

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teoritis

2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai yang meliputi aspek kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab tugasnya. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah hasil yang diperoleh dalam menjalankan tugas yang telah diberikan kepada pegawai, baik dalam hal mutu kerja maupun produktivitas. Pendapat lain dari Hasibuan (2019) menegaskan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Armstrong (2020), kinerja pegawai terdiri atas dua aspek utama, yaitu task performance (kinerja tugas) dan contextual performance (perilaku kontekstual). Kinerja tugas berkaitan dengan pelaksanaan tanggung jawab inti pekerjaan, sedangkan perilaku kontekstual mencakup komitmen, kerja sama, dan kesediaan membantu rekan kerja.

Dalam konteks organisasi jasa seperti PT Kereta Api Indonesia (Persero), kinerja pegawai menjadi tolok ukur utama dalam mengukur efektivitas organisasi karena secara langsung memengaruhi mutu pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Menurut Robbins & Judge (2017) kualitas layanan sangat bergantung pada seberapa baik pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan.

2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Lestary & Harmon (2017), kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua kelompok faktor utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Pemahaman yang mendalam tentang kedua faktor ini sangat penting bagi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif demi peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

Faktor internal berasal dari dalam individu pegawai, mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, motivasi, kepribadian, sikap, dan perilaku. Sementara faktor eksternal berkaitan dengan lingkungan sekitar dan kondisi tempat kerja yang meliputi gaya kepemimpinan, interaksi antar pegawai, dan suasana lingkungan kerja. Kedua kelompok faktor tersebut saling berinteraksi dan berkontribusi secara signifikan dalam membentuk kinerja pegawai yang optimal.

2.1.3 Kompetensi

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Moeheriono (2015), kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang secara langsung memengaruhi atau dapat memprediksi kinerja kerja yang sangat baik. Kompetensi ini meliputi pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan pola perilaku yang dijadikan dasar dalam menjalankan tugas pekerjaan secara konsisten.

Selanjutnya, Basri et al. (2020) membagi kompetensi pegawai menjadi tiga dimensi utama, yaitu: kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi teknis mencakup kemampuan yang terkait dengan spesialisasi pendidikan dan pengalaman teknis. Kompetensi manajerial melibatkan pengetahuan dan sikap yang dibutuhkan dalam kepemimpinan dan pengelolaan organisasi. Sedangkan kompetensi sosial kultural berkaitan dengan kemampuan berinteraksi dan beradaptasi dalam hubungan sosial serta lingkungan kerja.

Moeheriono (2015) juga menekankan bahwa peningkatan kompetensi harus dilakukan secara terus menerus melalui proses pengembangan seperti pelatihan, pendidikan formal, kursus, seminar, dan pengalaman kerja agar pegawai dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan peraturan pemerintah yang mewajibkan pengembangan kompetensi sebagai dasar untuk pemberian sertifikasi jabatan pegawai negeri sipil (ASN) dan upaya peningkatan kualitas SDM di lingkungan pemerintahan.

Kompetensi pegawai ini menjadi tolok ukur utama dalam proses manajemen SDM karena berpengaruh langsung terhadap produktivitas dan kualitas pelayanan organisasi. Dengan kompetensi yang memadai, pegawai mampu melaksanakan tugas secara optimal, meningkatkan prestasi kerja, dan berkontribusi pada

pencapaian tujuan strategis organisasi. Sebaliknya, rendahnya kompetensi dapat menjadi penghambat utama dalam pencapaian kinerja yang diinginkan.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Kompetensi

Kompetensi pegawai memiliki tujuan utama untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki kemampuan yang sesuai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Dengan kompetensi yang tepat, pegawai dapat memberikan kontribusi maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Dessler (2017), manfaat kompetensi pegawai adalah:

1. Mengetahui cara berpikir sebab-akibat yang kritis

Kompetensi membantu pegawai memahami dan menerapkan pola berpikir analitis dan kritis yang diperlukan untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan dalam pekerjaan.

2. Memahami prinsip pengukuran yang baik

Kompetensi memungkinkan pegawai dan organisasi melakukan pengukuran kinerja secara akurat dan objektif, sehingga hasil kinerja dapat dievaluasi untuk perbaikan.

3. Memastikan hubungan sebab akibat

Kompetensi mendukung pemahaman hubungan kausal dalam proses kerja, sehingga dapat memperkirakan dampak tindakan terhadap hasil kinerja dan organisasi secara keseluruhan.

Secara praktis, kompetensi yang dimiliki pegawai memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi. Pegawai yang kompeten mampu menyelesaikan tugas dengan baik, tepat waktu, dan mencapai standar kualitas yang telah ditetapkan. Hal ini berdampak positif terhadap produktivitas, pelayanan, dan daya saing organisasi.

Kompetensi juga menjadi dasar dalam manajemen pengembangan SDM seperti pelatihan, pengembangan karir, promosi, dan penilaian kinerja. Dengan sistem kompetensi yang baik, organisasi dapat menetapkan standar kemampuan yang diperlukan tiap jabatan dan meningkatkan efektivitas tata kelola SDM.

2.1.3.3 Faktor yang mempengaruhi Kompetensi Pegawai

Kompetensi pegawai tidak terbentuk secara otomatis melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Memahami faktor-faktor tersebut penting bagi organisasi untuk merancang strategi pengembangan kompetensi yang efektif.

Menurut Fadhilah (2023), faktor utama yang mempengaruhi kompetensi pegawai antara lain:

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)
2. Dukungan Pimpinan dan Budaya Organisasi
3. Kebijakan dan Regulasi Pemerintah
4. Ketersediaan Anggaran dan Waktu
5. Kesiapan dan Sikap Pegawai

Fadhilah (2023) menekankan pentingnya strategi pengembangan kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan individu serta kesenjangan kompetensi yang ditemukan melalui asesmen. Penerapan model pembelajaran 70:20:10 (70% pembelajaran dari pengalaman kerja, 20% dari interaksi sosial, dan 10% dari pendidikan formal) adalah pendekatan yang efektif untuk mengoptimalkan proses pengembangan kompetensi pegawai.

2.1.4 Motivasi

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Menurut Rivai (2015), motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai keinginannya. McClelland (2020) menyebut motivasi kerja sebagai seperangkat kekuatan dari dalam dan luar diri seseorang yang menciptakan semangat dan kegairahan kerja agar mampu bekerja efektif, bekerja sama dengan baik, serta mencapai kepuasan kerja. Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi juga dianggap sebagai faktor utama yang menggerakkan perilaku seseorang dalam bekerja sehingga tanpa motivasi, produktivitas dan kinerja akan menurun.

Secara umum, motivasi berkaitan dengan kebutuhan dan keinginan seseorang yang menjadi dasar penggerak tindakannya, baik kebutuhan fisik maupun mental, serta bersifat internal maupun eksternal. Motivasi yang tinggi akan membuat pegawai melaksanakan tugas secara maksimal, sebaliknya motivasi rendah menyebabkan semangat kerja turun dan kinerja tidak optimal.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja

Tujuan utama motivasi kerja adalah untuk menggerakkan dan mengarahkan potensi tenaga kerja agar mau berusaha secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2015), tujuan motivasi kerja antara lain:

1. Meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai agar dilakukan dengan penuh antusiasme.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja sehingga pegawai merasa terpenuhi kebutuhannya.
3. Meningkatkan produktivitas kerja, yakni output kerja yang lebih besar dan berkualitas.

Sedangkan manfaat motivasi kerja mencakup peningkatan kinerja individu dan organisasi secara menyeluruh. Menurut Hasibuan (2015) motivasi yang tinggi membuat pegawai merasa tergerak dan mampu memberikan kontribusi maksimal, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Dengan motivasi yang baik, organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien, sekaligus meningkatkan kesejahteraan pegawai melalui pencapaian prestasi kerja yang lebih baik.

2.1.5 Kepemimpinan

2.1.5.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Siagian (2017), kepemimpinan adalah suatu usaha umum untuk mempengaruhi orang perorangan melalui komunikasi untuk mencapai tujuan. Secara khusus, Siagian mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan menggerakkan bawahannya agar mau melakukan kehendak pimpinan dan melaksanakan tugas secara efektif demi

tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan melibatkan proses komunikasi yang bertujuan membimbing dan mengarahkan orang untuk bekerja sama dengan kesadaran, keinginan, dan antusiasme tinggi.

Kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan yang mampu menyediakan dukungan, arahan, serta pengembangan bagi pegawai sehingga meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja mereka. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang efektif harus memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi bawahannya agar memiliki semangat kerja yang tinggi, memahami peran dan tugasnya dengan jelas, serta merasa didukung dalam proses pelaksanaan tugas tersebut untuk mencapai kinerja yang optimal.

Kepemimpinan tidak hanya sebatas memberikan perintah atau instruksi, melainkan juga memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi dapat tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi mereka. Hal ini mencakup aspek interpersonal, komunikasi yang efektif, kecerdasan emosional, dan kemampuan mengelola konflik serta perubahan dalam organisasi.

Siagian juga menekankan bahwa kepemimpinan bukan hanya sekadar menjalankan kekuasaan atau otoritas, melainkan melibatkan interaksi personal dan hubungan yang efektif antara pemimpin dan bawahan. Dengan komunikasi yang baik, pemimpin mampu menggerakkan bawahannya sehingga timbul rasa tanggung jawab, motivasi, dan komitmen kuat pada tujuan yang sama.

Siagian (2017) juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peranan penting dalam membentuk suasana kerja dan motivasi pegawai. Gaya kepemimpinan yang baik antara lain adalah yang partisipatif, di mana pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, memberikan kepercayaan, dan memberdayakan mereka. Gaya kepemimpinan semacam ini memberikan rasa dihargai dan memiliki tanggung jawab, sehingga memicu motivasi intrinsik pegawai.

2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan

Menurut Siagian (2017), tujuan kepemimpinan adalah untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dengan mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi bawahan agar bersedia melaksanakan tugas dengan baik dan penuh

tanggung jawab. Kepemimpinan bertujuan mengintegrasikan usaha seluruh anggota organisasi sehingga tercipta sinergi dalam pencapaian sasaran bersama.

Manfaat kepemimpinan menurut Siagian (2007) antara lain:

1. Meningkatkan efektivitas kerja seluruh anggota organisasi melalui pengarahan dan motivasi yang tepat.
2. Memelihara dan mengembangkan hubungan kerja yang harmonis antara pemimpin dan bawahan sehingga memperkuat kerja sama tim.
3. Mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam pelaksanaan tugas agar organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan dan tantangan eksternal.
4. Memastikan adanya koordinasi dalam pelaksanaan kegiatan sehingga sumber daya organisasi dapat digunakan secara optimal.
5. Membantu mengatasi konflik dan masalah yang timbul di lingkungan kerja melalui komunikasi dan pengambilan keputusan yang tepat.

2.1.6 Perilaku Kerja dan Komitmen

Dalam kerangka berpikir penelitian ini, perilaku kerja dan komitmen organisasi berfungsi sebagai dimensi antara (intervening dimension) yang menghubungkan faktor penyebab (seperti kepemimpinan, iklim organisasi, atau sistem penghargaan) dengan hasil kinerja. Kedua dimensi ini menjadi mekanisme psikologis dan perilaku yang mentransformasi input menjadi output yang lebih efektif.

Perilaku kerja adalah serangkaian tindakan yang bisa dilihat dalam cara seseorang melakukan tugasnya sehari-hari. Ini mencakup beberapa hal, seperti disiplin, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama dengan orang lain, dan inisiatif untuk melakukan sesuatu tanpa perlu diperintah. Mangkunegara (2017) menyatakan ini adalah definisi dasar dari perilaku kerja. Namun, penelitian terbaru menunjukkan bahwa perilaku kerja tidak hanya tentang mengerjakan tugas utama saja, tetapi juga tentang perilaku lain di luar tugas utama yang mendukung suasana sosial dan lingkungan tempat kita bekerja. Chiu (2015) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa dalam era kolaboratif, dimensi "kerja sama" dan "inisiatif

proaktif" telah menjadi penentu kritis dalam perilaku kerja yang efektif, sering kali lebih berpengaruh daripada sekadar kepatuhan pada disiplin dasar. Inisiatif, khususnya, dilihat sebagai kemampuan pegawai untuk mengantisipasi masalah dan secara mandiri mengambil tindakan konstruktif, yang secara signifikan mendorong inovasi dan adaptasi organisasi.

Sementara itu, Komitmen Organisasi mencerminkan sejauh mana pegawai memiliki rasa memiliki, keterikatan emosional, dan keinginan untuk tetap berkontribusi secara berkelanjutan kepada organisasinya (Meyer & Allen). Model tiga komponen Meyer dan Allen (afektif, normatif, dan berkelanjutan) tetap menjadi rujukan utama, namun penelitian kontemporer memberikan nuansa lebih jauh. Meyer (2016) dalam tinjauan komprehensifnya memperkuat bahwa komitmen afektif (keterikatan emosional) masih menjadi prediktor terkuat bagi perilaku kerja positif dan kinerja. Namun, ia menekankan pentingnya memandang komitmen sebagai hubungan timbal balik: komitmen yang tinggi tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi pengalaman kerja yang positif dan bermakna juga akan memperkuat komitmen itu sendiri.

Hubungan simbiosis antara perilaku kerja dan komitmen organisasi mendapat penjelasan lebih mendalam dari penelitian Kwon dan Kim (2020). Mereka menemukan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai landasan motivasional yang stabil, yang kemudian memancar ke dalam bentuk perilaku kerja yang lebih konsisten, sukarela (*discretionary*), dan berorientasi pada tujuan organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif tinggi tidak hanya memenuhi tanggung jawab formal, tetapi juga secara aktif mengembangkan disiplin diri, mengemban tanggung jawab tambahan, serta berinisiatif untuk meningkatkan proses kerja, yang pada gilirannya mendorong kinerja individu dan tim.

Sebagai dimensi yang memengaruhi hasil, kedua konsep ini saling melengkapi. Faktor-faktor yang mempengaruhi, seperti kepemimpinan yang baik atau keadilan di tempat kerja, pertama-tama akan meningkatkan rasa kesetiaan pegawai terhadap organisasi. Kesetiaan yang kuat ini kemudian berubah menjadi pola perilaku kerja yang lebih baik dan lebih produktif. Pada akhirnya, kumpulan perilaku kerja yang positif ini lah yang secara langsung mengubah potensi dan

sumber daya menjadi hasil kerja yang nyata, baik itu di level individu, tim, maupun organisasi. Dengan demikian, memahami bagaimana perilaku kerja dan kesetiaan pegawai berubah menjadi kunci dalam menjelaskan bagaimana berbagai intervensi manajerial dapat mencapai dampak puncaknya pada peningkatan kinerja.

2.1.7 Kinerja di Perusahaan Transportasi

Di perusahaan transportasi, kinerja pegawai memiliki dimensi khusus yang sangat berkaitan dengan pelayanan terhadap pengguna jasa serta operasional yang aman, efektif, dan tepat waktu. Kinerja di bidang ini tidak hanya diukur berdasarkan hasil kuantitatif, tetapi juga kualitas pelaksanaan tugas yang mencerminkan profesionalisme dan keterampilan pegawai. Variabel kinerja dalam perusahaan transportasi meliputi kualitas kerja yang dinilai dari kesempurnaan tugas dan skill pegawai, kuantitas kerja yang menunjukkan jumlah pekerjaan atau pelayanan yang berhasil diselesaikan, serta ketepatan waktu sebagai cerminan dari kedisiplinan dan pengelolaan waktu yang baik. Selain itu, efektivitas dan kemandirian pegawai juga menjadi indikator penting, dimana pegawai diharapkan mampu bekerja mandiri dengan hasil yang optimal untuk menjaga kelancaran layanan dan keselamatan operasional.

Perusahaan transportasi beroperasi dalam lingkungan yang sangat dinamis dan kompetitif, yang sekaligus memiliki tanggung jawab besar terhadap keselamatan, kenyamanan, dan kepuasan pelanggan. Kinerja pegawai menjadi aspek yang sangat vital karena langsung mempengaruhi kredibilitas dan keberlanjutan perusahaan di mata publik dan pemangku kepentingan.

Optimalisasi kinerja pegawai mampu meningkatkan produktivitas perusahaan, mengurangi frekuensi kesalahan operasional, dan menekan biaya akibat gangguan ataupun kecelakaan kerja. Di sisi lain, kualitas pelayanan yang baik akan meningkatkan kepuasan pelanggan, menciptakan loyalitas, dan memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan industri yang semakin ketat. Dalam konteks ini, menurut Aziz (2022) kinerja pegawai bukan sekadar indikator personal, melainkan pilar utama dalam menjaga reputasi serta efisiensi operasional perusahaan transportasi.

2.2 Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini berfungsi sebagai gambaran konseptual yang menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti secara sistematis. Kerangka ini membantu dalam memahami bagaimana faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai dapat saling mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam konteks penelitian mengenai kinerja pegawai di PT Kereta Api Indonesia (Persero), kerangka pemikiran didasarkan pada prediksi bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai variabel yang meliputi motivasi kerja, disiplin, lingkungan kerja, kepemimpinan, penghargaan, serta pelatihan. Masing-masing faktor ini memiliki peranan penting dalam membentuk performa kerja pegawai yang optimal.

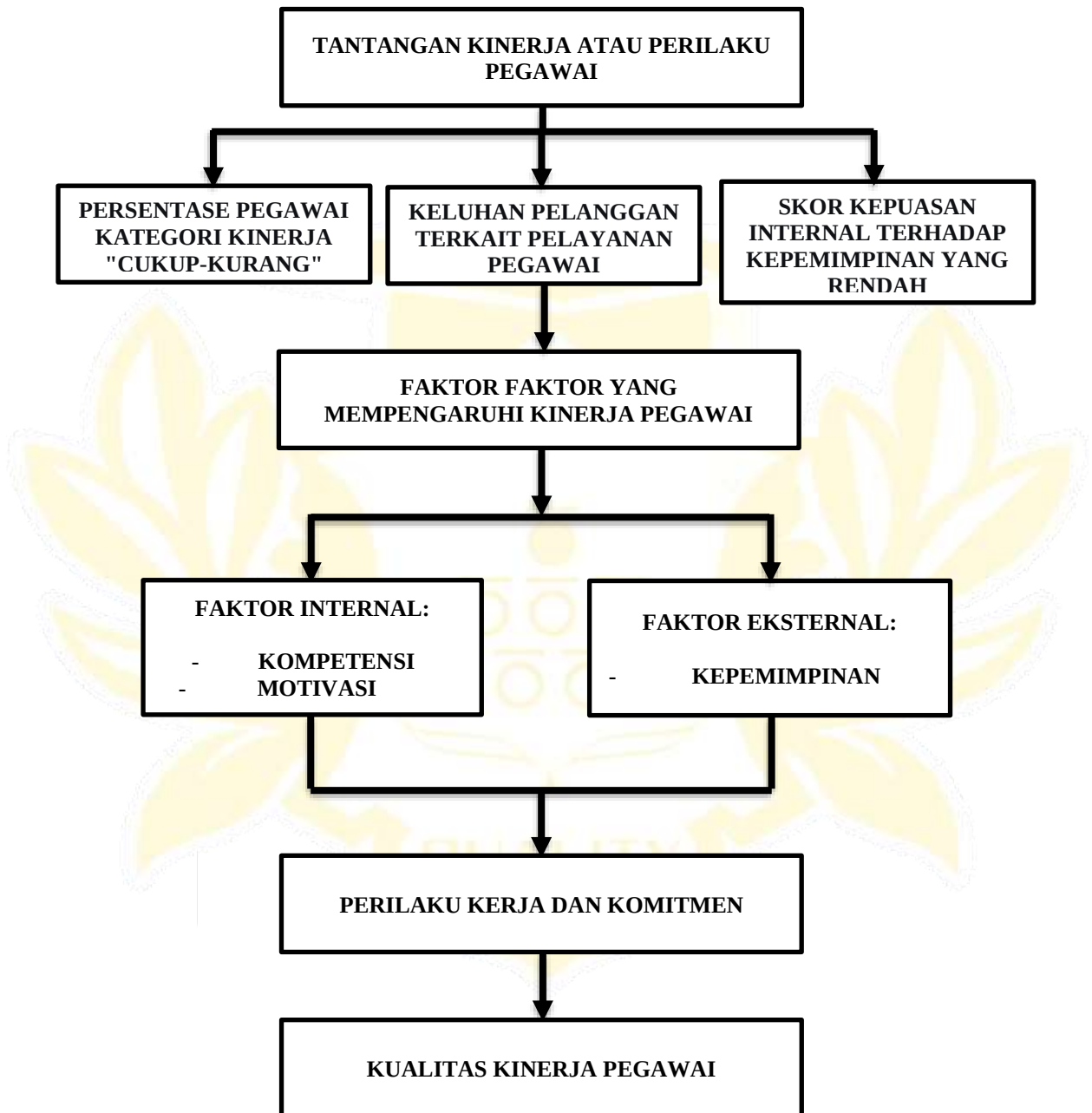
Motivasi kerja merupakan dorongan utama yang mengarahkan pegawai untuk memberikan usaha terbaik dalam melaksanakan tugasnya. Dengan motivasi yang tinggi, pegawai akan lebih bersemangat, lebih fokus, serta memiliki daya tahan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan (Robbins & Judge, 2017). Disiplin kerja menjadi faktor pendukung yang memastikan bahwa pegawai mampu mengikuti aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan, sehingga dapat tercipta ketertiban dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas (Sutrisno, 2016).

Menurut Nitisemito (2018) lingkungan kerja juga berperan strategis karena menyediakan kondisi fisik dan psikologis yang dapat memengaruhi kenyamanan serta kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif akan meminimalisir stres dan meningkatkan efektivitas kinerja pegawai. Kemudian, Teori Siagian (2017) menyatakan kepemimpinan yang efektif menjadi pendorong penting dalam memberikan arahan, dukungan, serta inspirasi kepada pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Penghargaan dan pengakuan adalah faktor luar yang memiliki dampak signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Handoko (2018) menyatakan ketika pegawai menerima penghargaan yang sepadan dengan usaha dan prestasi mereka, hal ini akan meningkatkan rasa kepuasan dan loyalitas terhadap organisasi. Terakhir, menurut Wibowo (2016), dan Putra & Suryani (2020) pelatihan yang

berkesinambungan menambah kemampuan dan keterampilan pegawai sehingga mereka siap menghadapi tantangan serta perubahan dalam pekerjaan mereka.

Kerangka pemikiran ini dapat digambarkan secara visual:



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Kerangka Berpikir ini menjelaskan bahwa Permasalahan atau Tantangan Kinerja Pegawai di pengaruhi oleh beberapa factor yang terbagi menjadi dua yaitu

Faktor Internal (Kompetensi dan Motivasi) dan Faktor Eksternal (Kepemimpinan) yang kemudian dari Faktor Faktor tersebut dapat menghasilkan Kualitas Kinerja Pegawai di PT KAI

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	M. Cheivo Rakhanatha Cherryryan (2024)	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT Sucofindo Cabang Bandar Lampung	Faktor Organisasi, Individu, Pelatihan, Fasilitas Kerja	Faktor organisasi, individu, pelatihan, dan fasilitas kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.
2	Nerisse Arviani Istanti (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Displin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dipo Lokomotif dan Kereta PT KAI Daop 6 Yogyakarta	Motivasi Kerja, Displin Kerja	Motivasi dan Displin Kerja berpengaruh positif signifikan dengan kontribusi bersama 16% terhadap kinerja pegawai
3	Wiwin Gintarina Silaban (2024)	Analisis Faktor –Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Pt.Perkebunan Nusantara III Medan	Sistem Informasi, Kompenasasi, Spiritualitas Kerja, Iklim Organisasi	Faktor-faktor sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja diidentifikasi secara lengkap.

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
4	Muhammad Rio Firdaus (2024)	Analisis Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Puskesmas Pisangan)	Perilaku Organisasi, Kinerja, Kepemimpinan, Motivasi, Displin Kerja	Hasil penelitian menunjukan faktor pertama yang mempengaruhi kinerja pegawai di puskesmas Pisangan adalah Kepemimpinan, Upah, Kondisi Kerja, dan Fasilitas Kerja
5	Hariati (2015)	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Coffee Shop Hotel Pangeran Pekanbaru	Kepemimpinan, Kompensasi, Komunikasi, Lingkungan	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja adalah faktor kepemimpinan
6	Martua Manullang (2024)	<i>Some Factors Affecting The Performance of the Principal</i>	Kinerja, Pengetahuan Organisasi, Penghargaan, Pengambilan Keputusan, Komitmen Organisasi	Pengetahuan organisasi utama memengaruhi kinerja kepala sekolah, baik secara langsung maupun melalui motivasi pencapaian, ketepatan pengambilan keputusan, dan organisasi.
7	Heny Sidanti (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun	Lingkungan Kerja, Displin Kerja, Motivasi, Kinerja	Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor Disiplin Kerja dan Motivasi kerja. Sedangkan Lingkungan erja tidak berpengaruh signifikan

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
8	Adistya Mahavira, Usman Effendi, Dhita (2024)	Analisi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Tetap Bagian Produksi PT.Inti Luhur Fuja Abadi Pasuruan	Motivasi, Keterampilan, Kompensasi, Supervisi, Kinerja	Hubungan faktor Motivasi, Keterampilan, Kompensasi dan Supervisi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan tetap bagian produksi
9	Jhon Fernos(2023)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang	Kompensasi, Motivasi	Berdasarkan penelitian yang telah di lakukan pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang, maka dapat disimpulkan bahwa: Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Padang. Karena kompensasi merupakan timbal balik yang diberikan perusahaan diluar gaji kepada karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
10	Aisyah Sri Ulina Nasution (2018)	Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pt.Taspen (Persero) Cabang Utama Medan	Kompetensi Budaya Kerja Kepuasan Kerja	Budaya kerja karyawan, Kompetensi, Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Taspen (Persero) KCU Medan.

Berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan secara individual terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai di berbagai sektor. Namun, belum ada penelitian yang mengintegrasikan ketiga faktor tersebut secara simultan dalam konteks BUMN transportasi yang sedang mengalami transformasi digital seperti PT KAI Divre I Sumatera Utara. Selain itu, mayoritas penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga kurang menangkap nuansa kontekstual dan perspektif mendalam dari para pegawai. Penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan pendekatan kualitatif studi kasus untuk menganalisis interaksi dinamis antara kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan dalam membentuk kinerja pegawai di lingkungan operasional PT KAI.

2.4 Definisi Konsep

Tabel 2.2 Definisi Konsep

Konsep	Definisi	Penjelasan
Kinerja Pegawai	Tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam organisasi yang mencakup kualitas, kuantitas, dan kesesuaian pelaksanaan tugas dengan tanggung jawab (Mangkunegara, 2017). Di PT KAI	1. Kualitas Kerja: Output sesuai standar, akurat, rapi, profesional. 2. Kuantitas Kerja: Volume hasil kerja. 3. Ketepatan Waktu: Penyelesaian tepat jadwal. 4. Disiplin: Kepatuhan aturan.

	dinilai melalui Rapor Penilaian Kinerja (RAPI).	5. Tanggung Jawab: Kesungguhan dalam tugas. 6. Kerja sama: Kolaborasi dengan rekan kerja. 7. Kepemimpinan: Pengelolaan dan motivasi bawahan. 8. Inisiatif dan Kreativitas: Ide dan solusi inovatif. 9. Kejujuran dan Integritas: Sikap jujur dan etis.
Kompetensi	Kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang menunjang keberhasilan tugas secara profesional dan efektif. Individu kompeten mampu mengaplikasikan pengetahuan dalam kerja nyata dan beradaptasi dengan perubahan serta inovasi.	Meliputi aspek teknis, praktis, sikap profesional, kemampuan adaptasi, dan ketahanan menghadapi tantangan kerja.
Motivasi	Kekuatan pendorong internal dan eksternal yang membangkitkan semangat, fokus, dan konsistensi dalam bekerja. Memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan usaha kerja.	Pengaruh pada produktivitas, kreativitas, komitmen, disiplin, kepuasan kerja, dan ketahanan mental terhadap tekanan kerja.
Kepemimpinan	Gaya dan keterampilan manajerial dalam memberikan arahan, motivasi, dan kontrol untuk mencapai tujuan organisasi	Melibatkan komunikasi, arahan jelas, dukungan, pembinaan, pengelolaan konflik, peningkatan motivasi, dan loyalitas pegawai.