efektivitas program yang telah dijalankan.

Fenomena-fenomena tersebut berkontribusi pada penurunan kinerja pegawai, baik secara individu maupun tim. Pegawai yang tidak memiliki kompetensi memadai cenderung mengalami kesulitan dalam mengikuti ritme kerja modern dan berisiko menjadi beban operasional organisasi. Dampaknya tidak hanya menurunkan produktivitas, tetapi juga menghambat pencapaian target serta efektivitas proses bisnis secara keseluruhan. Oleh karena itu,

diperlukan pendekatan yang lebih sistematis, terencana, dan strategis dalam pengelolaan kompetensi pegawai, agar perusahaan mampu menjawab tantangan perubahan lingkungan kerja dan mempertahankan daya saingnya di tengah transformasi industri.

Namun, kompetensi saja tidak selalu menjamin peningkatan kinerja jika tidak disertai dengan motivasi kerja yang tinggi dan komunikasi yang efektif antar pegawai maupun antar unit kerja. Pegawai yang kompeten tetapi tidak termotivasi cenderung menunjukkan performa yang tidak optimal (Pratama, et al, 2023). Sebaliknya, pegawai yang termotivasi tetapi tidak memiliki kompetensi akan kesulitan mencapai target kerja (Ekasari, N. P., Sari, I. G. A. M. D., & Astika, 2023). Komunikasi yang tidak lancar juga dapat menyebabkan miskomunikasi, keterlambatan penyampaian informasi, hingga konflik dalam tim kerja.

Motivasi dan komunikasi berperan penting sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai di PT Bukit Asam (PTBA). Meskipun pegawai memiliki kompetensi yang tinggi, kinerja yang optimal tidak akan tercapai tanpa didukung oleh motivasi kerja yang kuat dan komunikasi yang efektif. Motivasi kerja adalah faktor krusial yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai di setiap organisasi, Motivasi kerja merujuk pada dorongan internal dan eksternal yang mendorong pegawai untuk mencapai tujuan dan melaksanakan tugas mereka dengan semangat dan komitmen tinggi. Motivasi dapat datang dari berbagai sumber, termasuk

kebutuhan pribadi, penghargaan, pengakuan, serta peluang pengembangan dan kemajuan karir (S. S. Tommi Erizon, Arna Suryani, 2024).

Sedangkan Komunikasi juga berperan penting dalam menyalurkan informasi, instruksi, dan umpan balik yang dibutuhkan pegawai untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Sistem ini dapat disosialisasikan secara langsung atau tatap muka atau melalui media lain (tulisan,oral, dan visual). Oleh karenanya, komunikasi menjadi faktor yang perlu di perhatikan dalam sebuah organisasi (Octavia, Dini Hariani, & Budiono, 2021). Komunikasi yang baik dapat meningkatkan efektifitas dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (Pradnyana, et al, 2020).

PT Bukit Asam telah mengimplementasikan berbagai program untuk meningkatkan motivasi dan komunikasi di lingkungan kerjanya. Salah satunya adalah program *Pioneer Leader Development Program (PLDP)* yang dilaksanakan selama tiga bulan pada akhir 2024, diikuti oleh 96 pegawai dengan tingkat penyelesaian 100% dan kehadiran penuh pada seluruh kegiatan, baik tatap muka maupun daring. Namun, meskipun terdapat upaya yang berkelanjutan, laporan tahunan PTBA 2023 menunjukkan penurunan jumlah peserta pelatihan teknis pada dua tahun terakhir, yang mengindikasikan adanya tantangan dalam mempertahankan konsistensi program pelatihan. Dalam hal komunikasi, PTBA telah menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis teknologi informasi, yaitu e-PPKP, yang memungkinkan penilaian kinerja dilakukan secara objektif dan transparan. Namun, hasil penilaian menunjukkan masih adanya pegawai dengan kinerja

yang kurang optimal, yang mengindikasikan perlunya peningkatan lebih lanjut dalam aspek komunikasi dan motivasi kerja. Dengan demikian, meskipun PT Bukit Asam telah melakukan berbagai inisiatif untuk meningkatkan motivasi dan komunikasi, implementasi yang ada masih memerlukan perhatian lebih lanjut untuk mencapai hasil yang maksimal dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Oleh karena itu, penelitian ini sangat penting untuk dilakukan di PT Bukit Asam. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan mempertimbangkan motivasi dan komunikasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini berfokus pada identifikasi elemen-elemen kunci yang dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi manajer dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan terkait pengembangan sumber daya manusia, peningkatan efektivitas pelatihan, serta perbaikan sistem komunikasi dan manajemen motivasi di lingkungan PT Bukit Asam. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan wawasan baru mengenai strategi motivasi dan pengembangan kompetensi yang efektif, sehingga organisasi dapat lebih optimal dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas, peneliti merumuskan beberapa permasalahan yaitu :

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai ?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi berpengaruh terhadap motivasi?
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap komunikasi?
5. Bagaimana komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
6. Bagaimana kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi?
7. Bagaimana kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komunikasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap motivasi
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai
4. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap komunikasi
5. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai
6. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi
7. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh komunikasi

1.4 Manfaat penelitian

a. Bagi peneliti

   Memperkaya literatur tentang hubungan kompetensi, motivasi, komunikasi, dan kinerja, khususnya di industri pertambangan serta

Mengidentifikasi peran motivasi dan komunikasi sebagai mediator dalam hubungan kompetensi dan kinerja.

b. Bagi Instansi

Memberikan wawasan untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, dan komunikasi karyawan dan Menjadi dasar penyusunan kebijakan SDM yang lebih efektif, seperti pelatihan, penghargaan, dan pengembangan karier.

c. Bagi Akademik

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan ajar dan studi kasus dalam perkuliahan di Universitas Bina Darma, khususnya pada program studi Manajemen, Psikologi, dan Ekonomi.

1.5 Ruang Lingkup

Agar penelitian tersebut bisa terfokus dan tidak terlalu luas, maka penelitian ini hanya berfokus membahas tentang Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh motivasi dan komunikasi PT. Bukit Asam Tbk.

1.6 Susunan dan Struktur Tesis

BAB I PENDAHULUAN

Bagian ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan, ruang lingkup serta susunan dan struktur tesis.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bagian ini membahas tentang kajian teori yang digunakan dengan kaitannya pada variabel penelitian sebelumnya, hubungan antar variabel, kerangka berfikir dan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bagian ini berisikan objek penelitian, jenis dan sumber data, defenisi operasional variabel, populasi sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHSAN

Bagian ini menjelaskan hasil dan pembahsan secara menyeluruh, didukung teori dan penelitian sebelumnya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini berisi kesimpulan dan saran hasil dari penelitian secara sistematis dalam menjawab hipotesis.

Universitas Bina Darma