

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi suatu elemen penting yang harus dimiliki oleh perusahaan. Perubahan diberbagai bidang kehidupan, seperti ekonomi, pendidikan, teknologi, bisnis, sosial, dan lainnya telah menciptakan tantangan dan peluang baru dalam mengelola manajemen sumber daya manusia. Menurut Mangkunegara (2020: 2), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi kunci dalam organisasi untuk bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia yang merupakan aset penting dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Dalam era bisnis yang semakin kompleks dan berkembang dengan pesat, peran manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dalam membangun organisasi yang efisien dan berkelanjutan.

Menurut Yusuf (2015: 25), sumber daya manusia merupakan suatu modal dasar yang paling utama dalam setiap organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, dapat dipastikan roda organisasi tidak akan bergerak. Pentingnya sumber daya manusia bukanlah hal yang menjadi suatu kesadaran baru bagi manusia. Peradaban manusia sendiri berpangkal pada usaha mengolah dan memanfaatkan

sumber daya alam yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan dan mempertahankan hidupnya. Manusia mengidentifikasi sumber daya alam dengan substansi tertentu. Akan tetapi, dibalik itu semua yang lebih penting adalah akal budi manusia, kemerdekaan, dan keteraturan sosial. Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan dalam suatu perusahaan merupakan faktor yang sangat penting dalam pengelolaan suatu perusahaan. Pengelolaan serta pendayagunaan dikembangkan secara maksimal di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan bagi individu karyawan itu sendiri. Perusahaan harus bisa beradaptasi dengan cepat untuk memenuhi tuntutan pasar yang dinamis dan memastikan bahwa karyawannya merasa dilibatkan dan merasa termotivasi.

Kinerja karyawan merupakan unsur kunci dalam kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal tersebut terus diimbangi dengan berbagai faktor yang menunjang peningkatan kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Pettalolo (2019) dalam Subiyanto, *et al* (2023) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Definisi lain juga dikemukakan oleh Hasibuan (2019: 71) yang menyatakan kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Karyawan diwajibkan memenuhi kriteria kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan untuk memastikan kualitas pekerjaan mereka. Organisasi dengan karyawan yang produktif, berdedikasi, dan berkualitas tinggi cenderung mencapai tujuan mereka dengan

lebih baik. Namun sebaliknya, kinerja karyawan yang kurang memuaskan dapat menghambat kemajuan organisasi dan mempengaruhi hasil keseluruhan.

Setiap perusahaan mengharapkan kinerja karyawan yang tinggi. Tak terkecuali dalam perusahaan milik negara atau yang biasa disebut BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Menurut UU No. 19 Tahun 2003, BUMN merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui pernyataan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Sebagai perusahaan besar, BUMN menuntut untuk tiap pekerjanya memiliki performa kinerja yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu perusahaan BUMN dengan penyedia jasa layanan transportasi terbaik yang berfokus pada transportasi kereta api, yaitu PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya atau umumnya disebut PT Kereta Api Indonesia dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi penumpang kereta api. Pelayanan maksimal bertujuan untuk memberikan kenyamanan kepada penumpang yang menjadi fokus utama dalam pengembangan bisnis kereta api di Indonesia.

Dengan kinerja karyawan yang optimal, PT Kereta Api Indonesia dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan. Selain itu, PT Kereta Api Indonesia juga menciptakan kinerja karyawan yang baik sesuai dengan tuntutan perusahaan melalui pemahaman bersama antar atasan dan karyawan mengenai standar, cara, serta pengoptimalan karyawan (Safaah & Suparwati, 2020). Pengoptimalan karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut, seperti sosok

pemimpin yang dimiliki, budaya organisasi yang berkembang, serta pemberian kompensasi terhadap karyawan.

Pada pelaksanaannya, karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya diharapkan untuk selalu menunjukkan kinerja yang baik setiap harinya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan. Dalam hal ini, penulis merasa perlu adanya data penguat untuk dijadikan sebagai landasan pelaksanaan penelitian mengenai kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya. Oleh karena itu, penulis menggunakan kuesioner secara acak kepada 20 orang karyawan dengan menggunakan 6 indikator yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil pembagian kuesioner secara acak tersebut, diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 1.1 Kuesioner Pra-Survey Kinerja Karyawan PT KAI Daop 8 Surabaya

Indikator	Tanggapan Responden					Total Skor
	STS	TS	N	S	SS	
<b>Kualitas (<i>Quality</i>)</b>						
Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan perusahaan dapat saya capai dengan baik	1	-	5	9	5	<b>77</b>
<b>Persentase (%)</b>	<b>5%</b>	<b>-</b>	<b>25%</b>	<b>45%</b>	<b>25%</b>	
<b>Kuantitas (<i>Quantity</i>)</b>						
Tingkat volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan	-	1	4	10	5	<b>79</b>
<b>Persentase (%)</b>	<b>-</b>	<b>5%</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>	

<b>Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>)</b>						
Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu	-	1	3	8	8	<b>83</b>
<b>Persentase (%)</b>	-	<b>5%</b>	<b>15%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	
<b>Efektivitas Sumber Daya Organisasi (<i>Cost Effectiveness</i>)</b>						
Saya memaksimalkan pengetahuan yang saya miliki dan memanfaatkan teknologi dalam melakukan pekerjaan untuk mengurangi biaya	-	2	3	8	7	<b>80</b>
<b>Persentase (%)</b>	-	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>40%</b>	<b>35%</b>	
<b>Kemandirian (<i>Need for Supervision</i>)</b>						
Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan baik	-	2	2	9	7	<b>81</b>
<b>Persentase (%)</b>	-	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>45%</b>	<b>35%</b>	
<b>Dampak Interpersonal (<i>Interpersonal Impact</i>)</b>						
Saya mampu melakukan kerjasama yang baik dengan rekan kerja atau tim kerja lainnya	-	1	2	9	8	<b>84</b>
<b>Persentase (%)</b>	-	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>45%</b>	<b>40%</b>	

Berdasarkan dari hasil kuesioner di atas, dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai 6 indikator kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya, yaitu :

1. Untuk indikator Kualitas (*Quality*) dengan pernyataan “Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan perusahaan dapat saya capai dengan baik” sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 9 responden atau 45%, untuk responden menjawab sangat setuju sebanyak 5 responden atau 25%, lalu sebanyak 5 responden atau 25% menjawab netral, dan 1 responden atau 5% menjawab sangat tidak setuju. Skor total dari indikator Kualitas, yaitu 77.
2. Untuk indikator Kuantitas (*Quantity*) dengan pernyataan “Tingkat volumen kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan” sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 10 responden atau 50%, untuk responden menjawab sangat setuju sebanyak 5 responden atau 25%, lalu sebanyak 4 responden atau 20% menjawab netral, dan 1 responden atau 5% menjawab tidak setuju. Sehingga diperoleh skor total dari indikator Kuantitas, yaitu 79.
3. Untuk indikator Ketepatan waktu (*Timeliness*) dengan pernyataan “Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu” sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 8 responden atau 40%, untuk responden menjawab setuju sebanyak 8 responden atau 40%, lalu sebanyak 3 responden atau 15% menjawab netral, dan 1 responden atau

5% menjawab tidak setuju. Sehingga diperoleh skor total dari indikator Ketepatan waktu, yaitu 83.

4. Untuk indikator Efektivitas Sumber Daya Organisasi (*Cost Effectiveness*) dengan pernyataan “Saya memaksimalkan pengetahuan yang saya miliki dan memanfaatkan teknologi dalam melakukan pekerjaan untuk mengurangi biaya” sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 8 responden atau 40%, untuk responden menjawab sangat setuju sebanyak 7 responden atau 35%, lalu sebanyak 3 responden atau 15% menjawab netral, dan 2 responden atau 10% menjawab tidak setuju. Sehingga diperoleh skor total dari indikator Efektivitas Sumber Daya Organisasi, yaitu 80.
5. Untuk indikator Kemandirian (*Need for Supervision*) dengan pernyataan “Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan baik” sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 9 responden atau 45%, untuk responden menjawab sangat setuju sebanyak 7 responden atau 35%, lalu sebanyak 2 responden atau 10% menjawab netral, dan 2 responden atau 10% menjawab tidak setuju. Sehingga diperoleh skor total dari indikator Efektivitas Sumber Daya Organisasi, yaitu 81.
6. Untuk indikator Dampak Interpersonal (*Interpersonal Impact*) dengan pernyataan “Saya mampu melakukan kerjasama yang baik dengan rekan kerja atau tim kerja lainnya” sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 9 responden atau 45%, untuk responden menjawab sangat setuju sebanyak 8 responden atau 40%, lalu sebanyak 2 responden atau 10%

menjawab netral, dan 1 responden atau 5% menjawab tidak setuju. Sehingga diperoleh skor total dari indikator Efektivitas Sumber Daya Organisasi, yaitu 84.

Dari perolehan tersebut dapat diketahui bahwa, indikator Dampak Interpersonal memperoleh total skor paling tinggi sebesar 84, sedangkan indikator kualitas memperoleh total skor sebesar 77. Ditemukan permasalahan dari segi kualitas pekerjaan karyawan yang memiliki skor paling rendah, sehingga perlu dilakukannya peningkatan kualitas kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya senantiasa berupaya untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan dengan melakukan kegiatan *Empowering* atau pemberdayaan dengan tujuan untuk bisa saling berkolaborasi satu sama lain. Sistem *Controlling* kinerja oleh pimpinan juga penting dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan semua pekerjaan karyawan dapat dilakukan dengan baik dan sesuai dengan apa yang telah ditentukan. Sistem *Controlling* Kinerja pada PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya dilaksanakan secara berjenjang, seperti kinerja bawahan/staff akan dikontrol oleh supervisor, kinerja supervisor dikontrol oleh manager, dan kinerja manager akan dikontrol oleh VP. Selain itu, juga dilakukan *Briefing* harian, *Weekly Meeting*, rapat bulanan, dan rapat semester dalam rangka pemimpin melakukan pemeriksaan mengenai pekerjaan karyawannya. Oleh karena itu, sikap kepemimpinan sebagai seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

Kinerja karyawan yang baik juga dapat dilihat dari beberapa kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Setiap divisi memiliki kriteria masing-masing

yang mengacu pada tujuan masing-masing divisi itu sendiri sehingga kinerja karyawan yang baik dapat ditentukan dari seberapa baik kontribusi karyawan tersebut dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan *Job Description* masing-masing. Selain hal tersebut, integritas dan dedikasi yang tinggi serta pengamalan budaya organisasi *Core Values* AKHLAK juga menjadi penentu karyawan memiliki kinerja yang baik.

Menurut Hasibuan (2019: 170), Kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sosok pemimpin menjadi pondasi penting dalam keberhasilan mencapai tujuan perusahaan. Kemampuan seorang pemimpin dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan karena pemimpin mengarahkan serta membawa karyawan untuk fokus dalam tujuan yang akan dicapai. Pemimpin tidak hanya bertanggung jawab untuk mencapai sasaran dan visi organisasi, tetapi juga untuk mengembangkan potensi karyawan, membangun tim yang kuat, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan inspiratif. Dengan adanya sosok pemimpin, karyawan dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan arahan pemimpin sehingga dapat mencapai tujuan dari organisasi yang ditetapkan.

Setiap pemimpin pada perusahaan menjadi *Role Model* atau contoh yang baik kepada karyawan bawahannya. Begitu juga pada perusahaan BUMN PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya, sistem kepemimpinan yang diterapkan menggunakan metode *Servant Leadership* atau Kepemimpinan Menolong, dimana metode ini merupakan pendekatan kepemimpinan yang memiliki fokus dalam

membantu, melayani, serta memberikan kekuatan pada seluruh karyawan atau anggota tim. Namun, pada pelaksanaannya memang harus diperhatikan lebih lanjut mengenai komunikasi yang efektif dalam melaksanakan peran kepemimpinan tersebut bagi pemimpin. Hal tersebut dapat dilihat dan ditinjau kembali melalui Pra-Survey yang penulis lakukan, dimana kualitas kinerja karyawan memiliki nilai yang paling rendah. Komunikasi pemimpin yang efektif dari tiap pemimpin divisi, manager, maupun SPV disini memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan serta tentunya meningkatkan proses kepemimpinan tersebut oleh pemimpin.

PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya melaksanakan kepemimpinan berbasis pada kompetensi *Leadership* BUMN seperti *Digital Leadership*, *Decision Maker*, *Problem Solving*, serta Pemecahan Masalah yang mendukung transformasi BUMN, khususnya pada PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya. Dalam hal tersebut, kompetensi *leadership* tentunya dilihat dan disesuaikan berdasarkan Standar kompetensi yang telah tercantum dalam Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-7/MBU/09/2022 tentang Persyaratan, Tata Cara Pengangkatan, dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara pasal 7 ayat 3. Standar Kompetensi yang dimaksud mencakup 10 kompetensi, yaitu :

1. Kepemimpinan Digital (*Digital Leadership*)
2. Kemampuan Bisnis Global (*Global Business Savvy*)
3. Fokus pada Pelanggan (*Customer Focus*)
4. Membangun Hubungan Bisnis Strategis (*Building Strategic Partnership*)

5. Berorientasi Strategis (*Strategic Orientation*)
6. Mendorong Eksekusi (*Driving Execution*)
7. Mendorong Inovasi (*Driving Innovation*)
8. Mengembangkan Kemampuan Organisasi (*Developing Organizational Capabilities*)
9. Memimpin Perubahan (*Leading Change*)
10. Mengelola Keberagaman (*Managing Diversity*).

PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya juga menerapkan beberapa hal pokok kriteria pemimpin dikatakan baik, yaitu jika memiliki integritas yang tinggi, kemampuan memimpin yang baik, serta berorientasi pada hasil (*Result Oriented*).

Selain dalam kepemimpinan, budaya organisasi yang berkembang dalam perusahaan juga turut menjadi faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Nawawi (2017: 4-5), Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak, sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku (Susanto, 1997: 3 dalam Nawawi, 2017: 5).

Dalam hal ini, PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia mengedepankan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) SDM BUMN sebagai identitas dan perekat budaya

kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Hal ini sebagaimana ditekankan dalam SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara. Penerapan nilai-nilai utama ini melingkupi seluruh komponen SDM pada setiap perusahaan BUMN, anak perusahaan, serta perusahaan afiliasi terkonsolidasi. Dimana, terdapat 5 nilai-nilai utama yang harus dianut, yaitu :

1. Amanah : Memegang teguh kepercayaan yang diberikan
2. Kompeten : Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
3. Harmonis : Saling peduli dan menghargai perbedaan
4. Loyal : Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan-kepentingan bangsa dan bernegara
5. Adaptif : Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
6. Kolaboratif : Membangun kerjasama yang sinergis

Kelima nilai-nilai utama inilah yang menjadi budaya yang digunakan dalam perusahaan PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya sebagai salah satu perusahaan BUMN di Indonesia.

Dalam pelaksanaannya, PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya Surabaya memiliki komitmen yang tinggi terhadap kelima nilai-nilai utama budaya perusahaan AKHLAK tersebut, bukan hanya dihafal maupun dipahami saja tetapi budaya tersebut sudah diterapkan dan dijalankan sebagai kebiasaan dalam kegiatan sehari-hari. Namun, konsistensi menjadi pokok permasalahan

yang perlu ditinjau ulang. Dari penuturan Manager Sumber Daya Manusia dan Umum PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya, konsistensi dalam mempertahankan budaya organisasi terus mengalami penurunan sejak awal diterapkannya *Core Values* AKHLAK. Oleh karena itu, dalam menjaga konsistensi pelaksanaan budaya organisasi tersebut, PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya berupaya melakukan tindakan agar menjaga budaya tersebut terus berkembang dalam perusahaan, salah satunya adalah dengan melakukan sosialisasi atau menciptakan program-program yang dapat meningkatkan implementasi AKHLAK, seperti SPOR (Semangat Pagi Obrol HaRmonis) dan BESTIE (Best Informan Leader KAI : Pemilihan pemimpin tetapi non-formal).

Budaya organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam suatu organisasi untuk membentuk identitas, nilai-nilai, dan perilaku yang mengatur interaksi antar anggotanya. Budaya organisasi mencerminkan cara organisasi melakukan pekerjaannya. Di tengah persaingan global dan perubahan yang cepat, pemahaman dan manajemen budaya organisasi telah menjadi salah satu elemen kunci dalam memastikan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi.

Karyawan menjadi aset penting sebagai kunci keberhasilan dalam perusahaan. Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuannya akan ditentukan oleh seberapa baik kontribusi pekerjaan karyawan terhadap perusahaan. Sebagaimana penjelasan sebelumnya, Perusahaan harus bisa mengelola dan mengkoordinasikan karyawan sebaik mungkin untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan profesionalitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Disamping itu, perusahaan juga harus memberikan

timbang balik atas profesionalisme pekerjaan karyawan dengan pemberian kompensasi karyawan yang tentunya disesuaikan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan masing-masing. Hubungan timbal balik ini berkaitan dengan hak dan kewajiban kedua belah pihak, yang mana perusahaan berkewajiban memberikan kompensasi kepada karyawan atas pekerjaannya dan karyawan mendapatkan haknya setelah melakukan pekerjaan.

Kompensasi juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2019: 118), Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi mencerminkan tingkat kesejahteraan ekonomi karyawan terutama dalam bentuk gaji maupun tunjangan yang dapat memberikan karyawan sumber pendapatan yang mereka butuhkan untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka. Kompensasi yang adil dan kompetitif juga menjadi faktor motivasi kuat bagi karyawan untuk merasa dihargai dan diberi penghargaan atas kontribusi mereka yang dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja mereka. Lebih dari sekedar alat untuk meningkatkan motivasi karyawan, kompensasi juga menjadi cerminan nilai dan budaya dari suatu organisasi.

PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya berkomitmen untuk senantiasa memberikan hak karyawan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dalam hal ini, kompensasi yang diberikan kepada karyawan seperti penggajian, tunjangan, fasilitas, dan insentif diberikan sesuai dengan pedoman BUMN yang mengacu pada Undang-Undang Ketenagakerjaan. Karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop

8 Surabaya mendapatkan pengupahan atau penggajian sesuai dengan jabatan maupun posisinya masing-masing, dimana sifat penggajian disini bersifat rahasia atau tidak dapat dipublikasikan. Selanjutnya, terdapat juga fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh perusahaan untuk karyawannya, seperti kemudahan dalam transportasi kereta api, asuransi pasca kerja, asuransi kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, serta proteksi. Tunjangan maupun insentif juga tentunya diperhitungkan oleh PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya untuk karyawannya yang tentunya disesuaikan berdasarkan pekerjaannya, seperti tunjangan jabatan, tunjangan risiko, dan tunjangan kemahalan. Meningkatkan kepuasan dalam pemberian kompensasi kepada karyawan menjadi pokok permasalahan yang perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan, tak terkecuali juga PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya. Kepuasan karyawan dalam penerimaan kompensasi menjadi dorongan penting dalam rangka peningkatan kinerja yang lebih maksimal.

PT Kereta Api Indonesia yang berperan sebagai jasa pemberi layanan transportasi kereta tentunya memaksimalkan sumber daya manusianya dengan sebaik mungkin dalam melakukan pelayanan. Pemaksimalan sistem pengelolaan sumber daya manusia oleh PT Kereta Api Indonesia dalam menciptakan strategi Human Capital yang baik menjadi kunci pengembangan sumber daya manusia. Dalam usahanya menciptakan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, PT Kereta Api Indonesia selalu berupaya melakukan pembaharuan strategi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusianya. Terbukti dalam ajang Human Capital on Resilience Excellence Award (HCREA) 2023 yang dipublikasikan

melalui siaran pers PT Kereta Api Indonesia, PT Kereta Api Indonesia meraih penghargaan sebagai The Most Resilience Company 2023, The Best HC Based Valuation Created, dan The Best HR in Crisis Management and Recovery dengan melakukan transformasi Human Capital KAI yang dilakukan mulai pada tahun 2020 dengan capaian transformasi tersebut adalah Program Talent dan Penerapan Kamus serta Profil Kompetensi sesuai dengan tingkat jabatan. Fenomena inilah yang membawa ketertarikan penulis untuk meneliti lebih lanjut mengenai bagaimana pengaruh pengelolaan manajemen sumber daya manusia ditinjau dari segi kepemimpinan, budaya organisasi, serta kompensasi pada peningkatan kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia, yang lebih khusus lagi pada wilayah operasional Jawa Timur, yaitu PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya.

PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya sebagai daerah operasi yang menaungi pengoperasian kereta api di wilayah Jawa Timur khususnya Ibu Kota Surabaya, selalu berupaya meningkatkan pelayanan dan kualitas sarana prasarana dalam menjalankan fungsi organisasinya. Hal ini diorganisir oleh beberapa bagian, yaitu Pengamanan, Penjagaan Aset, Sumber Daya Manusia dan Umum, Keuangan, Sarana, Humasda, Operasi, Sintelis, Hukum, Humasda, IT dan lainnya. Para karyawan PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya merupakan tenaga kerja yang memiliki profesionalitas yang tinggi dalam bidangnya masing-masing.

Penelitian dalam bidang manajemen sumber daya manusia menjadi fokus perhatian yang terus berkembang. Hal tersebut karena berkaitan dengan peran pentingnya dalam peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan. Dalam konteks ini, penelitian bertujuan untuk mengetahui baik secara parsial maupun

simultan mengenai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya”** .

### **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya ?
2. Apakah Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya ?
3. Apakah Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya ?
4. Apakah Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini dilihat dari rumusan masalah, yaitu :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang terkait dengan pengembangan teori Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan variabel-variabel yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.

##### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan berupa saran-saran untuk perusahaan bagi pihak instansi terkait variabel-variabel yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.

b. Bagi Penelitian yang Akan Datang

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan informasi bagi penelitian selanjutnya. Serta dapat digunakan sebagai bahan pustaka dan referensi, terutama bagi mahasiswa yang berminat melakukan penelitian yang relevan terhadap penelitian ini.