

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu perusahaan atau organisasi dalam menjalankan kegiatannya memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dalam suatu bidang secara umum. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengatur sumber daya manusiannya. Sumber daya ini diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan yang ada. Siapapun yang mengelola informasi akan mengelola berbagai sumber daya untuk meraih tujuan organisasi tersebut. Sumber daya atau unsur manajemen yang dimiliki perusahaan dapat dikategorikan atas enam tipe sumber daya yaitu: *man* (manusia), *money* (financial), *material* (fisik), *machine* (teknologi), *method* (metode), *market* (pasar).

Perusahaan harus memiliki produktivitas yang baik agar memenuhi target perusahaan yang sudah ditetapkan. Kinerja pegawai yang baik dengan etos kerja yang tinggi akan membantu perusahaan untuk dapat memenuhi target perusahaan tersebut dan membantu perusahaan untuk memperoleh keuntungan, namun jika kinerja pegawai menurun dan buruk maka akan merugikan perusahaan. Maka dari itu perusahaan harus bisa mengelola pegawai dengan baik supaya kinerja pegawai maksimal.

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator kunci dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi baik di sektor swasta maupun publik. Menurut Armstrong (2015), kinerja individu berkorelasi langsung dengan produktivitas perusahaan, di mana pegawai yang bekerja secara efektif akan mendorong pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks yang lebih luas, kinerja pegawai tidak hanya memengaruhi efisiensi operasional, tetapi juga berdampak pada kepuasan

pelanggan dan daya saing perusahaan di pasar.

Kinerja pegawai yang tinggi ialah harapan semua perusahaan, baik yang bergerak dibidang manufaktur maupun jasa. Salah satu industri jasa yang sedang berkembang karena kebutuhan konsumen dalam berpergian jauh ialah jasa penginapan, Banda Aceh merupakan kota yang saat ini telah menjadi salah satu daerah tujuan bisnis dan wisata dari berbagai daerah baik lokal maupun mancanegara. Potensi bisnis jasa perhotelan yang berkembang di wilayah ini menyebabkan intensitas persaingan menjadi sangat ketat.

Kinerja pegawai menjadi faktor penentu utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif suatu organisasi. Menurut Armstrong (2015) kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan produktivitas individu, tetapi juga menjadi indikator kesehatan organisasi secara keseluruhan. Organisasi dengan pegawai berkinerja tinggi cenderung memiliki tingkat inovasi yang lebih baik, respon yang lebih cepat terhadap perubahan pasar, dan kemampuan yang lebih kuat dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

Suatu perusahaan perlu mengadakan penilaian kinerja pegawai untuk menilai pencapaian hasil kerja dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Indria Hangga Rani dan Mega Mayasari (2015), penilaian kinerja merupakan evaluasi obyektif dan berkelanjutan terhadap hasil kerja pegawai yang memberikan kontribusi signifikan terhadap motivasi kerja dan efektivitas organisasi. Penilaian kinerja yang adil dan berstruktur dapat meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga mendukung pencapaian target organisasi secara optimal.

Menurut Rivai (2015) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah kajian sistematis dan formal terhadap kondisi kerja pegawai, yang dilakukan untuk mengetahui dan mengukur hasil kerja pegawai baik pada masa kini maupun masa lalu. Penilaian kinerja harus mengacu pada standar yang spesifik, terukur, dan realistis, kemudian dikomunikasikan dengan jelas agar pegawai memahami apa yang diharapkan. Proses ini berfungsi tidak hanya sebagai evaluasi, tetapi juga sebagai dasar pengembangan karier dan peningkatan kualitas sumber daya manusia di perusahaan.

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, sumber daya manusia (SDM) telah diakui sebagai aset paling strategis dan menentukan keberhasilan suatu organisasi. Tidak lagi sekadar faktor produksi, SDM dipandang sebagai *intellectual capital* yang memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kinerja organisasi pada hakikatnya adalah akumulasi dari kinerja individu-individu yang berada di dalamnya. Oleh karena itu, memahami, mengukur, dan meningkatkan kinerja pegawai menjadi agenda kritis bagi setiap perusahaan yang ingin bertahan dan unggul. Kinerja pegawai (*employee performance*) merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kinerja yang optimal tidak hanya ditunjukkan melalui pencapaian target kuantitatif, tetapi juga mencakup aspek kualitatif seperti kualitas kerja, disiplin, inisiatif, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi. Kinerja pegawai yang tinggi akan berdampak langsung pada peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, kualitas layanan, dan pada akhirnya, profitabilitas serta citra perusahaan.

Kinerja pegawai merupakan variabel kompleks yang dipengaruhi oleh interaksi multidimensi dari berbagai faktor. Secara teoritis, faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori utama, yaitu faktor individu, faktor organisasi, dan faktor eksternal. Faktor individu meliputi kemampuan, keterampilan, pengetahuan, motivasi, sikap, dan kepribadian dari setiap pegawai. Faktor organisasi mencakup kepemimpinan, budaya organisasi, sistem imbalan dan kompensasi, desain pekerjaan, lingkungan kerja, serta pelatihan dan pengembangan. Sementara itu, faktor eksternal meliputi tekanan sosial, kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, dan dinamika persaingan industri. Permasalahan kinerja pegawai seringkali muncul ketika terjadi ketidakselarasan atau diskoneksi antara faktor-faktor tersebut. Misalnya, seorang pegawai yang sangat kompeten dapat kehilangan motivasinya karena sistem promosi yang tidak adil. Atau lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menghambat kreativitas dan kolaborasi, meskipun individu-individu di dalamnya memiliki potensi yang besar. Oleh karena itu, setiap organisasi, termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dituntut untuk secara

terus-menerus menganalisis dan merekayasa faktor-faktor penentu kinerja ini agar selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Dalam konteks BUMN, tuntutan untuk memiliki kinerja pegawai yang unggul bahkan lebih besar. BUMN tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga memiliki mandat untuk melayani kepentingan publik dan menjadi agen pembangunan nasional. Ketidakefisienan dan kinerja yang buruk di tubuh BUMN tidak hanya merugikan perusahaan, tetapi juga dapat membebani keuangan negara dan menghambat layanan kepada masyarakat.

PT KAI memegang peran yang sangat krusial dalam sistem transportasi nasional dengan visi menjadi penyedia jasa transportasi terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan stakeholders. Misi utamanya adalah menyelenggarakan usaha di bidang transportasi dan logistik serta bisnis terkait lainnya berbasis kereta api secara kompetitif dan bertanggung jawab. Cakupan bisnis PT KAI sangat luas, meliputi angkutan penumpang (jarak dekat, menengah, dan jauh), angkutan barang dengan komoditas utama (batu bara, semen, dan CPO), serta jasa lainnya seperti pengelolaan aset stasiun dan lahan. Dengan cakupan operasi yang sedemikian luas, PT KAI mengelola aset yang sangat besar, termasuk ribuan kilometer jalur kereta api di Pulau Jawa, Sumatera, dan Sulawesi, serta ribuan unit sarana kereta api. Yang lebih penting, aset manusia PT KAI terdiri dari puluhan ribu pegawai dengan beragam latar belakang keahlian, mulai dari masinis, kondektur, teknisi, pengelola stasiun, hingga staf administrasi dan manajemen.

Tantangan internal ini semakin kompleks ketika ditempatkan dalam konteks industri transportasi dan logistik Indonesia yang sedang berada pada fase pertumbuhan yang pesat, didorong oleh pertumbuhan ekonomi, peningkatan daya beli masyarakat, dan percepatan perdagangan elektronik. Pemerintah Indonesia juga secara agresif mendorong pembangunan infrastruktur transportasi, termasuk tol laut, bandara baru, dan pembangunan jalur kereta api baru seperti Kereta Cepat Jakarta-Bandung.

Namun dalam hal kinerja operasional dan finansial, tekanan untuk menjadi lebih unggul tetap ada. Dalam persaingan ini, kinerja pegawai menjadi senjata pamungkas. Layanan kereta api yang unggul tidak dapat hanya mengandalkan teknologi dan infrastruktur saja. Pengalaman pelanggan yang diciptakan oleh setiap

pegawai PT KAI dari keramahan petugas tiket, keahlian masinis, hingga respons cepat petugas terhadap keluhan adalah pembeda utama yang dapat membuat pelanggan setia memilih kereta api. Jika pegawai PT KAI berkinerja buruk, layanan menjadi tidak nyaman dan tidak tepat waktu, maka pelanggan akan dengan mudah beralih ke pesaing.

Beberapa masalah yang sering muncul dalam konteks SDM modern meliputi turnover pegawai yang tinggi akibat kurangnya kepuasan kerja atau kesempatan pengembangan karier, adanya Disengagement, di mana pegawai tidak memiliki motivasi tinggi dalam bekerja, sehingga berdampak pada produktivitas, dan Tekanan kerja yang meningkat karena tuntutan kinerja yang lebih ketat, terutama di industri jasa seperti transportasi.

Bagi salah satu instansi penyedia transportasi darat seperti PT. KAI (Persero) peningkatan kualitas pelayanan adalah mempunyai pengaruh besar terhadap keputusan penggunaan yang ditawarkan. Sebagai perusahaan yang menyediakan jasa transportasi darat, perbaikan kualitas pelayanan adalah menjadi prioritas utama agar mampu memenuhi kebutuhan pasar.

Salah satu perusahaan yang menerapkan kualitas kinerja dari pegawainya, ialah PT. KAI (Persero) yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berorientasi pada pelayanan jasa transportasi, yang sebagaimana diatur dalam undang-undang No. 23 Tahun 2007 tentang perkeretaapian umum. Yang memiliki visi menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia. Dengan tujuan dapat melaksanakan dan mendukung kebijakan program pemerintah dalam bidang ekonomi dan pembangunan, khususnya dibidang transportasi dengan menyediakan barang-jasa bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk melakukan perkembangan transportasi baik secara domestik maupun internasional. Untuk mencapai tujuan dari perusahaan maka sangat dibutuhkan kinerja dari pegawai.

Pada perkembangan dan persaingan zaman seperti sekarang ini bahwa setiap pegawai di PT. KAI (Persero) dituntut untuk dapat bekerja sebaik-baiknya dengan memiliki tingkat kemampuan dalam teknis, konseptual dan kemampuan hubungan interpersonal para pegawai. PT. KAI (Persero) memiliki kelebihan dalam keunggulan untuk mengangkut, baik orang ataupun barang secara massal. Disisi

lain PT. KAI (Persero) juga memiliki kekurangan, dapat dilihat dari kinerja pegawai perusahaan perkeretaapian, seperti sering terjadinya keterlambatan berangkat atau datang pada sebagian besar rata-rata pada angkutan penumpang, sehingga mencerminkan kinerja yang kurang memuaskan.

Berdasarkan uraian kompleksitas operasional, tren industri, dan dinamika persaingan yang dihadapi PT KAI, muncul berbagai permasalahan dan tantangan riil yang berpotensi mempengaruhi kinerja pegawainya secara langsung. Secara internal, perusahaan menghadapi isu-isu strategis terkait Sumber Daya Manusia (SDM) yang multidimensi. Tingkat kepuasan kerja dilaporkan bervariasi di berbagai divisi, diduga dipengaruhi oleh sistem remunerasi, lingkungan kerja fisik, dan hubungan interpersonal. Motivasi kerja pegawai, terutama di lini lapangan seperti pegawai di dalam kantor KAI, seringkali diuji oleh rutinitas operasional yang padat dan monoton, yang berpotensi mengurangi inisiatif dan semangat untuk memberikan pelayanan terbaik. Disiplin kerja, sebagai tulang punggung operasional yang mengutamakan keselamatan, terkadang masih menghadapi kendala dalam konsistensi penerapan standar operasional prosedur (SOP) di semua level, yang dapat berimplikasi pada risiko operasional.

Di sisi lain, beban kerja yang tidak merata dan terus meningkat seiring bertambahnya volume penumpang dan barang menimbulkan tekanan psikologis dan fisik, berpotensi leading kepada kelelahan kerja (*burnout*) dan menurunnya kualitas layanan. Tantangan lain yang semakin krusial adalah adaptasi terhadap teknologi. Percepatan transformasi digital PT KAI, dengan sistem tiket online, aplikasi KAI Access, dan sistem manajemen logistik yang terdigitalisasi, menuntut kesiapan dan kemampuan pegawai dari berbagai generasi untuk beradaptasi dengan cepat. Ketidakmampuan beradaptasi berisiko menciptakan kesenjangan keterampilan (*skills gap*) dan inefisiensi proses.

Pada tataran layanan, keterlambatan dalam memberikan pelayanan dan respons terhadap keluhan pelanggan masih menjadi komplain yang sering muncul, yang mengindikasikan adanya bottleneck dalam proses internal dan koordinasi antar divisi. Terakhir, gaya kepemimpinan (*leadership*) para manajer dan supervisor di lapangan diduga kuat menjadi faktor penentu dalam menciptakan

lingkungan kerja yang mendorong kinerja tinggi atau justru sebaliknya. Kepemimpinan yang tidak suportif atau tidak komunikatif dapat mereduksi semangat tim dan menghambat aliran informasi penting.

Faktor-faktor organisasional seperti kepemimpinan, budaya organisasi, sistem reward and punishment, lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan. Selain itu, faktor individu seperti motivasi kerja, disiplin kerja, dan pelatihan dan pengembangan juga menjadi prediktor penting terhadap kinerja. Interaksi dari semua variabel inilah yang pada akhirnya menentukan apakah seorang pegawai dapat menunjukkan kinerja yang optimal atau justru sebaliknya.

Penelitian ini muncul dari permasalahan yang terjadi di lokasi penelitian yaitu di PT KAI DIVRE 1 SUMATERA UTARA dimana masih banyak kinerja pegawai yang tidak sesuai dengan standar yang diinginkan perusahaan seperti kurangnya Motivasi dalam diri sendiri untuk bertanggung jawab dalam mengerjakan pekerjaannya, Kompetensi yang masih belum beradaptasi dengan penggunaan teknologi yang dimiliki oleh PT KAI DIVRE 1 SUMATERA UTARA, dan juga Kepemimpinan yang tergolong masih belum tegas dan bertanggung jawab dalam memimpin. Maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di PT Kereta Api Indonesia (PT KAI), khususnya mengingat penurunan kepuasan kerja pegawai yang tercatat dalam survei tahunan nasional selama beberapa tahun terakhir. Penurunan kepuasan kerja ini tidak hanya menandai adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan di lingkungan kerja, tetapi juga berpotensi mengganggu produktivitas serta kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Sebagai perusahaan BUMN yang memiliki peran strategis dalam sistem transportasi nasional, kinerja pegawai PT KAI sangat menentukan keberhasilan operasi dan pencapaian tujuan perusahaan.

Tabel 1.1 Permasalahan Kinerja Pegawai PT KAI Divre I Sumut

No	Permasalahan	Data/Sumber	Keterangan
1	Persentase pegawai kategori kinerja "Cukup-Kurang"	35% (Data HRD, 2024)	Meningkat 8% dari 2023
2	Keluhan pelanggan terkait pelayanan pegawai	312 laporan (Jan-Jun 2025)	Dominan: respons lambat (45%)
3	Turnover rate (tingkat pergantian pegawai)	12% per tahun (Wawancara HRD)	Di atas rata-rata industri transportasi (8%)
4	Tingkat kehadiran pelatihan wajib	67% (Laporan Training, 2024)	33% pegawai tidak ikut pelatihan wajib
5	Skor kepuasan internal terhadap kepemimpinan	6.2/10 (Survei Internal)	Area terendah: komunikasi dan dukungan

Sumber: Laporan Kinerja Pegawai (RAPI) (2025)

Berdasarkan data sekunder dari Divisi SDM PT KAI Divre I Sumatera Utara (2024), tercatat bahwa 35% pegawai berada dalam kategori kinerja 'Cukup' dan 'Kurang' berdasarkan Rapor Penilaian Kinerja (RAPI) triwulan III 2024. Angka ini meningkat 8% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Selain itu, survei kepuasan internal terhadap kepemimpinan manajer lini menunjukkan skor rata-rata 6.2 dari skala 10, mengindikasikan adanya masalah dalam gaya kepemimpinan yang berdampak pada motivasi kerja.

Data keluhan pelanggan Divre I periode Januari-Juni 2025 mencatat 312 laporan terkait pelayanan pegawai, dengan rincian: 45% tentang respons lambat, 30% tentang kompetensi teknis, dan 25% tentang sikap kurang ramah. Fenomena

ini menguatkan dugaan bahwa faktor kompetensi dan motivasi pegawai menjadi penyebab utama belum optimalnya kualitas layanan.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat penting sebagai upaya untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi manajemen PT KAI terkhususnya di PT KAI (Persero) DIVRE 1 SUMATERA UTARA dalam merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan motivasi, disiplin, dan kualitas kerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bermanfaat bagi pengembangan sumber daya manusia di PT KAI, tetapi juga turut mendukung peningkatan pelayanan publik dan daya saing perusahaan di tengah persaingan industri transportasi nasional yang semakin kompetitif.

Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat berbagai fenomena yang terjadi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero), maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“ANALISIS FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI DI PT KAI (Persero)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang diidentifikasi adalah:

- 1 Kompetensi pegawai yang belum optimal, terutama dalam adaptasi teknologi dan literasi digital.
- 2 Motivasi kerja yang fluktuatif dan dipengaruhi oleh faktor materiil dan non-materiil.
- 3 Gaya kepemimpinan yang belum konsisten dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja tinggi.

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini membatasi analisis pada tiga faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai di PT KAI Divre I Sumatera Utara, yaitu Faktor Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan. Penelitian dilakukan pada periode Agustus–Desember 2025, dengan lokasi terbatas pada PT KAI Divre I Sumatera Utara. Responden terdiri dari informan kunci (Manajer HRD) serta informan tambahan (para pegawai) hingga mencapai titik jenuh data.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka masalah yang dibahas dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana kompetensi pegawai mempengaruhi kinerja pegawai PT KAI Divre I Sumut?
2. Bagaimana motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai?
3. Bagaimana peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di PT KAI Divre I Sumut.
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT KAI Divre I Sumut.
3. Menganalisis peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di PT KAI Divre I Sumut.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian adalah:

Manfaat Teoritis

1. Dengan adanya penelitian ini dapat menambah kajian keilmuan bagi penulis yang akan menjadi rujukan bagi peneliti selanjutnya.
2. Dengan adanya penelitian ini dapat memberikan pemahaman dan pengetahuan bagi penulis dan pembaca terhadap manajemen kinerja pegawai yang baik.

Manfaat Praktis

1. Bagi penulis: dengan adanya penelitian ini maka penulis dapat melakukan yang lebih baik dalam manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai.
2. Bagi Perusahaan: hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan

masukan bagi pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai yang baik.

3. Bagi Akademisi: dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi para akademisi dalam menerapkan manajemen pegawai yang baik.

