

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Industri transportasi mengalami perubahan fundamental yang memengaruhi cara organisasi mengelola sumber daya dan meningkatkan daya saing dalam era globalisasi dan transformasi digital yang semakin pesat. Menurut **(Wyman Oliver, 2023)**, “Layanan mobilitas digital seperti *smart parking*, pengisian baterai, dan berbagi kendaraan diproyeksikan tumbuh rata-rata hampir 10% per tahun selama dekade ini untuk mencapai 660 miliar dolar AS pada tahun 2030, dibandingkan dengan pertumbuhan sekitar 5% untuk sektor mobilitas secara keseluruhan. Perubahan ini tidak hanya menuntut kecanggihan teknologi, tetapi juga kemampuan sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan mampu berinovasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang kompleks”.

Sumber daya manusia di tingkat nasional, sektor transportasi memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan konektivitas antardaerah. Berdasarkan data **Badan Pusat Statistik (BPS)** yang dirilis oleh **(Kementrian Perhubungan Republik Indonesia, 2024)** “Perekonomian Indonesia tumbuh sebesar 5,05% (kuartal ke kuartal) pada tahun 2023, sementara sektor transportasi dan pergudangan tumbuh sebesar 13,96% (kuartal ke kuartal) dengan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional sebesar 5,89%, yang menduduki peringkat keenam sebagai penyumbang tertinggi di Indonesia”.

Lebih lanjut, **Menteri Perhubungan Budi Karya Sumadi (2024)** menyatakan bahwa berdasarkan data BPS tahun 2022 dan 2023, sektor transportasi tercatat mengalami pertumbuhan tertinggi dibandingkan sektor lainnya, yaitu di kisaran 15%, yang turut mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan di era modern. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh **Singgih & Sulistyono (2020)** menegaskan bahwa kekhususan dari organisasi menyebabkan perlunya perhatian dalam pengembangan untuk mencapai tujuan yang diharapkan yaitu meningkatkan kesejahteraan anggota inobis. **Yulianto (2022)** menjelaskan bahwa Kinerja merupakan aspek fundamental yang menjadi landasan utama dalam menilai efektivitas karyawan. Melalui proses evaluasi ini, para pimpinan akan menetapkan uraian pekerjaan sebagai tolok ukur untuk mengukur capaian kerja. Menurut **Singgih & Sulistyono (2020)**, Pengukuran kinerja memberikan manfaat strategis bagi para pengelola dalam mengidentifikasi tingkat kompetensi yang dimiliki. Informasi yang dihasilkan menjadi landasan penting untuk melakukan perbaikan, guna mencapai penyempurnaan yang berkelanjutan. **Yulianto (2022)** menyatakan bahwa tentu baik dan buruknya kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dalam meningkatkan profitabilitas

Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh **Kaplan S. Robert & Norton P. David (1996:22)** mencakup empat perspektif utama yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks penelitian ini, fokus diberikan pada dua perspektif nonkeuangan yang memiliki dampak langsung terhadap

pengembangan kapabilitas karyawan, yaitu perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif proses bisnis internal mengukur seberapa efektif organisasi menjalankan proses-proses kunci yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham. Menurut **Kaplan S. Robert & Norton P. David (1996:83)**, perspektif ini mencakup proses inovasi, proses operasi, dan proses layanan purna jual yang semuanya membutuhkan kinerja karyawan yang optimal. Di Unit Corporate Passenger Marketing PT KAI Persero, proses bisnis internal meliputi aktivitas pemasaran strategis, pengelolaan segmen korporat, pengembangan produk layanan, serta sistem distribusi dan penjualan tiket yang efisien.

Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada pengembangan infrastruktur organisasi untuk mendukung pertumbuhan jangka panjang melalui peningkatan kapabilitas karyawan, sistem informasi, dan budaya organisasi. **Kaplan S. Robert & Norton P. David, 1996)** menekankan bahwa investasi dalam pembelajaran dan pertumbuhan karyawan merupakan fondasi bagi pencapaian sasaran di ketiga perspektif lainnya. Perspektif ini menjadi sangat relevan mengingat Unit Corporate Passenger Marketing harus terus beradaptasi dengan perubahan perilaku konsumen, perkembangan teknologi digital, dan strategi pemasaran yang inovatif.

Kinerja karyawan merupakan faktor fundamental yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Menurut **Prawirosentono (1999)** sebagaimana dikutip dalam **Budiyanto & Mochklas (2020:10)**“Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab

dalam organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Dalam konteks organisasi modern, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari pencapaian target kuantitatif semata, tetapi juga mencakup aspek kualitatif seperti kualitas layanan, inovasi, dan kontribusi terhadap pengembangan organisasi”.

Rue dan Byars dalam **Yudoyono (2001)** sebagaimana dikutip dalam **Budiyanto & Mochklas (2020:10)**, menekankan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau tingkat pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja harus mempertimbangkan baik proses maupun hasil kerja karyawan. **Mahsun (2006)** sebagaimana dikutip dalam **Budiyanto & Mochklas (2020:10)** menambahkan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi, sehingga memerlukan sistem pengukuran yang objektif dan komprehensif.

Pentingnya pengukuran kinerja karyawan yang efektif juga ditekankan oleh **Robbins (2003)** sebagaimana dikutip dalam **Budiyanto & Mochklas (2020:9)** yang menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, yang merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Dalam konteks Unit Corporate Passenger Marketing PT KAI Persero, pengukuran kinerja karyawan menjadi sangat krusial mengingat peran strategis unit ini dalam mengembangkan segmen pasar korporat dan berkontribusi terhadap pencapaian target pendapatan perusahaan. Namun, sistem pengukuran

kinerja yang ada saat ini masih cenderung berfokus pada aspek finansial dan target penjualan, belum mencakup aspek-aspek non-finansial yang juga penting seperti efektivitas proses bisnis internal dan pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) atau disingkat PT KAI merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa transportasi perkeretaapian di Indonesia. Perusahaan ini memiliki peran strategis sebagai penyedia layanan transportasi massal yang menghubungkan berbagai wilayah di Pulau Jawa dan Sumatera. PT KAI memiliki visi untuk menjadi penyedia jasa transportasi terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan inovasi berkelanjutan. Sejak transformasi besar yang dimulai pada awal 2010-an, PT KAI terus berupaya meningkatkan kualitas layanan melalui digitalisasi sistem tiket, modernisasi armada, peningkatan keselamatan operasional, serta pengembangan sumber daya manusia yang profesional. Unit Corporate Passenger Marketing (CPM) merupakan salah satu unit strategis di bawah Direktorat Bisnis dan Pengembangan Usaha PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang memiliki peran vital dalam mengelola keseluruhan aspek pemasaran layanan penumpang kereta api. Unit ini bertanggung jawab dalam merancang strategi pemasaran, melakukan riset pasar, mengelola komunikasi pemasaran, serta mengatur tarif dan regulasi untuk mendukung efektivitas operasional dan pencapaian target bisnis perusahaan di segmen passenger.

Secara struktural, Unit Corporate Passenger Marketing membawahi empat divisi utama dan satu divisi administrasi yang memiliki tugas dan fungsi spesifik namun saling terintegrasi. Divisi *Research and Strategic Marketing* (CPMR)

bertugas melakukan survei dan riset terkait berbagai aspek layanan kereta api seperti fasilitas stasiun, jalur perkeretaapian, kepuasan pelanggan, dan kebutuhan pasar di seluruh Indonesia. Divisi ini juga bertanggung jawab dalam menyusun perencanaan strategis jangka menengah dan panjang, termasuk target peningkatan penjualan, *awareness brand*, dan program-program strategis lainnya yang mendukung pertumbuhan bisnis KAI. Melalui analisis data dan tren pasar yang mendalam, divisi CPMR menjadi garda terdepan dalam mengidentifikasi peluang pengembangan layanan dan ekspansi pasar baru.

Divisi *Forecasting and Evaluating* (CPMF) memiliki fungsi krusial dalam mengelola dan menganalisis data historis untuk keperluan peramalan (*forecasting*) dan evaluasi kinerja. Divisi ini bertanggung jawab dalam mengidentifikasi pola permintaan penumpang, menganalisis tren penjualan, dan melakukan evaluasi terhadap program-program pemasaran yang telah dilaksanakan untuk menentukan area-area yang perlu ditingkatkan di masa mendatang. Dengan menggunakan berbagai metode analisis kuantitatif dan *tools forecasting*, divisi ini memberikan input penting bagi manajemen dalam pengambilan keputusan strategis terkait alokasi sumber daya, pengembangan produk, dan penetapan target bisnis yang realistis.

Divisi *Tariff and Regulation* (CPMT) berfungsi dalam menghitung dan menetapkan tarif layanan kereta api yang kompetitif dan sesuai dengan dinamika pasar, terutama pada *event-event* khusus seperti hari libur nasional, musim mudik, atau acara besar lainnya. Selain itu, divisi ini juga bertugas menyusun dan mengimplementasikan regulasi serta *Standard Operating Procedure* (SOP) terkait pelayanan di stasiun dan di dalam kereta api guna meningkatkan kenyamanan dan

keamanan penumpang. Regulasi yang disusun mencakup berbagai aspek seperti kebijakan *refund* dan *reschedule* tiket, aturan bagasi penumpang, tata tertib di stasiun dan kereta, serta kebijakan promosi dan diskon. Koordinasi dengan divisi lain sangat penting untuk memastikan bahwa tarif dan regulasi yang ditetapkan dapat mendukung program pemasaran secara keseluruhan.

Divisi *Marketing Communication* (CPMM) merupakan ujung tombak dalam mengkomunikasikan nilai dan layanan KAI kepada publik melalui berbagai kanal komunikasi. Divisi ini terbagi menjadi dua fungsi utama yaitu *Above The Line* (ATL) dan *Below The Line* (BTL). Fungsi ATL berfokus pada aktivitas marketing online seperti pengelolaan media sosial (Instagram, Twitter, TikTok, Facebook), pembuatan konten digital, iklan digital (Google Ads, Facebook Ads), kampanye viral, dan *engagement* dengan komunitas online. Sementara itu, fungsi BTL menangani aktivitas marketing offline seperti penyelenggaraan *event*, roadshow, sponsorship, aktivasi brand di stasiun-stasiun besar, serta pengelolaan proposal dan administrasi untuk berbagai kegiatan promosi di seluruh wilayah operasional KAI. Divisi CPMM bertanggung jawab dalam merancang dan mengeksekusi *marketing campaign* untuk berbagai momen penting seperti HUT KAI, hari libur nasional, peluncuran rute atau layanan baru, serta program promosi khusus lainnya.

Divisi Administrasi berfungsi sebagai *support system* bagi keseluruhan unit CPM dalam hal pengelolaan dokumen, arsip, dan aset unit. Tugas divisi ini meliputi input dan pengelolaan data baik yang baru maupun lama, pengarsipan dokumen penting, pengelolaan inventaris aset rumah tangga (ART) seperti printer, komputer, furniture, dan peralatan kantor lainnya, serta administrasi keuangan dan

kepegawaian unit. Divisi administrasi memastikan bahwa seluruh proses administratif berjalan dengan tertib dan terorganisir sehingga divisi-divisi operasional dapat bekerja dengan optimal.

Secara keseluruhan, kelima divisi dalam Unit Corporate Passenger Marketing bekerja secara sinergis dan terintegrasi. Sebagai contoh, ketika divisi CPMR membutuhkan data historis untuk analisis pasar, mereka dapat meminta kepada divisi CPMF. Ketika divisi CPMM akan meluncurkan kampanye promosi dengan offering diskon khusus, mereka harus berkoordinasi dengan divisi CPMT untuk memastikan struktur tarif dan regulasi yang sesuai. Demikian pula, hasil riset dari divisi CPMR menjadi input penting bagi divisi CPMF dalam melakukan *forecasting* dan evaluasi kinerja. Kolaborasi antar divisi ini menjadi kunci keberhasilan Unit CPM dalam mencapai target bisnis dan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan korporat maupun individual.

Berdasarkan hasil peninjauan pada Unit Corporate Passenger Marketing PT Kereta Api Indonesia (Persero), peneliti menemukan beberapa permasalahan terkait dengan kinerja karyawan yang dapat diamati dari indikator-indikator berikut:

1. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan merupakan salah satu indikator kunci dalam menilai kinerja karyawan Unit Corporate Passenger Marketing. Unit ini bertanggung jawab untuk mengelola penjualan tiket kereta api kepada segmen korporat (perusahaan) melalui penyusunan proposal kerjasama, negosiasi kontrak, dan pelayanan klien korporat.

Berdasarkan data internal Unit Corporate Passenger Marketing periode Juli-Desember 2024, terdapat gap antara target yang ditetapkan dengan realisasi pencapaian. Berikut adalah penjelasan detail untuk setiap indikator:

Tabel .1
Target dan Realisasi Kualitas Pekerjaan Unit
Corporate Passenger Marketing PT KAI (Persero)
Periode Juli s/d Desember 2024

Indikator Kualitas Pekerjaan	Target	Realisasi	Gap	Pembahasan Berdasarkan Data
Tingkat Akurasi Proposal	100%	85%	-15%	Realisasi tingkat akurasi proposal mencapai 85%, yang berarti dari keseluruhan proposal yang diajukan kepada mitra korporat selama periode Juli-Desember 2024, sebesar 85% telah akurat dan dapat disetujui tanpa revisi, sedangkan 15% sisanya memerlukan penyesuaian minor. Penyesuaian yang diperlukan terutama berkaitan dengan update informasi tarif terbaru yang bersifat dinamis dan penyesuaian jadwal perjalanan sesuai perubahan kebutuhan mitra korporat. Gap sebesar 15% ini mengindikasikan perlunya peningkatan dalam sistem validasi data real-time dan sinkronisasi informasi dengan <i>database</i> pusat. Unit terus mengembangkan <i>template</i> proposal yang lebih adaptif dan menerapkan sistem validasi berlapis untuk meminimalisir kesalahan dan meningkatkan akurasi menuju target 100%.

Indikator Kualitas Pekerjaan	Target	Realisasi	Gap	Pembahasan Berdasarkan Data
Konsistensi Standar Layanan	100%	80%	-20%	<p>Hasil evaluasi konsistensi standar layanan menunjukkan pencapaian sebesar 80%, yang menandakan bahwa sebesar 80% dari seluruh aktivitas pelayanan kepada mitra korporat telah memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan, sementara 20% masih menunjukkan inkonsistensi. Inkonsistensi yang terjadi terutama pada aspek keseragaman prosedur penanganan antar account officer, perbedaan waktu respons terhadap permintaan mitra, dan variasi dalam kualitas komunikasi. Hal ini disebabkan oleh penambahan portofolio klien dengan karakteristik kebutuhan yang semakin beragam, sehingga memerlukan pendekatan yang lebih personal namun tetap konsisten dengan standar perusahaan. Unit sedang menyempurnakan harmonisasi prosedur pelayanan melalui standarisasi SOP, peningkatan pelatihan account officer, dan pengembangan sistem monitoring kualitas layanan untuk memastikan pengalaman yang lebih seragam dan optimal bagi seluruh mitra.</p>

Indikator Kualitas Pekerjaan	Target	Realisasi	Gap	Pembahasan Berdasarkan Data
Tingkat Kepuasan Mitra Korporat	100%	79%	- 21%	<p>Survei kepuasan mitra korporat menunjukkan tingkat kepuasan sebesar 79%, yang berarti 79% mitra menyatakan puas dengan layanan yang diberikan, sementara 21% mitra menilai bahwa layanan masih perlu ditingkatkan. Dari analisis feedback yang diterima, keluhan utama meliputi: kecepatan respons terhadap permintaan perubahan booking yang masih dapat dipercepat (merupakan keluhan terbesar), program loyalitas yang belum optimal dan perlu lebih inovatif, serta komunikasi proaktif terkait update layanan dan informasi yang masih dapat ditingkatkan. Meskipun angka 79% menunjukkan fondasi layanan yang cukup solid, gap sebesar 21% mengindikasikan perlunya upaya sistematis untuk meningkatkan kepuasan mitra. Unit telah menyusun program pengembangan fokus pada peningkatan responsivitas komunikasi, inovasi program <i>engagement</i> untuk memperkuat loyalitas mitra, dan implementasi <i>customer relationship management</i> (CRM) berbasis digital yang lebih terstruktur untuk memberikan pengalaman yang lebih personal dan memuaskan.</p>

Sumber: Data Internal Unit Corporate Passenger Marketing PT KAI (Persero), Periode Juli-Desember 2024

2. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan salah satu indikator utama dalam menilai kinerja karyawan, terutama dalam konteks unit pemasaran yang harus responsif terhadap kebutuhan mitra korporat. Tingkat ketepatan waktu yang tinggi menunjukkan kedisiplinan, tanggung jawab, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan. Sebaliknya, tingkat ketepatan waktu yang dapat ditingkatkan akan mendukung kelancaran proses bisnis dan kepuasan mitra korporat.

Di Unit Corporate Passenger Marketing PT KAI (Persero), data selama enam bulan terakhir menunjukkan capaian ketepatan waktu yang dapat terus ditingkatkan untuk mencapai target optimal. Untuk melihat rincian data tersebut, dapat merujuk pada Tabel 1.2 di bawah ini:

Tabel .2
Data Ketepatan Waktu Penyelesaian Tugas
Karyawan Unit Corporate Passenger Marketing PT
KAI (Persero) Periode Juli s/d Desember 2024

Bulan	Tepat Waktu	Memerlukan Waktu Tambahan 1-3 Hari	Total	Pembahasan Berdasarkan Data
Juli	90,1%	9,9%	100%	Pencapaian ketepatan waktu di bulan Juli menunjukkan angka 90,1%, yang berarti sebesar 90,1% tugas diselesaikan sesuai <i>deadline</i> yang ditetapkan, sementara 9,9% sisanya memerlukan waktu tambahan 1-3 hari kerja. Perpanjangan waktu ini

Bulan	Tepat Waktu	Memerlukan Waktu Tambahan 1-3 Hari	Total	Pembahasan Berdasarkan Data
				<p>diperlukan untuk memastikan kualitas output yang optimal, terutama untuk tugas-tugas kompleks seperti penyusunan proposal dengan kebutuhan khusus mitra yang memerlukan kajian lebih mendalam, serta pembuatan laporan analisis yang membutuhkan koordinasi lintas fungsi dan validasi data dari berbagai sumber. Meskipun terdapat penambahan waktu, hal ini merupakan langkah strategis untuk memastikan deliverable yang berkualitas tinggi.</p>
Agustus	88,5%	11,5%	100%	<p>Bulan Agustus mencatat ketepatan waktu sebesar 88,5%, dengan 11,5% tugas memerlukan perpanjangan waktu pengerjaan. Penurunan persentase ketepatan waktu dibandingkan bulan sebelumnya disebabkan oleh peningkatan volume pekerjaan yang signifikan pada periode ini. Perpanjangan waktu terutama dialokasikan untuk proposal-proposal strategis dengan nilai kontrak yang tinggi dan kompleksitas tinggi, di mana diperlukan ketelitian ekstra dalam</p>

Bulan	Tepat Waktu	Memerlukan Waktu Tambahan 1-3 Hari	Total	Pembahasan Berdasarkan Data
				memastikan akurasi data, kelengkapan informasi teknis, dan kesesuaian dengan requirement mitra. Unit memprioritaskan kualitas hasil kerja di atas kecepatan untuk meminimalisir risiko revisi dan memaksimalkan peluang <i>closing deal</i> .
September	88,8%	11,2%	100%	Ketepatan waktu di bulan September menunjukkan sedikit peningkatan menjadi 88,8%, namun masih terdapat 11,2% tugas yang memerlukan waktu tambahan. Dalam periode ini, unit secara konsisten memprioritaskan kualitas hasil kerja, terutama untuk tugas-tugas yang bersifat kompleks dan memerlukan analisis mendalam seperti <i>feasibility study</i> untuk program kerjasama baru, riset kebutuhan segmen pasar tertentu, dan penyusunan strategi penetrasi untuk prospek potensial. Waktu tambahan diberikan untuk memastikan deliverable yang komprehensif dan memuaskan standar kualitas perusahaan serta ekspektasi mitra

Bulan	Tepat Waktu	Memerlukan Waktu Tambahan 1-3 Hari	Total	Pembahasan Berdasarkan Data
				korporat.
Oktober	90,8%	9,2%	100%	Bulan Oktober menunjukkan perbaikan signifikan dengan pencapaian ketepatan waktu sebesar 90,8%, merupakan pencapaian tertinggi dalam periode Juli-Desember 2024. Peningkatan ini merupakan hasil dari penyesuaian alokasi beban kerja dan efisiensi proses yang lebih baik. Meskipun demikian, masih terdapat 9,2% tugas yang memerlukan waktu tambahan, terutama untuk penanganan mitra prospek baru yang memerlukan pendekatan lebih komprehensif, termasuk proses pengenalan layanan yang detail, <i>customization</i> proposal sesuai karakteristik bisnis prospek, dan pembangunan relasi awal yang memerlukan komunikasi intensif.
November	89,1%	10,9%	100%	Ketepatan waktu di bulan November tercatat 89,1%, dengan 10,9% tugas mendapat perpanjangan waktu pengerjaan. November merupakan periode puncak aktivitas karena bertepatan dengan masa persiapan <i>renewal</i>

Bulan	Tepat Waktu	Memerlukan Waktu Tambahan 1-3 Hari	Total	Pembahasan Berdasarkan Data
				<p>kontrak tahunan untuk mayoritas mitra korporat eksisting. Volume pekerjaan yang meningkat mencakup <i>review</i> performa kerjasama tahun berjalan, penyusunan proposal <i>renewal</i> dengan <i>terms and conditions</i> yang <i>updated</i>, serta negosiasi perpanjangan kontrak. Unit memastikan bahwa kualitas proposal dan analisis tidak terganggu meskipun volume meningkat, dengan memberikan waktu tambahan pada tugas-tugas krusial untuk menghasilkan output yang optimal dan menjaga kepuasan mitra dalam proses <i>renewal</i>.</p>
Desember	89,9%	10,1%	100%	<p>Bulan Desember mencatat ketepatan waktu sebesar 89,9%, dengan 10,1% tugas memerlukan waktu tambahan untuk penyelesaian. Periode akhir tahun ini ditandai dengan aktivitas intensif meliputi finalisasi kontrak-kontrak yang masih dalam proses negosiasi, kompilasi dokumentasi kerjasama sebagai arsip perusahaan, serta pelaksanaan evaluasi kinerja komprehensif</p>

Bulan	Tepat Waktu	Memerlukan Waktu Tambahan 1-3 Hari	Total	Pembahasan Berdasarkan Data
				untuk seluruh portofolio mitra korporat. Waktu tambahan diperlukan untuk memastikan dokumentasi yang lengkap, akurat, dan memenuhi standar audit internal, yang akan menjadi dasar penting dalam penyusunan strategi pemasaran dan target pencapaian untuk tahun berikutnya.

Sumber: Hasil penjajagan awal pada Unit Corporate Passenger Marketing PT KAI (Persero)

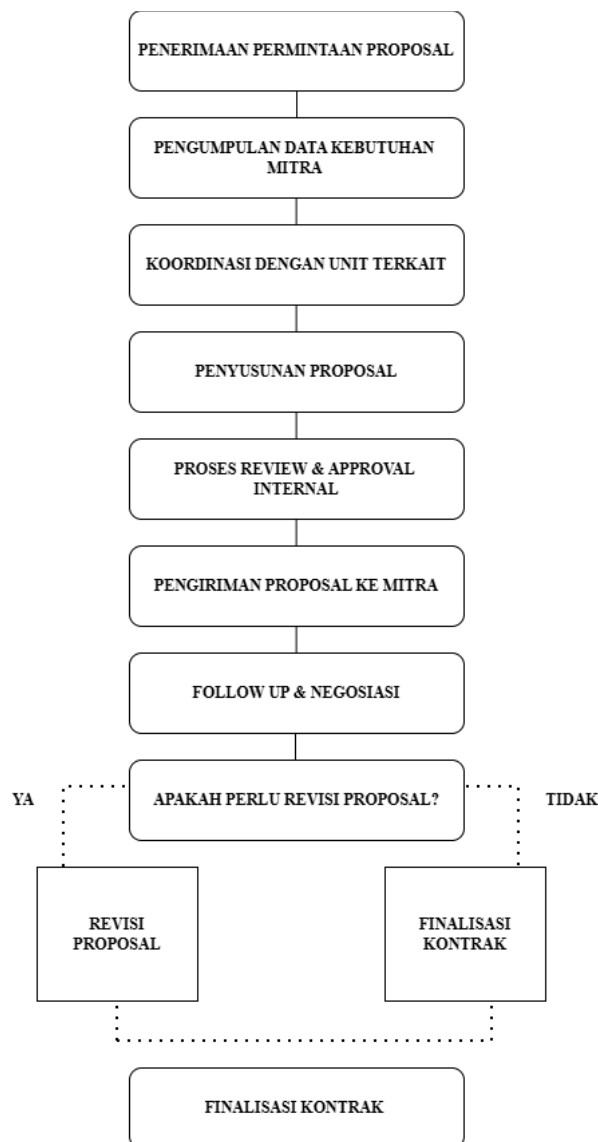
Berdasarkan indikator di atas, masalah kinerja tersebut diduga dipengaruhi oleh belum optimalnya penerapan pengukuran *Balanced Scorecard*, khususnya pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

1. Aspek Proses Operasi

Aspek proses operasi yang merupakan bagian dari perspektif proses bisnis internal, terdapat beberapa area yang perlu dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Proses operasi yang mencakup penerimaan permintaan proposal, penyusunan penawaran, hingga finalisasi kontrak kerjasama masih memiliki ruang untuk perbaikan, terutama dalam hal efisiensi waktu siklus proses dan koordinasi antar fungsi. Pemanfaatan sistem informasi dalam mendukung aktivitas operasional sehari-hari juga belum dimaksimalkan secara optimal. Perbaikan pada proses operasi ini diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi karyawan dalam

menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja secara keseluruhan.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang proses operasi Unit Corporate Passenger Marketing saat ini, berikut adalah *flowchart* alur kerja dari penerimaan permintaan hingga finalisasi kontrak:



Gambar .1
Flowchart Proses Operasi Unit Corporate Passenger Marketing

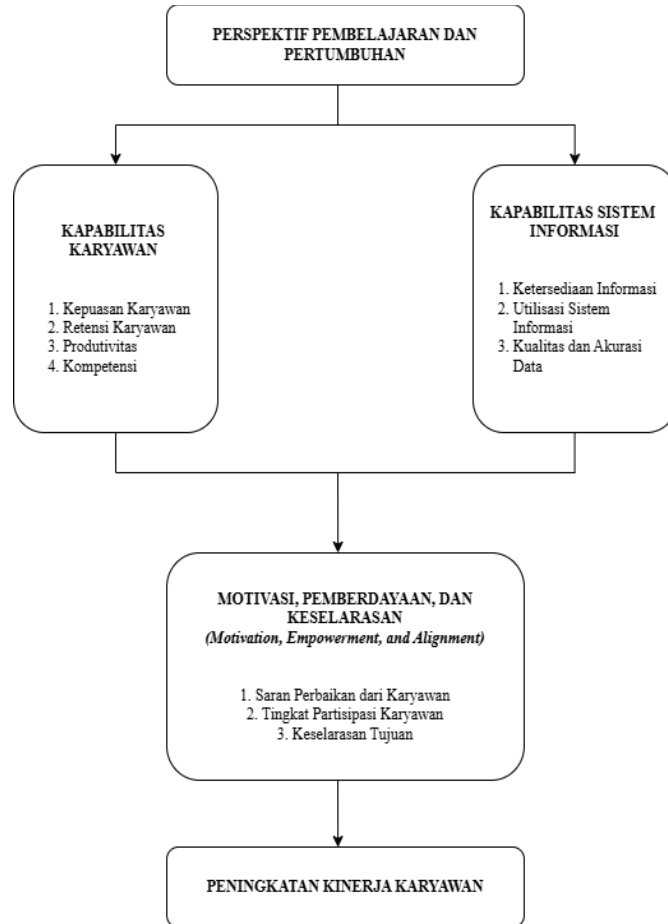
Berdasarkan *flowchart* di atas, teridentifikasi beberapa area yang dapat dioptimalkan dalam proses operasi. Proses *review* dan *approval* internal yang melibatkan empat level dapat dipercepat melalui penyederhanaan alur persetujuan dan peningkatan koordinasi antar level manajerial. Koordinasi dengan Unit Pricing dapat diefisiensikan melalui penetapan mekanisme komunikasi yang lebih terstruktur dan responsif. Selain itu, penyediaan *template* proposal standar yang adaptif dapat mempercepat proses penyusunan proposal dan meningkatkan konsistensi kualitas. Peningkatan monitoring dan *follow-up* juga diperlukan untuk memastikan tidak ada tahapan yang terlewat dan setiap proses dapat berjalan lebih lancar.

2. Aspek Kapabilitas Karyawan

Aspek kapabilitas karyawan yang merupakan komponen kunci dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terdapat peluang pengembangan kompetensi yang dapat ditingkatkan lebih lanjut. Mengingat dinamika perkembangan teknologi digital dan perubahan perilaku pasar korporat, karyawan memerlukan penguatan kompetensi dalam beberapa area seperti *digital marketing*, analisis data dan market intelligence, serta keterampilan negosiasi strategis. Program pelatihan dan pengembangan yang ada dapat lebih diselaraskan dengan kebutuhan spesifik unit dan tren industri terkini. Peningkatan kapabilitas karyawan melalui program pembelajaran yang terstruktur diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja individu dan kontribusi yang lebih optimal terhadap pencapaian target unit.

Untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang area pengembangan kapabilitas karyawan, berikut adalah diagram yang

menunjukkan dimensi-dimensi pembelajaran dan pertumbuhan yang perlu dikembangkan:



Gambar .2
Diagram Area Pengembangan Kapabilitas Karyawan

Pengembangan kapabilitas karyawan menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* dengan tiga dimensi utama:

- Kapabilitas Karyawan:** Meningkatkan kepuasan, retensi, dan produktivitas melalui pengembangan kompetensi spesifik (*digital marketing, analisis data, market intelligence, negosiasi strategis, dan product knowledge*).

- b. **Kapabilitas Sistem Informasi:** Menyediakan informasi akurat dan akses real-time terhadap data pelanggan, implementasi CRM untuk manajemen mitra, dan peningkatan utilisasi sistem oleh seluruh karyawan.
- c. **Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan:** Program pelatihan terstruktur, inisiatif inovasi, penguatan kerja tim lintas fungsi, dan penyelarasan tujuan individu dengan organisasi.

Ketiga dimensi ini saling terkait dan secara holistik menghasilkan kinerja optimal karyawan dalam melayani mitra korporat, di mana karyawan yang kompeten, didukung sistem informasi memadai, dan termotivasi dalam lingkungan yang memberdayakan akan berkinerja maksimal.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih lanjut dengan judul: "**Pengaruh Pengukuran *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan pada Unit Corporate Passenger Marketing PT Kereta Api Indonesia (Persero)**".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran umum pada objek di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung?
2. Bagaimana pelaksanaan pengukuran *Balanced Scorecard* pada Unit Corporate Passenger Marketing PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung?

3. Bagaimana kondisi kinerja karyawan yang ada pada Unit Corporate Passenger Marketing PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh pengukuran *Balanced Scorecard* terhadap kinerja karyawan pada Unit Corporate Passenger Marketing PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung?
5. Hambatan apa saja yang dihadapi dalam pelaksanaan pengukuran *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Unit Corporate Passenger Marketing PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung, dan usaha apa saja yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran umum pada objek di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung
2. Mengetahui pelaksanaan pengukuran *Balanced Scorecard* pada Unit Corporate Passenger Marketing PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung
3. Mengetahui kondisi kinerja karyawan yang ada pada Unit Corporate Passenger Marketing PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung

4. Mengetahui seberapa besar pengaruh pengukuran *Balanced Scorecard* terhadap kinerja karyawan pada Unit Corporate Passenger Marketing PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung
5. Mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat dan usaha untuk pelaksanaan pengukuran *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Unit Corporate Passenger Marketing PT Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan pengukuran kinerja organisasi. Secara khusus, penelitian ini dapat:

1. Memperkaya literatur akademis tentang penerapan konsep *Balanced Scorecard* dalam konteks perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor transportasi di Indonesia.
2. Memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kinerja karyawan.
3. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa dengan pendekatan atau konteks yang berbeda.
4. Menguji validitas teori *Balanced Scorecard* dalam setting organisasi yang spesifik, yaitu unit fungsional di perusahaan transportasi.

1.4.2 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan pengukuran kinerja organisasi. Secara khusus, penelitian ini dapat:

1. Memperkaya literatur akademis tentang penerapan konsep *Balanced Scorecard* dalam konteks perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sektor transportasi di Indonesia.
2. Memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kinerja karyawan.
3. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa dengan pendekatan atau konteks yang berbeda.
4. Menguji validitas teori *Balanced Scorecard* dalam setting organisasi yang spesifik, yaitu unit fungsional di perusahaan transportasi.

1.4.3 Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi PT KAI Persero Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen PT KAI Persero, khususnya Unit Corporate Passenger Marketing, dalam merancang dan mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan seimbang dengan mengintegrasikan perspektif *Balanced Scorecard*. Penelitian ini juga dapat

membantu manajemen dalam mengidentifikasi area-area perbaikan dalam proses bisnis internal dan program pengembangan karyawan.

2. Bagi Karyawan Unit Corporate Passenger Marketing Penelitian ini dapat memberikan wawasan kepada karyawan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mereka, sehingga dapat mendorong peningkatan kesadaran akan pentingnya efektivitas proses bisnis internal dan pengembangan kompetensi berkelanjutan. Hasil penelitian juga diharapkan dapat menjadi dasar bagi perbaikan sistem penilaian kinerja yang lebih adil dan objektif.
3. Bagi Peneliti Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pengalaman peneliti dalam melakukan kajian empiris tentang manajemen sumber daya manusia dan pengukuran kinerja organisasi, khususnya dengan menggunakan kerangka *Balanced Scorecard*. Penelitian ini juga menjadi kesempatan bagi peneliti untuk mengaplikasikan teori-teori yang telah dipelajari selama menempuh pendidikan.
4. Bagi Akademisi dan Peneliti Lain Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan sumber literatur bagi mahasiswa, akademisi, dan peneliti lain yang tertarik untuk melakukan kajian lebih lanjut tentang *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja karyawan, atau topik-topik terkait manajemen sumber daya manusia dalam konteks BUMN atau industri transportasi.

5. Bagi Perusahaan Lain Penelitian ini dapat memberikan gambaran dan inspirasi bagi perusahaan lain, terutama BUMN atau perusahaan di sektor jasa, tentang pentingnya mengadopsi sistem pengukuran kinerja yang komprehensif untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

1.5 Lokasi dan Lamanya Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Unit Corporate Passenger Marketing PT Kereta Api Indonesia (Persero), yang berkantor di Kota Bandung, Jl. Perintis Kemerdekaan No.1, Babakan Ciamis, Kec. Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat 40117, Indonesia.

1.5.2 Lamanya Penelitian

Penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan selama 6 (enam) bulan, dimulai dari bulan Oktober 2025 sampai dengan bulan Maret 2026. Periode waktu tersebut Proses ini mencakup keseluruhan tahapan penelitian, meliputi persiapan, pengumpulan data, pengolahan serta analisis, hingga tahap akhir penyusunan laporan penelitian. Jadwal penelitian secara rinci disajikan pada Tabel 1.3 berikut ini.

Tabel .3
Jadwal Kegiatan Penelitian

No	KETERANGAN	TAHUN 2025-2026																							
		Oktober				November				Desember				Januari				Februari				Maret			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TAHAP PERSIAPAN																									
1.	Penjajakan	■																							
2.	Studi Kepustakaan	■	■																						
3.	Pengajuan Judul		■																						
4.	Penyusunan Usulan Penelitian		■	■	■	■	■	■	■																
5.	Seminar Usulan Penelitian									■															
TAHAP PENELITIAN																									
1.	Pengumpulan Data																								
	a. Observasi									■	■														
	b. Wawancara									■	■	■													
	c. Angket									■	■	■	■												
2.	Pengolahan Data												■	■	■										
3.	Analisis Data														■	■	■	■							
TAHAP PENYUSUNAN																									
1.	Pembuatan Laporan																	■	■	■	■				
2.	Perbaikan Laporan																			■	■	■	■		
3.	Sidang Skripsi																								■

Sumber Data : Diolah oleh peneliti 2025