

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi baik itu pemerintah maupun swasta akan senantiasa berusaha untuk dapat mencapai tujuan yang ditetapkan dengan efektif dan efisien, dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas baik, maka akan memungkinkan kelancaran pelaksanaan aktivitas dan dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Tenaga kerja memegang peranan utama setiap usaha pengadaan barang atau jasa. Sebab pada hakekatnya, produksi dan teknologi adalah hasil kerja manusia juga.

Masalah sumber daya manusia saat ini masih tetap menjadi pusat perhatian bagi suatu perusahaan untuk bertahan di era globalisasi dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Perkembangan ekonomi yang cepat dan persaingan global, manajemen sumber daya manusia (SDM) telah menjadi faktor penting untuk memajukan daya saing perusahaan (Nurdianita, 2019). Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam organisasi, karena berperan dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi tanpa sumber daya manusia yang baik dalam hal strategi dan operasi tidak akan dapat mempertahankan dan mencapai tujuan organisasi (Hasriany, 2021).

Syafuruddin (2022) mengatakan peranan sentral sumber daya manusia sangat penting bagi setiap organisasi, dan kontribusinya terhadap kinerja berbagai fungsi pasti akan mempengaruhi efisiensi aktivitas seseorang atau organisasi. Banyak

masalah terkait SDM telah muncul sejak sekelompok orang membagi tugas untuk mengejar visi, sejak saat itu masalah sumber daya manusia muncul. Peran strategis SDM diperlukan bagi kegiatan manajemen untuk menentukan arah organisasi dan tentunya menjadi tumpuan kemajuan organisasi.

Salah satu BUMN yang diberi hak monopoli untuk mengelola usahanya adalah PT. Kereta Api Indonesia (PT. KAI). Sebagaimana telah diatur dalam undang – undang No. 23 tahun 2007 tentang perkeretaapian, dimana status perusahaan ini adalah sebagai badan usaha penyelenggara sarana perkeretaapian umum. Perkeretaapian merupakan moda transportasi yang memiliki karakteristik dan keunggulan khusus, terutama dalam kemampuannya untuk mengangkut. Baik orang maupun barang secara massal.

Tabel 1.1

Perbandingan Transportasi Kereta Api Dengan Moda Transportasi Lainnya

Moda Transportasi	Kapasitas Angkut	Waktu Tempuh	Tujuan Pemberhentian
Kereta Api (PT KAI)	± 1.000 penumpang	Jadwal lebih pasti	AKAP dan AKDP
Kereta Api Cepat (Whoosh)	± 800 penumpang	Jadwal lebih pasti	AKAP

Sumber: Data Diolah Peneliti (2023)

Perbandingan antara kereta api reguler yang dikelola oleh PT KAI dengan kereta api cepat (Whoosh) menunjukkan beberapa perbedaan utama yang signifikan. Dari segi kapasitas angkut, kereta api PT KAI mampu mengangkut sekitar kurang lebih 1.000 penumpang per perjalanan. Kapasitas yang besar ini memungkinkan PT KAI untuk melayani rute-rute dengan volume penumpang yang tinggi, baik untuk perjalanan antar kota antar provinsi (AKAP) maupun antar kota

dalam provinsi (AKDP). Sebaliknya, kereta api cepat (Whoosh) memiliki kapasitas angkut sekitar ± 800 penumpang, yang sedikit lebih rendah dibandingkan kereta api reguler. Namun, keunggulan utama dari kereta api cepat adalah waktu tempuh yang lebih singkat dengan jadwal yang lebih pasti, membuatnya lebih ideal untuk penumpang yang membutuhkan perjalanan cepat dan efisien.

Selain itu, saat ini Whoosh hanya memiliki satu rute perjalanan, yaitu Halim - Tegalluar PP (pulang-pergi). Hal ini membatasi jangkauan layanan dan pilihan rute yang tersedia bagi penumpang. Di sisi lain, PT KAI sudah memiliki banyak rute yang mencakup berbagai wilayah di Indonesia terutama di pulau Jawa, menyediakan lebih banyak pilihan bagi penumpang untuk mencapai berbagai tujuan dengan kereta api reguler. Dengan demikian, meskipun Whoosh menawarkan kecepatan dan efisiensi, PT KAI memberikan keuntungan dalam hal kapasitas angkut yang lebih besar dan jaringan rute yang lebih luas.

Keunggulan dari kereta api lainnya yaitu hemat energi, hemat dalam penggunaan ruang, mempunyai faktor keamanan yang tinggi, tingkat pencemaran yang rendah, setara lebih efisien dibanding dengan moda transportasi jalan raya untuk angkutan jarak jauh dan untuk daerah yang padat lalu lintasnya, seperti angkutan perkotaan. Sarana pengangkutan dengan bus untuk penumpang, dan truk untuk barang dinilai kurang memadai. Maka pengangkutan dengan kereta api memegang peran penting. Meskipun demikian, tak dapat disangkal kemungkinan adanya resiko yang menimbulkan kerugian pada penumpang ataupun pengiriman barang (Taqwa, 2020)

Di sisi lain perkeretaapian Indonesia cukup ironis, perusahaan yang telah berdiri lebih dari setengah abad ini seharusnya mampu menciptakan perubahan-perubahan dan kemajuan sebagai alat transportasi darat efisien yang sangat dibutuhkan masyarakat, tetapi realitasnya perkeretaapian kita masih jauh dari harapan. Kondisi ini dapat dilihat dari kinerja karyawan perusahaan perkeretaapian ini, masih sering terjadinya kecelakaan pada kereta api berbagai daerah, sering terjadinya keterlambatan berangkat atau datang pada sebagian besar rata-rata pada angkutan penumpang.

Tabel 1.2

Data Kecelakaan dan Ketepatan Waktu Kereta Api Tahun 2018-2022

Tahun	Angka Kecelakaan	Angka Ketepatan Waktu
2018	11 kasus	90,23%
2019	7 kasus	88,58%
2020	2 kasus	90,54%
2021	5 kasus	87,10%
2022	4 kasus	84,28%

Sumber: djka.dephub.go.id (2023)

Berdasarkan data dari Tabel 1.2 tentang angka kecelakaan dan ketepatan waktu kereta api selama periode 2018-2022, terlihat bahwa angka kecelakaan mengalami penurunan dari 11 kasus pada tahun 2018 menjadi 2 kasus pada tahun 2020, sebelum meningkat kembali menjadi 5 kasus pada tahun 2021 dan sedikit menurun menjadi 4 kasus pada tahun 2022. Angka ketepatan waktu menunjukkan tren yang berfluktuasi, dengan pencapaian tertinggi pada tahun 2020 sebesar 90,54% dan penurunan menjadi 84,28% pada tahun 2022.

Penurunan angka kecelakaan dari tahun 2018 hingga 2020 menunjukkan adanya perbaikan dalam kinerja keselamatan operasional yang mungkin disebabkan

oleh peningkatan pelatihan karyawan, pengawasan yang lebih ketat, atau perbaikan dalam prosedur keselamatan. Namun, peningkatan kembali pada tahun 2021 dan penurunan kecil pada tahun 2022 menunjukkan bahwa meskipun ada perbaikan, masih diperlukan upaya berkelanjutan untuk memastikan keselamatan yang optimal. Angka ketepatan waktu yang tinggi pada tahun 2020 menunjukkan peningkatan efisiensi operasional.

Kondisi tersebut dapat dihubungkan dengan peningkatan koordinasi antar tim, manajemen waktu yang lebih baik, serta perbaikan infrastruktur dan teknologi. Namun, penurunan ketepatan waktu pada tahun 2021 dan 2022 bisa mengindikasikan tantangan yang dihadapi oleh PT KAI, seperti masalah teknis, manajemen yang kurang efektif, atau faktor eksternal seperti cuaca dan gangguan lainnya.

Upaya yang dilakukan PT. KAI untuk meningkatkan kinerja karyawannya adalah dengan mendirikan Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI. Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI merupakan pusat pendidikan dan pelatihan perkeretaapian milik PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang beralamat di Jalan Laswi No. 23 Bandung. Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) menempatkan SDM sebagai aset utama dalam merealisasikan visi, misi dan tujuan perusahaan dengan memberikan perhatian optimal dalam perkembangan kebutuhan kompetensi SDM yang menentukan keberhasilan dan kesinambungan usaha PT KAI dalam jangka panjang. SDM yang handal menjadi kunci utama pencapaian PT KAI sebagai penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*.

Pentingnya pengelolaan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu alat untuk menyesuaikan antara tugas dan pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan atau kecakapan dan keahlian dari setiap karyawan serta merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai kegiatan pengenalan terhadap pekerjaan tertentu. Baik tidaknya kinerja karyawan jelas akan mempengaruhi kestabilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu aspek penting yang harus diperhatikan di dalam sebuah perusahaan (Neneng, 2021).

Banyak perusahaan yang mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan yang diharapkan, karena para karyawan tidak mampu lagi bekerja secara efektif dan efisien. Pada dasarnya pendidikan dan pelatihan diberikan sebagai tambahan bagi upaya memelihara dan mengembangkan kemampuan serta kesiapan karyawan dalam melaksanakan segala bentuk tugas maupun tantangan kerja yang dihadapinya (Soulthan, 2020). Untuk itu suatu perusahaan harus mengkaji ulang terhadap kebutuhan diselenggarakannya program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan dan lingkungan kerjanya. Pendidikan dan pelatihan adalah unsur sentral dalam pengembangan karyawan sehingga perlu adanya pendidikan dan pelatihan (Soulthan, 2020).

Pada PT. KAI penilaian kinerja diatur dalam Keputusan Direksi Nomor: KEP.U/KP.403/II/2KA-2001 tentang penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menggunakan Rapor Penilaian Kinerja Pegawai (RAPI), hal ini dimaksudkan agar diperoleh hasil penilaian yang obyektif. Dengan adanya penilaian kinerja yang obyektif menggunakan RAPI

tersebut maka dapat diukur kinerja seorang karyawan pada PT. Kereta Api (Persero). Adapun yang menjadi unsur penilaian dalam RAPI yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, disiplin pegawai, tanggung jawab, kerja sama, kepemimpinan, prakarsa, ketrampilan kerja pelaksana, kejujuran.

Dengan dihadapkannya persaingan di dunia perkertapian karena adanya kereta api cepat (Whoosh), PT KAI dituntut untuk lebih meningkatkan kinerjanya karena PT. KAI merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang melayani jasa angkutan kereta api. Dalam menghadapi persaingan yang semakin pesat dan terbuka tersebut perusahaan ini membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas khususnya kinerja karyawan. Melalui kinerja karyawan yang meningkat, maka efektifitas dan produktivitas perusahaan akan meningkat. Namun untuk mendapatkan kinerja yang optimal dari karyawan tidak mudah, karena dibutuhkan kesadaran dan rasa tanggung jawab yang tinggi dari karyawan itu sendiri (Mahadin, 2018).

Kinerja karyawan merupakan serangkaian perilaku karyawan yang memberi kontribusi, baik secara positif maupun negatif terhadap penyelesaian tujuan organisasi Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan yakni sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan yang hasil kerjanya tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (Surya, 2018).

Salah satu yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan kerja karyawan (Pebrina, 2021). Kemampuan kerja diperlukan bagi perusahaan karena setiap pekerjaan memiliki persyaratan dan serangkaian kemampuan khusus untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Karyawan yang melakukan

lebih dari satu pekerjaan perlu disesuaikan dengan kemampuan kerja yang dimiliki. Kemampuan kerja merupakan kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu (Hadion, 2021).

Selain kemampuan kerja, sisi kreativitas karyawan juga sangat penting dalam pencapaian kinerja karyawan yang baik, maka perlu diupayakan faktor-faktor yang baik untuk mendukung tenaga kerja agar dapat bekerja secara optimal (Laksono, 2020). Pada Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung maka penulis terlebih dahulu melakukan pembagian kuesioner tentang beberapa faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan kepada 30 (tiga puluh) responden. Berikut ini adalah hasil dari penelitian pendahuluan mengenai beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung:

Tabel 1.3

**Faktor-Faktor Bermasalah Yang Dapat Mempengaruhi Kinerja Pada
Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI Bandung**

No	Keterangan	SS	S	KS	TS	STS	Total Skor	Rata-rata
1.	Lingkungan Kerja	10	10	8	2	0	118	3,93
2.	Disiplin Kerja	7	11	8	3	1	110	3,67
3.	Kemampuan Kerja	5	9	10	4	2	101	3,37
4.	Motivasi	8	8	13	1	0	113	3,77
5.	Kompensasi	13	9	8	0	0	125	4,17
6.	Kreativitas	4	7	13	4	2	97	3,23
7.	Kepuasan Kerja	3	16	9	1	1	109	3,63

Sumber: Hasil kuesioner pendahuluan (2023)

Berdasarkan tabel 1.3 dapat diketahui menunjukkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung. Peneliti melakukan prasurvei dengan mengajukan tujuh variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan kepada 30 karyawan. Dari hasil prasurvei tersebut diketahui bahwa tanggapan karyawan terhadap variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung didapatkan dua variabel dengan nilai rata-rata terendah yaitu variabel kemampuan kerja dan kreativitas. Hal tersebut dapat menunjukkan bahwa rendahnya tingkat kinerja karyawan diakibatkan oleh faktor rendahnya kemampuan kerja dan kreativitas.

Untuk mendukung pernyataan diatas, kemampuan kerja di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung didukung dengan hasil prasurvei melalui penyebaran kuesioner kepada 30 karyawan dapat dilihat lebih jelas pada tabel 1.4 sebagai berikut:

Tabel 1.4

**Variabel Kemampuan Kerja Pada Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI
(Persero) Bandung**

No	Dimensi	SS	S	KS	TS	STS	Total Skor	Rata-rata
1	Kemampuan berinteraksi	10	8	8	2	2	112	3,73
2	Kemampuan konseptual	3	10	7	7	3	93	3,10
3	Kemampuan teknis	5	8	6	6	5	92	3,07
Rata-rata								3,37

Sumber: Hasil kuesioner prasurvei (2023)

Berdasarkan Tabel 1.4 terlihat bahwa kemampuan konseptual dan teknis karyawan memiliki skor rata-rata yang lebih rendah dibandingkan dengan kemampuan berinteraksi. Kemampuan konseptual mendapat skor rata-rata 3,10 dan kemampuan teknis 3,07, sementara kemampuan berinteraksi memiliki skor rata-rata 3,73.

Rendahnya skor pada kemampuan konseptual dapat disebabkan oleh kurangnya pelatihan yang berfokus pada pengembangan kemampuan berpikir strategis dan analitis. Hasil ini didukung dengan wawancara kepada beberapa karyawan yang mengungkapkan bahwa banyak karyawan lebih sering terlibat dalam tugas-tugas operasional rutin, sehingga jarang mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan konseptual mereka. Selain itu, observasi langsung menunjukkan bahwa karyawan sering kali kurang terlibat dalam pengambilan keputusan strategis yang lebih kompleks, yang dapat meningkatkan kemampuan konseptual mereka.

Disisi lain, rendahnya skor pada kemampuan teknis disebabkan oleh kurangnya pelatihan berkelanjutan dan pembaruan keterampilan terkait teknologi terbaru dan praktik terbaik dalam operasional teknis. Beberapa karyawan menyatakan bahwa meskipun mereka memiliki dasar pengetahuan teknis, mereka jarang mendapatkan pelatihan lanjutan yang diperlukan untuk mengikuti perkembangan teknologi yang terus berubah.

Selanjutnya hasil prasurvei penelitian mengenai variabel kreativitas yang dibagikan kepada 30 responden pada Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung pada tabel 1.5 dibawah:

Tabel 1.5
Variabel Kreativitas Pada Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero)
Bandung

No	Dimensi	SS	S	KS	TS	STS	Total Skor	Rata-rata
1	Kelancaran berpikir	6	5	11	4	4	95	3,17
2	Keluwesannya berpikir	4	6	7	8	5	86	2,87
3	Elaborasi	7	5	8	7	3	96	3,20
4	Originalitas	4	7	11	5	3	94	3,13
Rata-rata								3,27

Sumber: Hasil kuesioner prasurvei (2023)

Berdasarkan Tabel 1.5 tentang Variabel Kreativitas Pada Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT KAI (Persero) Bandung, terlihat bahwa beberapa dimensi kreativitas karyawan memiliki skor yang bervariasi. Kelancaran berpikir memiliki skor rata-rata 3,17, keluwesan berpikir 2,87, elaborasi 3,20, dan orisinalitas 3,13, dengan skor rata-rata keseluruhan 3,27. Rendahnya skor pada keluwesan berpikir, yang memiliki skor rata-rata terendah 2,87, dapat disebabkan oleh kurangnya kesempatan untuk berpikir *out-of-the-box* dan fleksibilitas dalam pendekatan masalah.

Wawancara dengan beberapa karyawan menunjukkan bahwa adanya fokus yang kuat pada prosedur standar sering kali menghambat inovasi dan eksperimen. Selain itu, observasi langsung mengindikasikan bahwa proses pengambilan keputusan yang kaku membuat karyawan enggan mengusulkan ide-ide baru yang mungkin tidak konvensional. Sebaliknya, dimensi elaborasi yang memiliki skor rata-rata 3,20 menunjukkan bahwa meskipun karyawan dapat memperluas dan memperinci ide-ide, mereka dapat dikatakan kurang dalam kemampuan untuk

memunculkan ide-ide baru secara fleksibel. Rendahnya skor keluwesan berpikir juga dapat dikaitkan dengan kurangnya pelatihan yang berfokus pada teknik-teknik berpikir kreatif dan pemecahan masalah yang inovatif.

Dari keseluruhan latar belakang masalah diatas, terdapat berbagai macam pendapat, ide, serta pertanyaan tentang kemampuan kerja, kreativitas, dan kinerja karyawan. Maka dari itu penulis tertarik mengangkat judul **“Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Sejalan dengan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya dan berpijak pada hasil penelitian pendahuluan, maka teridentifikasi beberapa permasalahan yaitu:

1. Kemampuan Kerja
 - a. Kemampuan teknis karyawan terbilang rendah
 - b. Kemampuan konseptual karyawan terbilang rendah
2. Kreativitas
 - a. Keluwesan berpikir karyawan belum sesuai harapan perusahaan
 - b. Originalitas atau gagasan yang diberikan oleh karyawan masih sedikit yang dapat dikatakan gagasasan murni dari karyawan dan bukan gagasan yang diperbaharui atau modifikasi dari gagasan sebelumnya
3. Kinerja karyawan

- a. Kinerja karyawan di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung secara keseluruhan belum mencapai standar target kerja yang telah ditetapkan.
- b. Perusahaan menginginkan para karyawan mematuhi standar perilaku ini sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana kemampuan kerja di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung.
2. Bagaimana kreativitas di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung.
3. Bagaimana kinerja karyawan di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh kemampuan kerja dan kreativitas terhadap kinerja karyawan di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mengetahui :

1. Kemampuan kerja di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung.
2. Kreativitas di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung.

3. Kinerja karyawan di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung.
4. Besar pengaruh kemampuan kerja dan kreativitas terhadap kinerja karyawan di Pusdiklat Ir. H. Djuanda PT. KAI (Persero) Bandung

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian karya ilmiah ini diharapkan akan memberi manfaat kegunaan secara teoritis dan praktis kepada untuk berbagai pihak yang membaca:

1. Secara Teoritis:
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi media pembelajaran secara nyata oleh peneliti, karena dapat mengaplikasikan ilmu yang didapatkan dibangku kuliah.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi pengembangan ilmu dan pengetahuan yang berhubungan dengan Kepuasan Pelanggan yang dilakukan oleh pelanggan.
2. Secara Praktis Bagi Penulis:
 - a. Hasil penelitian ini merupakan kesempatan bagi penulis untuk menerapkan teori manajemen pemasaran yang telah didapatkan selama perkuliahan.
 - b. Melatih kemampuan dalam menganalisis suatu permasalahan di dalam sebuah perusahaan.
3. Bagi Perusahaan:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan atau saran kepada perusahaan terhadap permasalahan yang terjadi dan bahan pertimbangan manajemen untuk pengambilan keputusan.