

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI PADA PT KAI (Persero)

ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT KAI (Persero)

Hans Cristian Pandapotan Sitorus, Vina Maria Ompusunggu, Maria Kristina Situmorang,
Universitas Quality (Prodi Manajemen Fakultas SOSHUM)

Penulis Korespondensi: hanssitorusofficial@gmail.com, vinaompusunggu@gmail.com,
maryakristina89@gmail.com

ABSTRAK

Sebagai perusahaan transportasi, PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara menghadapi tantangan kinerja pegawai yang belum optimal, ditandai dengan persentase pegawai kategori "cukup-kurang" yang signifikan dan tingginya keluhan pelanggan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, khususnya kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan. Dengan pendekatan kualitatif studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap 17 partisipan, yaitu 1 informan kunci (Asisten Manajer SDM) dan 16 pegawai dari berbagai divisi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi menjadi landasan utama kinerja, namun terdapat kesenjangan adaptasi teknologi antara pegawai senior dan junior. Motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor material (gaji, insentif) dan non-material (pengakuan, lingkungan harmonis). Kepemimpinan partisipatif dan kekeluargaan berperan sebagai katalisator yang menciptakan iklim kerja kondusif. Ketiga faktor ini saling terkait secara dinamis dan mempengaruhi perilaku kerja serta komitmen pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan dan produktivitas. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan kompetensi melalui pelatihan inklusif, sistem penghargaan non material, konsistensi kepemimpinan partisipatif, dan kolaborasi antargenerasi diperlukan untuk mewujudkan kinerja pegawai yang berkelanjutan di PT KAI.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai, Kepemimpinan

ABSTRACT

As a transportation company, PT Kereta Api Indonesia (Persero) Division I North Sumatra faces challenges in achieving optimal employee performance, marked by a significant percentage of employees in the "fair-to-poor" category and a high number of customer complaints. This study aims to analyze the factors influencing employee performance, specifically competence, motivation, and leadership. Employing a qualitative case study approach, data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies involving 17 participants, including one key informant (HR Assistant Manager) and 16

employees from various divisions. The findings reveal that competence serves as the primary foundation for performance, yet a significant technology adaptation gap exists between senior and junior employees. Work motivation is influenced by both material factors (salary, incentives) and non-material factors (recognition, harmonious environment). Participative and family-oriented leadership acts as a catalyst, creating a conducive work climate. These three factors are dynamically interrelated, influencing work behavior and employee commitment, which ultimately enhances service quality and productivity. The study concludes that strengthening competence through inclusive training, implementing non-material reward systems, ensuring consistent participative leadership, and fostering intergenerational collaboration are essential for sustainable employee performance at PT KAI.

Keywords: *Employee Performance, Leadership*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, sumber daya manusia (SDM) telah diakui sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan suatu organisasi (Armstrong, 2015). Kinerja pegawai, sebagai akumulasi dari kontribusi individu, menjadi indikator kunci kesehatan organisasi, yang tidak hanya memengaruhi efisiensi operasional tetapi juga berdampak pada kepuasan pelanggan dan daya saing perusahaan (Robbins & Judge, 2017). PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang transportasi darat, memiliki peran krusial dalam sistem transportasi nasional. Dengan visi menjadi penyedia jasa transportasi terbaik, PT KAI dituntut untuk memiliki pegawai dengan kinerja unggul yang mampu memberikan layanan berkualitas, aman, dan tepat waktu.

Namun, data dari Divisi SDM PT KAI Divre I Sumatera Utara menunjukkan adanya tantangan kinerja yang signifikan. Berdasarkan Rapor Penilaian Kinerja (RAPI) triwulan III tahun 2024, tercatat 35% pegawai berada dalam kategori kinerja 'Cukup' dan 'Kurang', meningkat 8% dari periode yang sama tahun sebelumnya. Data keluhan pelanggan periode Januari-Juni 2025 juga mencatat 312 laporan terkait pelayanan pegawai, dengan dominasi keluhan tentang respons lambat (45%) dan kompetensi teknis (30%). Survei kepuasan internal terhadap kepemimpinan manajer lini menunjukkan skor rata-rata 6.2 dari skala 10, mengindikasikan adanya masalah dalam gaya kepemimpinan yang berdampak pada motivasi kerja.

Fenomena ini mengindikasikan permasalahan pada kinerja pegawai yang kompleks dan memerlukan kajian lebih mendalam. Penelitian ini secara spesifik berfokus pada tiga faktor utama yang secara teoritis mempengaruhi kinerja: kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan. Kompetensi, sebagai karakteristik mendasar yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, menjadi fondasi bagi pegawai untuk melaksanakan tugas secara efektif (Moeheriono, 2015). Motivasi kerja, baik internal maupun eksternal, merupakan kekuatan pendorong yang membangkitkan semangat, arah, dan ketekunan dalam bekerja (Rivai, 2015). Sementara itu, kepemimpinan yang efektif berperan dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Siagian, 2017). Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai di PT KAI Divre I Sumut; (2) Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di PT KAI Divre I Sumut; dan (3) Menganalisis peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di PT KAI Divre I Sumut.

BAHAN DAN METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan kontekstual mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan PT KAI Divre I Sumatera Utara. Penelitian dilaksanakan di kantor PT KAI Divre I Sumatera Utara, Jalan Prof. H. M. Yamin No.13, Medan, pada periode Agustus hingga Desember 2025.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi teknik untuk meningkatkan kedalaman dan keabsahan data. *Pertama*, wawancara mendalam semi-terstruktur dengan 17 partisipan, yang terdiri dari 1 informan kunci (Asisten Manajer SDM) dan 16 informan tambahan (pegawai dari berbagai divisi seperti Manajer Fasilitas Penumpang, Polsuska, FG, OTC, dll.). *Kedua*, observasi partisipatif dengan melibatkan diri dalam lingkungan kerja untuk mengamati aktivitas, interaksi, dan kondisi kerja pegawai secara alami. *Ketiga*, studi dokumentasi dengan mengumpulkan dan menganalisis dokumen resmi perusahaan seperti laporan RAPI dan data keluhan pelanggan. Instrumen utama adalah peneliti sendiri dengan menggunakan pedoman wawancara yang dikembangkan dari indikator variabel penelitian. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (Miles et al., 2016) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengidentifikasi bahwa kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT KAI Divre I Sumut, dengan dinamika yang saling terkait satu sama lain. Temuan menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi digital antargenerasi. Pegawai senior memiliki penguasaan prosedur manual yang sangat baik, namun mengalami kesulitan dalam mengoperasikan sistem komputer dan aplikasi digital seperti yang teramati di Ruang KUPT. Sebaliknya, pegawai junior lebih lincah dalam teknologi dan sering menjadi *troubleshooter* bagi rekan senior. Seperti diungkapkan oleh Asisten Manajer SDM, Zainaludin, "Dilakukan dengan pelatihan-pelatihan dan pendekatan personal. Misalnya, mendatangi secara langsung pegawai senior yang kesulitan, membimbing secara perlahan..." Meskipun demikian, beberapa pegawai seperti Rizky Suwari mengaku belum mengikuti pelatihan formal dan merasa kompetensinya perlu ditingkatkan.

Motivasi kerja pegawai bersifat fluktuatif dan dipengaruhi oleh faktor material dan non-material. Faktor material seperti gaji dan insentif dinilai adil dan menjadi alasan utama bertahan, seperti yang dinyatakan oleh Asep, "Saya termotivasi karena dapat menafkahi keluarga dengan cukup." Namun, apresiasi non-material seperti atasan yang membelikan jajanan atau makan siang terbukti memberikan dampak motivasional yang lebih instan dan terasa. Observasi menunjukkan semangat kerja tinggi di pagi hari dan cenderung menurun di siang hari, namun tetap terjaga berkat lingkungan kerja yang harmonis dan kekeluargaan. Imam Santoso menambahkan, "Bonus yang tidak cair dapat menurunkan motivasi dan kinerja." Gaya kepemimpinan yang dominan adalah partisipatif dan kekeluargaan, sesuai dengan nilai korporasi AKHLAK. Briefing partisipatif di divisi SDM yang melibatkan masukan staf menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab. Di sisi lain, kepemimpinan yang tegas namun mengayomi juga ditemukan, seperti digambarkan Mahadinata tentang atasannya, "memberi arahan jelas, mendukung, dan adil terhadap semua bawahan." Pegawai yang merasa didukung oleh atasan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih konsisten. Ikhsan Aulia menekankan, "Atasan harus merangkul bawahan, solid, dan komunikasi harus baik."

Temuan penelitian mengkonfirmasi teori Moeheriono (2015) bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang memprediksi kinerja unggul. Pegawai dengan kompetensi teknis dan digital yang memadai, seperti pegawai junior yang mahir menggunakan sistem komputer, mampu menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan akurat. Sebaliknya,

kesenjangan kompetensi digital pada pegawai senior dapat menjadi penghambat operasional, terutama di era transformasi digital seperti yang dihadapi PT KAI. Hal ini sejalan dengan pendapat Fadhilah (2023) tentang pentingnya strategi pengembangan kompetensi berkelanjutan. Dalam konteks ini, kompetensi tidak hanya soal penguasaan teknis, tetapi juga kemampuan beradaptasi dan kolaborasi antargenerasi. Kolaborasi yang muncul secara alamiah di Ruang KUPT, di mana junior membantu senior, menjadi solusi informal yang efektif dan menunjukkan bahwa kompetensi dapat dikembangkan melalui interaksi sosial di tempat kerja (model pembelajaran 70:20:10 menurut Fadhilah, 2023).

Penelitian ini juga memperkuat teori motivasi dari Rivai (2015) dan Hasibuan (2015) bahwa motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Gaji dan insentif (faktor ekstrinsik) menjadi fondasi motivasi dasar, sementara pengakuan, lingkungan kerja harmonis, dan hubungan kekeluargaan (faktor intrinsik dan relasional) menjadi *prime mover* yang lebih kuat dalam konteks budaya kerja Indonesia yang kolektif. Apresiasi sederhana dari atasan memberikan dampak psikologis yang signifikan karena menciptakan rasa dihargai dan menjadi bagian dari keluarga besar. Hal ini juga terkait dengan teori McClelland (2020) tentang *achievement motivation*, di mana kebutuhan untuk berprestasi dan mendapatkan pengakuan mendorong individu untuk bekerja lebih baik. Lingkungan kerja yang nyaman dan suportif, seperti yang diungkapkan oleh hampir semua informan, menciptakan *psychological safety* yang memungkinkan pegawai untuk memberikan yang terbaik.

Temuan ini juga sejalan dengan teori Siagian (2017) bahwa kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan iklim kerja kondusif dan memotivasi bawahan. Gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan terbukti tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan (*ownership*) dan tanggung jawab, tetapi juga berfungsi sebagai wahana pembelajaran informal dan pemecahan masalah bersama. Kepemimpinan yang komunikatif dan suportif, seperti yang digambarkan oleh para informan, memperkuat komitmen afektif pegawai terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja (Meyer, 2016). Efektivitas kepemimpinan dalam penelitian ini sangat bergantung pada konsistensi pemimpin dalam menerapkan gaya tersebut dan kemampuannya beradaptasi dengan karakter tim. Hal ini mendukung penelitian Hidayat & Lestari (2022) tentang pentingnya kepemimpinan transformasional di sektor publik.

Ketiga faktor ini tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk siklus pengaruh yang saling menguatkan dalam konteks budaya kekeluargaan PT KAI. Kepemimpinan berperan sebagai

katalisator. Pemimpin yang partisipatif menciptakan ruang kolaborasi antargenerasi, di mana pegawai junior membantu senior mengatasi kendala teknologi. Interaksi ini tidak hanya meningkatkan kompetensi senior, tetapi juga memotivasi junior karena merasa dihargai. Kompetensi yang meningkat menjadi landasan motivasi intrinsik. Pegawai yang merasa mampu dan kompeten akan lebih percaya diri dan puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, kesenjangan kompetensi dapat menjadi sumber frustrasi yang menurunkan motivasi. Di sinilah peran kepemimpinan untuk memfasilitasi pelatihan atau pendampingan. Selanjutnya, motivasi yang tinggi, baik karena faktor material maupun non-material, mendorong inisiatif pengembangan diri. Pegawai yang termotivasi, seperti Rizky dan Azka, secara proaktif ingin belajar lebih banyak, yang pada gilirannya akan meningkatkan kompetensi mereka. Dinamika ini diperkuat oleh budaya organisasi yang kekeluargaan, menciptakan siklus positif peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi, motivasi, dan kepemimpinan secara simultan dan dinamis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT KAI Divre I Sumatera Utara. Kompetensi menjadi landasan utama, namun terdapat tantangan berupa kesenjangan digital antargenerasi. Motivasi bersifat multidimensi, dengan faktor non-material seperti pengakuan dan lingkungan kekeluargaan memiliki dampak yang kuat. Kepemimpinan partisipatif dan suportif berperan sebagai katalisator yang mengintegrasikan dan memperkuat pengaruh kompetensi dan motivasi dalam kerangka budaya organisasi yang harmonis. Sinergi ketiga faktor ini menjadi kunci pencapaian kinerja optimal, terutama dalam menghadapi transformasi digital dan tuntutan pelayanan publik. Penguatan kompetensi melalui pelatihan inklusif, penguatan sistem penghargaan non-material, konsistensi penerapan kepemimpinan partisipatif, serta program kolaborasi terstruktur antargenerasi direkomendasikan untuk mewujudkan kinerja pegawai yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2015). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

- Fadhilah, A. (2023). *Strategi pengembangan kompetensi pegawai di sektor publik*. Adi Widya.
- Hasibuan, M. S. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hidayat, R., & Lestari, N. D. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- McClelland, D. C. (2020). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Meyer, J. P. (2016). *Handbook of employee commitment*. Edward Elgar Publishing.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2016). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Moheriono. (2015). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Siagian, S. P. (2017). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Bumi Aksara.