

EKSPLOKASI PERAN PELATIHAN, PENGEMBANGAN, DAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMBENTUK KOMPETENSI KARYAWAN CV. ARH ENGINEERING

Deni Amalia¹, Guruh Mulia Widayat²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Semarang, Jawa Tengah, Indonesia

amaliadeni9@gmail.com¹, openroadmulia@gmail.com²

Abstract

Background – The demand for skilled labor in Indonesia's engineering and construction sector keeps rising, yet small and medium-sized engineering firms still struggle to run structured training and development programs. CV. ARH Engineering Kendal shows this pattern clearly: training participation grew from 42 percent in 2023 to 72 percent in 2025, but employee turnover grew alongside it, from 14.2 percent to 22.2 percent over the same period. This pattern suggests that training alone does not explain how employee competence actually forms.

Objective – This study explores and interprets how training, development, and work motivation shape employee competence at CV. ARH Engineering Kendal, and examines how these three elements interact rather than act separately.

Design / Methodology / Approach – The study uses a qualitative approach with an exploratory and interpretive design under a constructivist paradigm. Four informants were selected through purposive sampling: the company director, the human resource officer, and two employees from the office and field divisions. Data came from in-depth interviews, direct observation, and documentation, and were analyzed using the interactive model of Miles and Huberman, supported by source triangulation, technique triangulation, and member checking.

Findings – Training improves technical competence but remains general in content because the company lacks a systematic needs analysis. Development happens mainly through informal, on-the-job mentoring rather than formal programs. Work motivation stems largely from intrinsic and social factors, particularly peer relationships and direct support from the director, rather than from formal incentive systems. Employee competence forms most strongly when technical training, direct supervisory mentoring, and intrinsic motivation occur together, which supports Human Capital Theory and Self-Determination Theory. However, this combination has not been sufficient to retain employees, since rising competence has coincided with rising turnover.

Research Implication – The findings suggest that human resource management in medium-scale engineering firms should treat competence building and employee retention as related but distinct outcomes. Companies need to formalize informal mentoring, document development pathways, and pair training investment with structured career and recognition systems to keep skilled employees.

Limitations – This study is limited to a single company, so the interpretations are context-bound and cannot be generalized to other medium-scale engineering firms without further comparative research.

Keyword: training, human resource development, work motivation, employee competence.

Abstrak

Latar Belakang – Kebutuhan tenaga kerja yang kompeten di sektor engineering dan konstruksi Indonesia terus meningkat, tetapi perusahaan engineering skala kecil dan menengah masih kesulitan menjalankan program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur. CV. ARH Engineering Kendal menunjukkan pola tersebut secara jelas. Partisipasi pelatihan naik dari 42 persen pada tahun 2023 menjadi 72 persen pada tahun 2025, namun turnover karyawan juga naik

116

<http://dx.doi.org/10.30587/mahasiswamanajemen.v7i01.12226>

pada periode yang sama, dari 14,2 persen menjadi 22,2 persen. Pola ini mengindikasikan bahwa pelatihan saja belum cukup menjelaskan bagaimana kompetensi karyawan sesungguhnya terbentuk.

Tujuan - Penelitian ini mengeksplorasi dan menginterpretasikan peran pelatihan, pengembangan, dan motivasi kerja terhadap kompetensi karyawan di CV. ARH Engineering Kendal, serta mengkaji bagaimana ketiga unsur tersebut saling berinteraksi, bukan berjalan sendiri-sendiri.

Desain / Metodologi / Pendekatan - Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain eksploratif dan interpretatif dalam paradigma konstruktivis. Empat informan dipilih melalui teknik purposive sampling, yaitu direktur perusahaan, staf HRD, serta dua karyawan dari divisi kantor dan divisi lapangan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis dengan model interaktif Miles dan Huberman yang didukung triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check.

Temuan - Pelatihan meningkatkan kompetensi teknis karyawan, tetapi materinya masih bersifat umum karena perusahaan belum memiliki analisis kebutuhan pelatihan yang sistematis. Pengembangan berlangsung terutama melalui pendampingan informal di lapangan, bukan melalui program formal. Motivasi kerja karyawan sebagian besar tumbuh dari faktor intrinsik dan sosial, terutama hubungan antarkaryawan dan dukungan langsung dari direktur, bukan dari sistem insentif formal. Kompetensi karyawan terbentuk paling kuat ketika pelatihan teknis, pendampingan langsung dari atasan, dan motivasi intrinsik hadir secara bersamaan, sejalan dengan Human Capital Theory dan Self-Determination Theory. Meskipun demikian, kombinasi ini belum cukup untuk mempertahankan karyawan, karena peningkatan kompetensi berjalan beriringan dengan peningkatan turnover.

Implikasi Penelitian - Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM pada perusahaan engineering skala menengah perlu memperlakukan pembentukan kompetensi dan retensi karyawan sebagai dua hasil yang berkaitan tetapi berbeda. Perusahaan perlu memformalkan pendampingan informal yang sudah berjalan, mendokumentasikan jalur pengembangan karyawan, dan memadukan investasi pelatihan dengan sistem karir serta penghargaan yang terstruktur agar mampu mempertahankan karyawan yang kompeten.

Batasan Penelitian - Penelitian ini terbatas pada satu perusahaan sehingga interpretasi yang dihasilkan terikat pada konteks tersebut dan belum dapat digeneralisasikan pada perusahaan engineering skala menengah lain tanpa penelitian pembandingan lebih lanjut.

Kata kunci: pelatihan, pengembangan SDM, motivasi kerja, kompetensi karyawan.

I. PENDAHULUAN

Persaingan industri engineering dan konstruksi di Indonesia menuntut ketersediaan tenaga kerja dengan kompetensi teknis yang memadai. Pemerintah telah mendorong percepatan sertifikasi kompetensi melalui Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2018 tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi, namun implementasinya di tingkat perusahaan, terutama pada skala kecil dan menengah, masih menghadapi kendala struktural dan keterbatasan sumber daya. Data Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat menunjukkan bahwa dari 5,7 juta tenaga kerja konstruksi nasional, sekitar 60 persen memiliki pengetahuan dan keterampilan yang kurang

memadai, 30 persen berada pada kategori cukup, dan hanya 10 persen tergolong baik. Kondisi ini menegaskan bahwa kesenjangan kompetensi masih menjadi persoalan mendasar di sektor engineering nasional.

Noe (2022) menjelaskan bahwa pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan kerja nyata menghasilkan peningkatan kompetensi yang lebih signifikan dibandingkan pelatihan generik. Darwis. (2023) menemukan hubungan positif antara pelatihan dan kompetensi karyawan, tetapi juga mengingatkan bahwa kesenjangan kompetensi tetap muncul ketika program pelatihan tidak diselaraskan dengan kebutuhan kerja di lapangan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan tidak berdiri sendiri, melainkan bergantung pada konteks organisasi tempat pelatihan itu dijalankan.

CV. ARH Engineering Kendal merupakan perusahaan konsultansi teknik bangunan berskala menengah yang berdiri sejak tahun 2023. Jumlah karyawannya bertambah dari 12 orang menjadi 18 orang dalam tiga tahun, dan partisipasi karyawan dalam program pelatihan meningkat dari 42 persen pada tahun 2023 menjadi 72 persen pada tahun 2025. Kenaikan partisipasi ini pada mulanya tampak sebagai indikator positif, namun studi pendahuluan di lapangan menemukan tiga persoalan mendasar. Pertama, pelatihan hanya dilaksanakan satu kali dalam setahun tanpa kurikulum baku. Kedua, program pengembangan SDM masih berjalan sepotong-sepotong karena belum ada sertifikasi kompetensi resmi, sistem mentoring formal. Ketiga, perusahaan belum pernah melakukan survei kepuasan kerja, sementara tanda-tanda kejenuhan kerja mulai terlihat di lapangan.

Ketiga persoalan tersebut berkaitan erat dengan data turnover karyawan, yang naik dari 14,2 persen pada tahun 2023 menjadi 22,2 persen pada tahun 2025. Kenaikan turnover ini terjadi bersamaan dengan kenaikan partisipasi pelatihan, sebuah pola yang tidak lazim jika pelatihan diasumsikan selalu memperkuat loyalitas kerja. Pola ini mengindikasikan bahwa kompetensi karyawan tidak semata-mata terbentuk dari pelatihan formal, melainkan juga dari pengalaman kerja, interaksi sosial, dan motivasi karyawan untuk bertahan dan berkembang di perusahaan. Penelitian terdahulu mengenai pelatihan, pengembangan, dan motivasi terhadap kompetensi karyawan sebagian besar menggunakan metode kuantitatif berbasis kuesioner, yang mampu mengukur besaran pengaruh antarvariabel tetapi kurang menjelaskan proses dan makna di balik hubungan tersebut. Kesenjangan metodologis inilah yang mendorong

penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma konstruktivis, yang memandang kompetensi karyawan sebagai realitas yang dikonstruksi secara sosial melalui pengalaman, interaksi, dan makna yang dilekatkan oleh pelaku organisasi. Penelitian ini berfokus pada eksplorasi dan interpretasi peran pelatihan, pengembangan, dan motivasi kerja terhadap kompetensi karyawan di CV. ARH Engineering Kendal, dengan tujuan menghasilkan pemahaman yang mendalam dan aplikatif mengenai dinamika pengelolaan SDM pada perusahaan engineering skala menengah.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja agar mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Noe dkk. (2022) mendefinisikan MSDM sebagai kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, serta kinerja karyawan dalam organisasi, mulai dari rekrutmen hingga evaluasi kinerja. Armstrong dan Taylor (2021) menambahkan bahwa MSDM merupakan pendekatan terpadu untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan kapabilitas individu dan tim secara berkelanjutan. Dalam penelitian ini, MSDM dipahami sebagai sistem pengelolaan tenaga kerja yang menjalankan fungsi pelatihan, pengembangan, dan motivasi kerja sebagai instrumen utama peningkatan kompetensi karyawan.

Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pelatihan adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif. Noe (2022) menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya terencana organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi yang relevan dengan pekerjaan. Aguinis dan Kraiger (2021) menjelaskan bahwa pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Dua jenis pelatihan yang umum diterapkan adalah on-the-job training, yang berlangsung langsung di tempat kerja dan bersifat kontekstual, dan off-the-job training, yang dilaksanakan di luar lingkungan kerja normal agar karyawan dapat berkonsentrasi penuh pada proses belajar.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM berfokus pada penyiapan karyawan menghadapi tanggung jawab kerja yang lebih kompleks di masa depan. Swanson dan Holton (2009) menjelaskan bahwa pengembangan yang berbasis pengalaman kerja nyata menghasilkan kapasitas individu yang lebih adaptif dan aplikatif dibandingkan pengembangan yang hanya bersifat administratif. De Vos, Van der Heijden, dan Akkermans (2020) menambahkan bahwa pengembangan yang melibatkan mentoring dan pemberian tanggung jawab secara bertahap mendorong pertumbuhan kompetensi yang lebih cepat dan bermakna. Garavan dkk. (2021) menegaskan bahwa pengembangan tanpa sistem dokumentasi dan evaluasi yang memadai akan sulit diukur dan dikembangkan secara berkelanjutan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang menggerakkan karyawan untuk bekerja secara optimal dan terus mengembangkan kemampuannya. Deci dan Ryan (1985) melalui Self-Determination Theory membedakan motivasi intrinsik, yang tumbuh dari kepuasan dan makna pribadi dalam bekerja, dengan motivasi ekstrinsik, yang bersumber dari imbalan eksternal seperti gaji dan penghargaan formal. Gagné dan Deci (2005) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang suportif mendorong motivasi intrinsik yang lebih kuat, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses belajar. Luthans, Luthans, dan Luthans (2021) menegaskan bahwa karyawan dengan motivasi intrinsik tinggi cenderung lebih proaktif dalam menerapkan hasil pembelajaran pada pekerjaan sehari-hari.

Kompetensi Karyawan

Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang berhubungan secara kausal dengan kinerja unggul dalam pekerjaan, mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Dalam perspektif konstruktivis, kompetensi tidak hanya dipahami sebagai atribut teknis yang statis, tetapi sebagai hasil konstruksi sosial yang terbentuk melalui pengalaman kerja, interaksi dengan rekan kerja, dan makna yang dilekatkan individu terhadap proses belajarnya di tempat kerja.

Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian ini dibangun dari dua landasan teori utama. Human Capital Theory dari Becker (1964) menempatkan pelatihan dan pengembangan sebagai investasi yang meningkatkan nilai produktif sumber daya manusia. Self-Determination Theory dari Deci dan Ryan (1985) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik yang tumbuh dari lingkungan kerja yang suportif mendorong keterlibatan aktif dalam proses belajar. Kedua teori ini digunakan untuk menginterpretasikan bagaimana pelatihan, pengembangan, dan motivasi kerja saling berinteraksi dalam membentuk kompetensi karyawan di CV. ARH Engineering Kendal, bukan berjalan sebagai tiga jalur yang terpisah.

Proposisi Penelitian

Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif, proposisi diajukan sebagai arah interpretasi awal, bukan sebagai hipotesis statistik yang diuji secara numerik. Proposisi yang diajukan adalah: kompetensi karyawan terbentuk paling kuat ketika pelatihan teknis, pendampingan kerja yang berkelanjutan, dan motivasi intrinsik hadir secara bersamaan, dan bukan ketika salah satu unsur tersebut berjalan sendiri.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain eksploratif dan interpretatif dalam paradigma konstruktivis. Pendekatan ini dipilih karena kompetensi karyawan dipandang sebagai realitas yang dikonstruksi secara sosial melalui pengalaman kerja, interaksi antarpekerja, dan makna yang dilekatkan oleh pelaku organisasi terhadap program pelatihan dan pengembangan yang mereka jalani. Lokasi penelitian adalah CV. ARH Engineering Kendal, sebuah perusahaan jasa engineering, fabrikasi, konstruksi, serta instalasi mekanikal, elektrikal, dan plumbing di Kabupaten Kendal, Jawa Tengah. Penelitian dilaksanakan mulai 30 Maret 2026 hingga proses penulisan selesai, dengan pengumpulan data lapangan berlangsung sejak 10 April 2026.

Sumber Data dan Informan

Data primer diperoleh langsung melalui wawancara mendalam dan observasi di lapangan. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu penentuan

informan berdasarkan kriteria relevansi dan kekayaan informasi terhadap fokus penelitian (Sugiyono, 2022). Penelitian ini melibatkan empat informan yang memiliki posisi berbeda dalam organisasi, yaitu direktur perusahaan yang merancang kebijakan SDM, staf HRD yang mengelola pelaksanaan teknis program pelatihan, satu karyawan divisi kantor, dan satu karyawan divisi lapangan yang menjalankan pekerjaan teknis langsung di lokasi proyek. Data sekunder mencakup profil perusahaan, struktur organisasi, catatan administrasi pelatihan, kebijakan internal, dan literatur akademik yang relevan.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

No	Informan	Jabatan	Lama Bekerja	Peran dalam Penelitian
1	Arif R. H.	Direktur	3 tahun	Merancang kebijakan pelatihan, pengembangan SDM, dan pengambilan keputusan strategis
2	Wulan	HRD	3 tahun	Mengelola rekrutmen, pelatihan kerja, dan pengembangan kompetensi tenaga kerja
3	Galih	Divisi Kantor	3 tahun	Memberikan perspektif pengembangan diri dan motivasi kerja di lingkungan kantor
4	Firman	Divisi Lapangan	1 tahun 4 bulan	Menjalankan pekerjaan teknis di lokasi proyek dan mengalami pendampingan kerja langsung

Sumber: Data primer penelitian, 2026

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik yang saling melengkapi. Wawancara mendalam menjadi teknik utama, dilaksanakan secara tatap muka dengan pedoman wawancara yang memuat garis besar pertanyaan seputar pengalaman informan terhadap pelatihan, pengembangan, motivasi kerja, dan perkembangan kompetensi. Observasi langsung dilakukan untuk mengamati kondisi kerja senyatanya dan dicatat dalam catatan lapangan. Studi dokumentasi mencakup profil perusahaan, catatan pelaksanaan pelatihan, dan kebijakan internal terkait SDM. Ketiga teknik ini digunakan bersamaan sebagai bagian dari strategi triangulasi untuk memperkuat kredibilitas temuan.

Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini mengacu pada kriteria kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas menurut Lincoln dan Guba (1985), yang

menggantikan konsep validitas kuantitatif dalam paradigma konstruktivis. Kredibilitas dibangun melalui triangulasi sumber, yaitu perbandingan narasi antara direktur, HRD, dan karyawan mengenai fenomena yang sama, serta melalui member check, yaitu konfirmasi ulang ringkasan temuan kepada informan. Dependabilitas didukung oleh triangulasi teknik, yaitu perbandingan hasil wawancara dengan hasil observasi dan dokumentasi. Konfirmabilitas didukung oleh bukti dokumentatif seperti data partisipasi pelatihan dan catatan struktur organisasi yang bersifat objektif di luar persepsi informan.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman sebagaimana dijelaskan Mohajan (2022), yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang berlangsung secara siklikal. Reduksi data dilakukan melalui transkripsi verbatim dan pengkodean induktif, artinya kode-kode kategori muncul dari data lapangan, bukan dipaksakan dari teori yang sudah ditentukan sebelumnya. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi dan tabel triangulasi yang menempatkan jawaban antarinforman secara berdampingan untuk setiap pertanyaan penelitian. Penarikan kesimpulan bersifat tentatif pada tahap awal dan terus dikonfirmasi melalui triangulasi dan member check sebelum ditetapkan sebagai interpretasi akhir.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

CV. ARH Engineering Kendal adalah perusahaan jasa engineering, fabrikasi, konstruksi, dan instalasi mekanikal, elektrik, dan plumbing yang berdiri sejak tahun 2023 di Kabupaten Kendal, Jawa Tengah. Perusahaan dipimpin langsung oleh direktur yang juga berperan dalam pengelolaan SDM, dengan struktur kerja yang terbagi atas divisi office dan divisi lapangan. Budaya kerja di perusahaan bersifat praktis dan berbasis pengalaman lapangan, dengan proses pembelajaran kerja yang banyak berlangsung melalui praktik langsung, pendampingan senior, dan komunikasi informal antarpekerja.

Persepsi Karyawan terhadap Program Pelatihan

Seluruh informan menyatakan bahwa pelatihan yang mereka ikuti memberikan manfaat nyata dalam pekerjaan. Karyawan divisi lapangan melaporkan bahwa pelatihan teknis membuat mereka lebih mampu membaca gambar kerja dan mengidentifikasi permasalahan konstruksi secara mandiri tanpa terus bergantung pada senior. Karyawan lain menyatakan bahwa pelatihan membantu memahami prosedur kerja yang sebelumnya hanya dipelajari melalui trial and error. Meski demikian, beberapa karyawan mengidentifikasi bahwa materi pelatihan belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pekerjaan di lapangan. Direktur perusahaan turut mengakui bahwa program pelatihan yang berjalan saat ini masih bersifat umum dan belum memiliki kurikulum terstandar, karena perusahaan belum memiliki mekanisme identifikasi kebutuhan pelatihan yang sistematis. Program pelatihan yang ada masih terbatas pada pelatihan teknis satu kali dalam setahun dengan metode on-the-job training, sebuah keterbatasan yang konsisten dengan hasil observasi lapangan.

Persepsi Karyawan terhadap Program Pengembangan

Pengembangan SDM di CV. ARH Engineering Kendal berlangsung secara informal dan organik. Perusahaan belum menerapkan sistem mentoring formal, rotasi jabatan terstruktur, maupun program sertifikasi kompetensi resmi. Pengembangan karyawan lebih banyak terjadi melalui pendampingan kerja langsung di lapangan, pemberian tanggung jawab proyek yang meningkat secara bertahap, dan pembelajaran dari pengalaman menangani berbagai jenis proyek. Staf HRD menjelaskan bahwa ia secara rutin mendampingi karyawan baru dalam setiap proyek dan secara bertahap memberikan tanggung jawab yang lebih besar seiring meningkatnya kemampuan mereka. Karyawan dengan masa kerja satu tahun empat bulan menyatakan bahwa kemampuan teknisnya berkembang lebih cepat melalui pendampingan langsung dari senior dibandingkan melalui pelatihan formal yang diikutinya. Keterbatasan utama yang teridentifikasi adalah tidak adanya jalur karir yang jelas, sebuah kondisi yang berpotensi memengaruhi motivasi jangka panjang dan berkaitan dengan peningkatan turnover karyawan dalam tiga tahun terakhir.

Kondisi Motivasi Kerja Karyawan

Hampir seluruh informan menyatakan bahwa hubungan sosial yang baik di tempat kerja menjadi faktor utama yang membuat mereka bertahan. Salah satu karyawan menjelaskan bahwa suasana kerja yang mendukung membuatnya lebih terbuka dalam bertanya dan belajar dari rekan kerja yang lebih berpengalaman, sementara karyawan lain melaporkan adanya kejenuhan kerja akibat sifat pekerjaan yang repetitif tanpa variasi tugas yang cukup. Motivasi kerja karyawan CV. ARH Engineering Kendal terbentuk dari kombinasi faktor intrinsik, berupa tanggung jawab terhadap hasil kerja, kepuasan menyelesaikan tantangan teknis, dan keinginan terus belajar, dengan faktor ekstrinsik, berupa hubungan sosial yang erat, suasana kerja yang kekeluargaan, dan dukungan langsung dari pimpinan. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi dasar karyawan cukup baik, perusahaan belum memiliki sistem yang secara aktif memelihara motivasi kerja dalam jangka panjang.

Kompetensi Karyawan sebagai Hasil Konstruksi Sosial

Observasi lapangan menunjukkan bahwa karyawan senior yang telah bekerja lebih dari dua tahun mampu menyelesaikan pekerjaan teknis secara lebih mandiri, lebih cepat mengidentifikasi permasalahan lapangan, dan lebih efektif berkomunikasi dengan klien dibandingkan karyawan dengan masa kerja di bawah satu tahun. Perbedaan ini bukan semata hasil pelatihan formal, melainkan akumulasi pengalaman kerja dan pembelajaran sosial dalam budaya kerja perusahaan. Kompetensi karyawan yang paling signifikan justru muncul pada karyawan yang mendapatkan kombinasi pelatihan teknis, pendampingan langsung dari supervisor, dan motivasi intrinsik yang kuat untuk berkembang, bukan dari salah satu unsur saja.

Hasil Triangulasi Data

Triangulasi sumber, yang membandingkan jawaban direktur, HRD, dan karyawan terhadap tema yang sama, menunjukkan kesesuaian pandangan bahwa pelatihan, pengembangan, dan motivasi berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi kerja. Perbedaan yang muncul lebih bersifat penekanan, pihak manajemen lebih menyoroti kebutuhan organisasi, sedangkan karyawan lebih menyoroti manfaat praktis bagi pekerjaan sehari-hari, tetapi keduanya mengarah pada kesimpulan yang sama. Triangulasi teknik, yang membandingkan hasil wawancara dengan observasi dan

dokumentasi, juga menunjukkan konsistensi. Pernyataan informan mengenai pendampingan kerja, misalnya, sejalan dengan hasil pengamatan peneliti di lokasi proyek, dan data partisipasi pelatihan yang naik dari 42 persen menjadi 72 persen pada periode 2023 hingga 2025 memperkuat pernyataan informan mengenai pelaksanaan pelatihan, sekaligus menjadi titik tolak untuk membahas kesenjangan antara peningkatan partisipasi pelatihan dan peningkatan turnover karyawan.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berperan positif terhadap kompetensi teknis karyawan meskipun pelaksanaannya belum sepenuhnya terstruktur. Efektivitas pelatihan tidak hanya ditentukan oleh frekuensi pelaksanaan, tetapi juga oleh relevansi materi dan penerapannya dalam pekerjaan sehari-hari, sejalan dengan pandangan Noe (2022) bahwa pelatihan yang relevan dengan kebutuhan kerja menghasilkan peningkatan kompetensi yang signifikan. Darwis dkk. (2023) menemukan pola serupa pada konteks perusahaan telekomunikasi yang berbeda skala usaha, yang menunjukkan bahwa hubungan antara pelatihan dan kompetensi cenderung konsisten lintas sektor meskipun konteks organisasinya berbeda.

Pengembangan SDM di CV. ARH Engineering Kendal berlangsung secara organik melalui mekanisme informal, yang mengindikasikan bahwa pembelajaran informal memiliki kontribusi penting dalam membentuk kompetensi karyawan. Temuan ini sejalan dengan Swanson dan Holton (2009) bahwa pengembangan berbasis pengalaman kerja nyata menghasilkan kapasitas individu yang lebih adaptif, serta dengan De Vos dkk. (2020) bahwa mentoring dan pemberian tanggung jawab bertahap mendorong pertumbuhan kompetensi yang lebih cepat. Namun demikian, ketiadaan sistem dokumentasi pengembangan yang formal, sebagaimana diperingatkan Garavan dkk. (2021), membuat proses pengembangan ini sulit diukur dan dievaluasi secara berkelanjutan.

Motivasi kerja karyawan terbentuk dominan melalui faktor intrinsik dan dukungan sosial, bukan melalui sistem insentif formal, sebuah pola yang memperkuat penjelasan Gagné dan Deci (2005) bahwa motivasi intrinsik yang tumbuh dari lingkungan kerja suportif menghasilkan keterlibatan yang lebih dalam pada proses belajar. Akan tetapi, peningkatan turnover yang konsisten dari 14,2 persen menjadi 22,2 persen dalam tiga tahun mengindikasikan bahwa motivasi berbasis ikatan sosial saja belum cukup

mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Ketiadaan sistem penghargaan yang jelas dan jalur karir yang terstruktur secara bertahap melemahkan motivasi ekstrinsik dan mendorong karyawan mencari peluang di tempat lain.

Pola hubungan antara pelatihan, pengembangan, dan motivasi di CV. ARH Engineering Kendal bersifat saling mengisi, bukan berjalan sendiri-sendiri. Pelatihan formal yang masih terbatas frekuensinya dikompensasi oleh pengembangan organik melalui pendampingan kerja, dan pengembangan tersebut berjalan efektif karena ditopang oleh motivasi intrinsik yang tumbuh dari hubungan sosial antarkaryawan. Pola ini sejalan dengan Human Capital Theory dari Becker (1964), yang menempatkan pelatihan dan pengembangan sebagai investasi terhadap nilai sumber daya manusia, namun investasi tersebut hanya terealisasi menjadi kompetensi nyata ketika karyawan memiliki dorongan untuk memanfaatkan kesempatan belajar yang tersedia. Dalam hal ini, motivasi kerja berfungsi sebagai faktor pengaktif yang menentukan sejauh mana hasil pelatihan dan pengembangan benar-benar terserap dan diterapkan dalam pekerjaan, sebagaimana dijelaskan melalui Self-Determination Theory dari Deci dan Ryan (1985). Tanpa motivasi tersebut, pelatihan dan pengembangan berisiko menjadi kegiatan formal yang tidak banyak mengubah kemampuan kerja karyawan.

Ketiga unsur ini secara bersama mampu membentuk kompetensi teknis dan kompetensi sosial karyawan, sebagaimana tercermin dari peningkatan kemandirian kerja dan kemampuan komunikasi karyawan senior. Namun kombinasi ketiga unsur ini belum cukup untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Data turnover yang terus naik menunjukkan bahwa pembentukan kompetensi dan retensi karyawan merupakan dua hasil yang berbeda. Karyawan dapat menjadi lebih kompeten melalui pelatihan, pengembangan, dan motivasi yang berjalan saat ini, tetapi tanpa jalur karir yang jelas dan sistem penghargaan formal, kompetensi yang sudah terbentuk tidak otomatis membuat karyawan memilih bertahan di perusahaan.

Implikasi Teoritis dan Praktis

Secara teoritis, temuan ini memperkuat Human Capital Theory dengan menambahkan perspektif bahwa pada perusahaan engineering skala menengah, investasi pengembangan yang paling efektif justru berlangsung melalui mekanisme informal berbasis pengalaman kerja, bukan semata melalui program pelatihan formal. Temuan ini juga memperkuat Self-Determination Theory dengan menunjukkan bahwa

motivasi intrinsik yang terbentuk dari lingkungan kerja suportif mendorong keterlibatan karyawan yang lebih aktif dalam proses peningkatan kompetensi.

Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan tiga langkah bagi CV. ARH Engineering Kendal. Pertama, perusahaan perlu merancang program pelatihan berdasarkan analisis kebutuhan kompetensi yang spesifik dan terukur, bukan pelatihan generik yang dilaksanakan secara rutin. Kedua, mekanisme pengembangan organik yang sudah berjalan perlu diformalkan melalui sistem dokumentasi mentoring dan jalur karir yang jelas agar dapat diukur dan dikembangkan secara berkelanjutan. Ketiga, perusahaan perlu merancang sistem penghargaan dan pengakuan kompetensi yang formal untuk melengkapi motivasi sosial yang sudah terbentuk, sehingga karyawan memiliki alasan yang lebih kuat untuk bertahan dan terus berkembang dalam jangka panjang.

V. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan empat hal pokok mengenai peran pelatihan, pengembangan, dan motivasi terhadap kompetensi karyawan di CV. ARH Engineering Kendal. Pertama, pelatihan berperan positif dalam meningkatkan kompetensi teknis karyawan, terutama dalam pemahaman gambar kerja dan kepercayaan diri menyelesaikan pekerjaan lapangan, tetapi perannya belum optimal karena perusahaan belum memiliki mekanisme identifikasi kebutuhan pelatihan yang sistematis. Kedua, pengembangan SDM berlangsung secara informal melalui pendampingan kerja langsung dan pemberian tanggung jawab proyek yang meningkat bertahap, dan mekanisme ini diakui karyawan sebagai sumber pembelajaran paling efektif, meskipun ketiadaan sistem mentoring formal dan jalur karir yang jelas membuat proses ini sulit diukur secara berkelanjutan.

Ketiga, motivasi kerja karyawan terbentuk dominan dari faktor sosial dan intrinsik, yaitu hubungan interpersonal yang erat dan dukungan langsung dari pimpinan, bukan dari sistem insentif formal, namun motivasi berbasis ikatan sosial saja belum cukup mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, sebagaimana tercermin dari kenaikan turnover dari 14,2 persen menjadi 22,2 persen dalam tiga tahun terakhir. Keempat, kompetensi karyawan terbentuk dari interaksi gabungan antara pelatihan, pengembangan, dan motivasi kerja, dengan kompetensi paling signifikan muncul pada karyawan yang mendapatkan kombinasi pelatihan teknis, pendampingan langsung,

dan motivasi intrinsik yang kuat, meskipun kombinasi ini belum otomatis membuat karyawan memilih bertahan tanpa dukungan jalur karir dan sistem penghargaan yang formal.

Secara keseluruhan, kompetensi karyawan di CV. ARH Engineering Kendal merupakan hasil konstruksi sosial yang dibentuk melalui pengalaman pelatihan, proses pengembangan, dan kondisi motivasi kerja secara bersamaan, sejalan dengan Human Capital Theory dari Becker (1964) dan Self-Determination Theory dari Deci dan Ryan (1985) yang digunakan sebagai kerangka interpretasi dalam penelitian ini. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan pada perusahaan engineering sejenis dengan karakteristik organisasi berbeda, agar pemahaman mengenai peran pelatihan, pengembangan, dan motivasi terhadap kompetensi karyawan dapat diperkaya melalui perbandingan lintas organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2021). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran* (4th ed.) (A. Fawaid & R. K. Pancasari, Trans.). Pustaka Pelajar.
- Darwis, Arsyad, M., & Asriyanto. (2023). Pengaruh pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan PT. World Innovative Telecommunication. *Yume: Journal of Management*, 6(3), 104–110.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Garavan, T. N., McCarthy, A., Lai, Y., Murphy, K., Sheehan, M., & Carbery, R. (2021). Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 93–119.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Noe, R. A. (2022). *Employee training and development* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. III. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*. World Economic Forum.