

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri maritim merupakan sektor strategis yang memiliki kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia, terutama dalam hal mobilitas logistik, distribusi barang antarpulau, serta mendukung perdagangan internasional melalui jalur laut. Dalam praktik operasionalnya, keberhasilan suatu perusahaan yang bergerak di sektor ini sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Tanpa dukungan tenaga kerja yang kompeten, berpengalaman, dan memiliki motivasi tinggi, maka efektivitas operasional perusahaan tidak akan tercapai secara optimal. Oleh karena itu, aspek pengelolaan sumber daya manusia menjadi krusial dalam menjamin keberlangsungan dan daya saing perusahaan. PT. Jalur Anugerah Indonesia, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayaran dan pendukung aktivitas maritim, sangat bergantung pada performa karyawan dalam menjalankan operasional kapal, logistik, maupun pelayanan pelanggannya. Dalam konteks ini, kompetensi karyawan merujuk pada kemampuan teknis dan non-teknis yang harus dimiliki untuk menjalankan tugas secara profesional. Sementara itu, pengalaman kerja menjadi salah satu indikator penting dalam membentuk ketangguhan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan di lapangan. Di sisi lain, motivasi kerja menjadi pendorong utama bagi karyawan untuk bekerja secara penuh semangat, bertanggung jawab, dan produktif dalam setiap aktivitasnya.

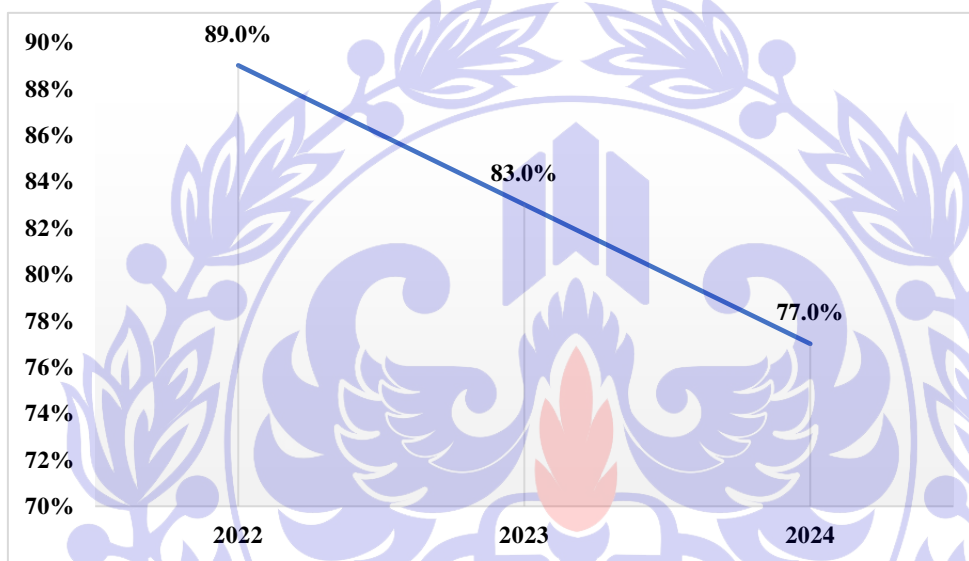
Tantangan globalisasi dan transformasi digital dalam industri maritim semakin mendorong perusahaan untuk beradaptasi cepat terhadap perubahan. Namun, adaptasi tersebut tidak hanya bergantung pada teknologi dan infrastruktur, melainkan juga pada kesiapan sumber daya manusia. Oleh sebab itu, perusahaan perlu secara aktif mengidentifikasi faktor-faktor internal yang memengaruhi kinerja karyawan, agar dapat melakukan intervensi yang tepat dalam bentuk pelatihan, pengembangan, maupun sistem insentif yang sesuai. Penelitian terhadap pengaruh kompetensi, pengalaman kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan menjadi semakin penting untuk memahami bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan efisiensi kerja secara menyeluruh. Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap

perumusan kebijakan manajemen SDM yang lebih terarah dan berbasis data empiris, khususnya dalam konteks pengelolaan tenaga kerja di industri maritim.

Dalam tiga tahun terakhir, PT. Jalur Anugerah Indonesia menghadapi penurunan kinerja karyawan yang cukup signifikan dan merata di berbagai lini operasional perusahaan. Berdasarkan laporan evaluasi tahunan yang diterbitkan oleh divisi SDM, terlihat adanya tren penurunan capaian *Key Performance Indicators (KPI)* yang cukup mencolok: dari 89% pada tahun 2022 menjadi 83% pada tahun 2023, dan hanya mencapai 77% pada tahun 2024. Penurunan tersebut tidak hanya terjadi pada pekerja lapangan yang menangani operasional kapal, tetapi juga dirasakan pada unit administratif serta manajemen tingkat menengah yang sebelumnya menjadi pilar kestabilan kinerja internal perusahaan. Secara umum, target kuantitatif seperti jumlah pengiriman, efisiensi waktu, serta penyelesaian tugas harian mengalami perlambatan, sementara aspek kualitatif seperti kepatuhan terhadap prosedur kerja, komunikasi tim, serta standar layanan mengalami degradasi yang signifikan. Kondisi ini menandakan bahwa terdapat masalah mendasar yang bersifat struktural maupun personal yang belum teratasi secara menyeluruh, sehingga menimbulkan efek domino terhadap kinerja karyawan keseluruhan organisasi.

Berdasarkan kajian internal dan survei karyawan, penurunan kinerja tersebut diyakini berkorelasi kuat dengan menurunnya tiga aspek utama, yaitu kompetensi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Pertama, dari aspek kompetensi, banyak karyawan yang tidak memperoleh peningkatan kapasitas kerja yang berkelanjutan baik secara teknis maupun non-teknis, sehingga menghadapi kesenjangan kemampuan dalam menghadapi tuntutan kerja yang semakin kompleks dan digitalisasi sistem operasional. Minimnya pelatihan, pembinaan, serta pengembangan soft skill menyebabkan sebagian besar pegawai bekerja hanya berdasarkan pengalaman rutin tanpa penguatan pengetahuan baru. Kedua, dari sisi lingkungan kerja, mulai tampak gejala kelelahan kerja (*burnout*) akibat beban kerja yang tinggi, ruang kerja yang kurang ergonomis, hingga lemahnya komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan yang menurunkan semangat kolaborasi. Kondisi kerja yang kurang mendukung ini turut memunculkan rasa tidak nyaman dalam tim, yang berdampak pada menurunnya efektivitas kerja harian. Ketiga, faktor motivasi kerja juga menunjukkan penurunan yang nyata; sebagian besar karyawan merasa kurang dihargai, minim insentif, serta tidak memiliki prospek karier yang jelas,

yang pada akhirnya mengikis loyalitas terhadap perusahaan. Kombinasi ketiga faktor ini menjadi akar permasalahan yang tidak hanya memperburuk performa individu, tetapi juga memperlemah kekuatan kolektif organisasi dalam meraih target strategis. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang menyeluruh untuk mengidentifikasi seberapa besar pengaruh dari kompetensi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap penurunan kinerja karyawan, guna memberikan dasar yang kuat bagi perumusan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih adaptif dan responsif di masa depan.



Gambar 1.1 Tren Penurunan Kinerja Karyawan PT. Jalur Anugerah Indonesia Tahun 2022–2024

Sumber: Data Internal HRD PT. Jalur Anugerah Indonesia Tahun 2024, (Diolah, 2025)

Berdasarkan Gambar 1.1, secara visual terlihat tren penurunan yang konsisten dalam pencapaian kinerja karyawan PT. Jalur Anugerah Indonesia selama periode tiga tahun terakhir. Pada tahun 2022, capaian Key Performance Indicators (KPI) karyawan masih berada pada tingkat yang cukup tinggi, yaitu 89%, namun mengalami penurunan menjadi 83% pada tahun 2023, dan terus merosot menjadi 77% pada tahun 2024. Penurunan berkelanjutan ini bukan sekadar menunjukkan fluktuasi biasa, melainkan mengindikasikan adanya persoalan struktural dan manajerial yang membutuhkan intervensi serius. Fakta ini tidak dapat diselesaikan hanya melalui pendekatan administratif konvensional atau tindakan reaktif, melainkan harus dikaji secara akademis melalui pendekatan berbasis data dan analisis faktor penyebab yang menyeluruh.

Dalam konteks ini, penelitian ini diarahkan untuk mengevaluasi secara empirik bagaimana kompetensi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja memengaruhi penurunan

performa karyawan dalam skala organisasi. Ketiga variabel tersebut dipandang sebagai determinan utama yang berkontribusi terhadap kualitas, kuantitas, dan kontinuitas pencapaian target kerja. Kompetensi yang tidak diperbarui secara sistematis membuat karyawan kesulitan mengikuti dinamika industri yang terus berubah. Lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menurunkan semangat kerja dan efisiensi kolaborasi. Sementara itu, motivasi yang menurun seiring meningkatnya beban tanpa kompensasi atau pengakuan memadai turut menjadi faktor krusial dalam melemahnya loyalitas dan kinerja karyawan. Dengan memahami hubungan antara ketiga variabel tersebut dan capaian kinerja yang terekam dalam grafik tren tersebut, perusahaan diharapkan dapat menyusun strategi pengembangan SDM yang lebih efektif, berkelanjutan, dan relevan dengan tantangan operasional masa kini.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Pramesti (2019) dalam penelitiannya di SMP Negeri 2 Kuta, Badung menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja guru, kompetensi dalam penelitian tersebut mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja profesional yang mendukung pelaksanaan tugas secara efektif. Sebaliknya, penelitian oleh Kitta et al. (2023) di PT. Makassar Megaputra Prima Distribution Center menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, ketidaksesuaian antara kompetensi dengan penempatan kerja menjadi salah satu penyebab utama tidak signifikannya pengaruh tersebut. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, manajemen sumber daya manusia, dan kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaannya. Oleh karena itu, penting dilakukan penelitian lanjutan dalam konteks industri maritim untuk melihat bagaimana kompetensi berperan terhadap peningkatan kinerja karyawan, khususnya di PT. Jalur Anugerah Indonesia yang memiliki karakteristik operasional yang kompleks dan dinamis.

Selanjutnya pada penelitian mengenai pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian oleh Nur'eni et al. (2022) di Kantor Kecamatan Maritengngae, Kabupaten Sidenreng Rappang, menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi pengalaman kerja, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan, karena pengalaman kerja dinilai mampu meningkatkan penguasaan pengetahuan, keterampilan,

serta kecepatan dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian oleh Tan dan Nawawi (2021) yang dilakukan di Jakarta Utara. Dalam penelitian tersebut, pengalaman kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Peneliti menyimpulkan bahwa lamanya masa kerja saja tidak cukup jika tidak dibarengi dengan peningkatan kualitas kerja dan pelatihan yang relevan dengan bidang tugas. Perbedaan hasil ini memperlihatkan bahwa pengalaman kerja tidak selalu menjamin peningkatan kinerja, tergantung pada konteks organisasi, sistem pelatihan, dan relevansi pengalaman dengan tugas yang diemban. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menguji kembali apakah pengalaman kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja dalam konteks perusahaan jasa maritim seperti PT. Jalur Anugerah Indonesia, yang memiliki kompleksitas dan dinamika kerja yang berbeda dibandingkan instansi pemerintah.

Selain kompetensi dan pengalaman kerja, motivasi kerja juga menjadi variabel penting yang banyak diteliti dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Syamsul et al. (2025) pada Pegawai Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks ini, motivasi kerja dipandang sebagai faktor internal yang mampu mendorong individu untuk berkontribusi secara maksimal dalam pencapaian target organisasi. Namun, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian Sumariani et al. (2024) yang dilakukan pada karyawan PT. Transco Energi Utama. Dalam studi tersebut, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja, melainkan harus didukung oleh kapasitas atau kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan untuk menguji kembali bagaimana motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan pada sektor industri maritim yang memiliki karakteristik pekerjaan teknis, ritme kerja tinggi, dan tekanan operasional yang kompleks, seperti halnya di PT. Jalur Anugerah Indonesia.

Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah membahas hubungan antara kompetensi, pengalaman kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, sebagian besar studi tersebut masih berfokus pada sektor pemerintahan, pendidikan, atau jasa umum, dengan karakteristik pekerjaan yang relatif berbeda dengan dunia kerja di industri maritim. Selain itu, hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan temuan yang tidak konsisten; ada yang menyatakan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh terhadap

kinerja, namun ada pula yang menunjukkan sebaliknya. Misalnya, dalam konteks perusahaan jasa darat, kompetensi terbukti berpengaruh, tetapi tidak dalam konteks organisasi distribusi. Hal serupa juga terjadi pada variabel pengalaman kerja dan motivasi kerja, yang dalam beberapa kasus tidak memberikan dampak langsung terhadap kinerja jika tidak dimediasi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja atau kompetensi. Ketidakkonsistenan ini menandakan adanya kesenjangan konseptual (*conceptual gap*) yang belum banyak diteliti secara khusus pada sektor industri maritim, terutama pada perusahaan pelayaran seperti PT. Jalur Anugerah Indonesia yang memiliki kompleksitas operasional, tuntutan teknis, serta tekanan kerja yang tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menguji kembali model hubungan antara kompetensi, pengalaman kerja, dan motivasi terhadap kinerja dalam konteks industri maritim, guna memberikan pemahaman baru dan lebih relevan terhadap dinamika kinerja karyawan di sektor tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan elemen krusial dalam menentukan keberhasilan operasional suatu perusahaan, khususnya di sektor industri maritim yang menuntut keandalan sumber daya manusia dalam menghadapi dinamika kerja yang kompleks dan menantang. Penurunan kinerja yang terjadi secara berturut-turut selama tiga tahun terakhir di PT. Jalur Anugerah Indonesia menunjukkan adanya permasalahan mendasar yang perlu dikaji secara ilmiah. Berbagai temuan penelitian terdahulu terkait pengaruh kompetensi, pengalaman kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang bervariasi dan belum secara spesifik menyoroti konteks industri pelayaran. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk melakukan penelitian yang lebih terfokus dan kontekstual dalam ruang lingkup maritim. Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis sejauh mana pengaruh kompetensi, pengalaman kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Jalur Anugerah Indonesia, serta memberikan kontribusi akademik dan praktis bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan industri.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Jalur Anugerah Indonesia?
2. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Jalur Anugerah Indonesia?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Jalur Anugerah Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Jalur Anugerah Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Jalur Anugerah Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Jalur Anugerah Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur ilmiah mengenai pengaruh kompetensi, pengalaman kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, khususnya dalam konteks industri maritim yang masih terbatas dijadikan objek kajian, serta memperkuat pemahaman teoritis dan memberikan referensi empiris bagi penelitian lanjutan maupun pengujian ulang atas hasil studi terdahulu yang menunjukkan temuan tidak konsisten..

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi manajemen PT. Jalur Anugerah Indonesia dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia melalui perbaikan sistem kerja, penguatan kompetensi, dan strategi peningkatan motivasi karyawan yang lebih terarah.
2. Penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai referensi praktis dalam merancang program pelatihan, penempatan kerja, pemberian insentif, serta evaluasi kinerja

berbasis faktor-faktor yang terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara berkelanjutan.

