

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Transportasi memainkan peran yang sangat penting dalam mendorong kelancaran kegiatan ekonomi. Tentu saja, tanpa dukungan transportasi dalam kegiatan ekonomi, hasil yang diinginkan tidak dapat diperoleh. Peranan jasa transportasi yang secara langsung membuka dan menunjang kegiatan perekonomian sangat penting bagi perekonomian, dan saat ini sarana transportasi berkembang pesat sejalan dengan kemajuan teknologi di bidang transportasi. Begitu pula dengan perusahaan perorangan, semakin banyak perusahaan yang bermunculan di sektor transportasi sehingga meningkatkan persaingan perusahaan sejenis untuk menarik konsumen. Bagi operator angkutan darat seperti angkutan kereta api, peningkatan kualitas pelayanan berdampak signifikan terhadap keputusan pengguna jasa. Penambahan fasilitas fisik dan modifikasi sistem pelayanan menuju efektivitas dan efisiensi akan memungkinkan pengguna jasa kereta api untuk membuat pilihan individu.

PT Kereta Api Indonesia (KAI) sebagai perusahaan transportasi darat tidak terlepas dari persaingan. Menurut Kereta Api Indonesia (KAI), intensitas persaingan semakin meningkat dan jumlah pesaing akan diminimalisir dengan selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan pengguna jasa dan berusaha memenuhi apa yang diinginkan pengguna jasa, menunggu dengan menyenangkan para pesaingnya. PT Kereta Api Indonesia sebagai perusahaan transportasi darat tidak lepas dari persaingan.

Dalam persaingan yang ketat, prioritas utama seharusnya adalah kepuasan pengguna jasa agar dapat bertahan, bersaing dan menguasai pasar. Kepuasan menggunakan layanan ditentukan oleh kualitas layanan yang prima. Oleh karena itu, memastikan kualitas layanan

merupakan prioritas utama bagi setiap perusahaan. Perusahaan itu sendiri menjadi semakin penting, dan upaya sedang dilakukan untuk meningkatkan efisiensi bisnis mereka. Salah satu cara untuk meningkatkan efisiensi adalah dengan membina hubungan baik dengan bawahan, khususnya yang berhubungan dengan linierja karyawan. Salah satunya adalah proses komunikasi, yang menciptakan tenaga kerja yang berkualitas tinggi dan sehat yang dapat mengembangkan keterampilan unggul. Meraih kesuksesan adalah cita-cita setiap bisnis. Untuk itu PT Kereta Api Indonesia perlu melakukan komunikasi untuk mendukung terlaksananya tujuan organisasi. Komunikasi yang sangat efektif sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk melakukan kegiatan bisnis.

Faktor terpenting dalam mencapai tujuan perusahaan adalah faktor manusia – karyawan. Karyawan yang bertalenta dan bertalenta dapat berpartisipasi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Peran seorang pegawai dalam suatu organisasi dapat diukur dari kinerjanya dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan untuk memandu kemajuan perusahaan dalam perkembangan perusahaan dan memungkinkan untuk bersaing dengan perusahaan lain. Terlalu banyak perusahaan memilih karyawan dengan talenta berkualitas. PD.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyediakan jasa transportasi untuk mengangkut penumpang dan barang. Sepanjang sejarahnya, transportasi kereta api di negara kita telah membuktikan peran penting dalam bidang transportasi untuk mendukung pertumbuhan dan pembangunan ekonomi negara **(Fadilah, 2019)**.

**(Masram & Mu'ah, 2017)** Manajemen sumber daya manusia menangani berbagai masalah yang berkaitan dengan karyawan, karyawan, pekerja, manajer, dan pekerja lainnya

dalam rangka mendukung kegiatan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang diberikan. Oleh karena itu, manajer perlu memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki orang yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat untuk melakukan tugas yang membantu perusahaan mencapai tujuan keseluruhannya secara efektif dan efisien. Manajemen sumber daya manusia juga terkait dengan perancangan dan implementasi sistem perencanaan, kesiapan karyawan, pengembangan karyawan, manajemen karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan kerja yang baik. Manajemen sumber daya manusia mencakup semua keputusan dan praktik manajemen yang secara langsung mempengaruhi tenaga kerja.

Sumber daya manusia yang berkualitas dan berpendidikan tinggi akan mempengaruhi efisiensi kerja. Melalui pelatihan ini, seorang karyawan dapat melakukan tugas yang diberikan. Perguruan tinggi akan menentukan penempatan orang yang tepat di tempat yang tepat (*right people in the right place*). Dalam pendidikan ada proses yang berkesinambungan, tidak hanya sesaat. Namun, pendidikan juga dapat dilihat sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang, yang meliputi penguasaan teori untuk memutuskan masalah yang berkaitan dengan kegiatan yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Seringkali, banyak karyawan termotivasi untuk melanjutkan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi dengan harapan akan dipromosikan ketika dipromosikan ke gaji atau insentif yang lebih tinggi. Masa kerja juga merupakan komponen terpenting untuk menjelaskan tingkat kinerja seorang karyawan: semakin lama seorang karyawan bekerja di perusahaan, semakin besar kemungkinan dia ingin terus meningkatkan kinerjanya. Bukti juga menunjukkan bahwa masa kerja seseorang adalah prediktor kuat pengunduran diri karyawan di masa depan. Menurut **(Qomariah, 2020)** Kinerja pegawai merupakan hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang

dilakukan pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. **(Anwar, & Komariyah, 2017)** menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil dari proses terkait selama periode waktu tertentu dan diukur berdasarkan persyaratan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. **(Lestari, 2019)** Prestasi karyawan (kinerja kerja) adalah kinerja karyawan yang sebenarnya relatif terhadap kinerja karyawan yang diharapkan. Prestasi kerja yang diharapkan merupakan standar kinerja yang disusun sebagai tolak ukur agar pegawai dapat melihat kinerja pegawai berdasarkan posisinya terhadap standar yang telah ditetapkan. Selanjutnya juga dapat dilihat kinerja pegawai tersebut dibandingkan dengan pegawai lainnya.

Kinerja karyawan merupakan hasil usaha seorang karyawan dengan memanfaatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya **(Wirawan, 2019)**. Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang ditampilkan (Kamus Besar Bahasa Indonesia). Kinerja adalah melakukan pekerjaan dan hasil yang datang darinya. Prestasi kerja sering dipengaruhi oleh keterampilan, kompetensi, pengalaman dan keseriusan tenaga kerja yang terlibat. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan inilah yang mempengaruhi kontribusi mereka terhadap organisasi. Peningkatan kinerja individu dan kelompok menjadi fokus perhatian dalam upaya peningkatan kinerja organisasi **(Deni & Putri, 2021)**

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu perusahaan adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan menjadi penting bukan hanya karena berhubungan langsung dengan pendapatan karyawan selama periode waktu tertentu, tetapi karena kelangsungan usaha terhadap kelangsungan usaha. Kinerja yang baik dapat menyelesaikan pekerjaan, salah satunya dengan adanya program pelatihan profesional bagi karyawan.

Dengan program pelatihan profesional, perusahaan dapat melihat dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan. Salah satu sarana untuk mengembangkan kinerja karyawan adalah dengan mengadakan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Pelatihan diperlukan untuk memaksimalkan kualitas karyawan dan merupakan faktor penting dalam persaingan bisnis. Perkembangan teknologi yang pesat dalam suatu perusahaan harus diimbangi dengan pengembangan sumber daya manusia untuk memenuhi kegiatan perusahaan tersebut. **(Muhtadin & Frianto, 2020).**

**(Mufidah et al., 2020)** Teknologi berkembang pesat, dan organisasi yang tidak mengikuti kemajuan teknologi akan kalah dalam perlombaan bisnis. Satu hal yang perlu Anda lakukan adalah melatih karyawan Anda agar terampil dalam teknologi yang berkembang ini. Pelatihan yang tepat dan dilakukan dengan baik meningkatkan kinerja karyawan. Memberikan pelatihan sangat penting bagi karyawan karena dapat meningkatkan pengetahuan mereka tentang pekerjaan. Memberikan pelatihan dapat meningkatkan prestasi kerja dan motivasi karyawan.

Komunikasi adalah proses sosial, dalam arti pelembaran pesan/lambang yang mana mau tidak mau akan menumbuhkan pengaruh pada semua proses dan berakibat pada bentuk perilaku manusia dan adat kebiasaan. Komunikasi organisasi adalah, studi mengenai cara orang memandang objek-objek, juga studi mengenai objek-objek itu sendiri. Komunikasi merupakan bagian integral dari proses manajemen dan melalui komunikasi yang efektif kerjasama yang harmonis dapat dicapai. Komunikasi berada di garis depan dari apa yang diperlukan untuk terlibat dalam upaya komunikasi yang berdampak pada kinerja karyawan. Kekuatan organisasi tidak hanya terletak pada sistem, teknologi, proses dan sumber pendanaannya, tetapi juga pada sumber daya manusianya. Fungsi bagian dalam organisasi

karena itu tergantung pada kemampuan orang-orang dalam organisasi yang bersangkutan untuk bergerak menuju pencapaian tujuan yang ditetapkan. Organisasi yang tumbuh dan berkembang selalu berkomunikasi dengan organisasi lain. keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari pentingnya komunikasi eksternal yang diterapkan. Penerapan suatu komunikasi eksternal dibangun atas komunikasi timbal balik. Wujud komunikasi eksternal secara timbal balik berupa pemberian informasi, kegiatan kerjasama dan dialog antar organisasi. **(Susanto, 2019)** menjelaskan pengertian tentang komunikasi adalah sebagai berikut “komunikasi merupakan transfer makna dan penyampaian ide dari satu orang ke orang lain.

Proses komunikasi juga mendukung kinerja pegawai, terutama komunikasi informal di lingkungan pergaulan. Komunikasi informal diperlukan oleh karyawan sebagai proses pertukaran informasi dan pengalaman untuk meningkatkan tingkat pengetahuan di antara karyawan dan seterusnya, pertukaran informasi dan pengalaman memungkinkan karyawan untuk memperluas wawasan mereka dalam proses melakukan pekerjaan mereka dan karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Faktanya, karena tidak membutuhkan waktu lama untuk menyelesaikan pekerjaan, karyawan tidak memiliki kesempatan untuk menjalin hubungan komunikasi informal yang baik dengan lingkungan internal, dan kurangnya komunikasi menyebabkan konflik antar karyawan, sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan **(Anggun, 2020)**.

Setiap organisasi didalam perusahaan tertentu selalu mempunyai tujuan dan menginginkan adanya suatu keberhasilan dalam usahanya. Suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta untuk mencapai tujuannya. Tanpa kemampuan yang baik dari karyawan, tujuan yang ditetapkan tidak akan pernah tercapai. Hal ini terjadi karena banyak karyawan tidak berusaha maksimal dalam pekerjaannya, sehingga target yang ditetapkan perusahaan

tidak tercapai sebagai akibat dari kinerja karyawan yang tidak maksimal. Kinerja merupakan suatu kemampuan pekerjaan dalam menerima tujuan pekerja. Tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja.

Dari sisi pelatihan, kurangnya tenaga ahli dari pelatihan atau trainer dalam pelatihan, dan banyak pengajar yang sudah berumur tua. Lalu tujuan dan sasaran pelatihan belum maksimal, terlihat dari belum terpenuhinya pendidikan dan pelatihan kepada karyawan-karyawan baru secara merata. Terkait dengan banyaknya kebutuhan akan tenaga kerja di bidang operasional seperti petugas rumah sinyal, maka perusahaan mempekerjakan karyawan baru masih minim pelatihan serta pendidikan seperti juru langsir dan penjaga perlintasan untuk didinaskan menjadi juru rumah sinyal yang notabennya harus melayani peralatan blok. Alhasil kinerja karyawan pun kurang maksimal atau terkesan lambat karena kurang menguasai pengetahuan akan pekerjaannya.

Berikutnya dalam hal disiplin balas jasa yang tidak sama antar stasiun memicu kecemburuan sosial, karena terdapat perbedaan pendapat karyawan pada beberapa stasiun. Contohnya Muara Enim dan Tanjung Enim Baru karena dianggap beban kerja pada stasiun Tanjung Enim lebih banyak. Alan tetapi pada stasiun Banjar Sari yang memiliki beban kerja jauh lebih sedikit dari stasiun Muara Enim dan stasiun lainnya, tetap mendapat pendapatan yang sama. Selanjutnya teladan pemimpin menjadi faktor turunnya tingkat disiplin karyawan. Terlihat dari kebiasaan pemimpin yang merokok di ruangan yang jelas tertulis dilarang merokok, akibatnya karyawan menjadi kurang disiplin. Karyawan pun dalam mengerjakan tugasnya sering mengulur-ulur waktu.

**Tabel 1.1 Program dan Realisasi Kinerja Pegawai KA Divisi Regional II Sumatera Barat tahun 2022 (Tingkat Pendapatan)**

No	Bulan	Target (Pendapatan)	Realisasi (Pendapatan)	Persentase %
1	JANUARI	216.525.000	187.851.000	87
2	FEBRUARI	195.940.000	159.222.500	81
3	MARET	207.290.000	134.506.000	65
4	APRIL	213.425.000	137.646.500	64
5	MAI	199.040.000	159.236.000	80
6	JUNI	204.190.000	208.622.000	102
7	JULI	137.230.000	172.906.500	126
8	AGUSTUS	173.305.000	598.670.000	345
9	SEPTEMBER	224.925.000	274.262.500	122
10	OKTOBER	221.675.000	182.365.000	82
11	NOVEMBER	199.040.000	146.000.000	73
12	DESEMBER	189.740.000	101.464.500	52

Sumber : PT Kereta Api (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat

Penyebab kinerja karyawan yang kurang baik dapat dilihat dari data absensi, salah satu faktor penyebabnya berasal dari komunikasi yang masih kurang antar karyawan ditempat kerja, lama kerja dan dorongan terhadap kerja karyawan sehingga bagian karyawan menunjukkan perilaku yang melanggar peraturan perusahaan. Kemudian setiap karyawan yang melakukan pekerjaan pasti karna adanya komunikasi dalam bekerja yang membuat karyawan dapat bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan dan mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan karyawan untuk perusahaan. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan

mengambil judul **“Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Masa Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis dapat merumuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut :

1. Tingkat pendidikan yang masih rendah di perusahaan sehingga menyebabkan kurangnya pengalaman dan pengetahuan karyawan PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
2. Kurangnya Karyawan yang tamatan sekolah tinggi atau karyawan yang sudah sarjana di PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
3. Kurangnya waktu karyawan ditempat bekerja mengakibatkan kurangnya kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
4. Kualitas komunikasi yang belum baik antara pimpinan dan karyawan.
5. Kemampuan Komunikasi yang dimiliki karyawan masih kurang di PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
6. Apakah Masa kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
7. Bagaimana pengaruh masa kerja terhadap prestasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
8. Kinerja karyawan kurang optimal menyebabkan hasil kinerja yang tidak stabil terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
9. Masa kerja belum diterapkan dengan baik sehingga membuat kinerja karyawan menjadi menurun terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.

10. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan komunikasi kerja baik komunikasi intrinsik maupun ekstrinsik.
11. Fasilitas kerja yang belum lengkap menyebabkan menurunnya kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
12. Menurunnya masa kerja kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, penulis membatasi permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu permasalahan yang berkaitan dengan Tingkat Pendidikan (X1), Komunikasi (X2), Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat dengan Masa Kerja (Z) sebagai variabel intervening pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis dapat merumuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh Komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
2. Bagaimana Pengaruh Komunikasi terhadap Masa Kerja pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
3. Bagaimana pengaruh Masa Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
4. Bagaimana pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
5. Bagaimana pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Masa Kerja pada PT Kereta Api

Indonesia (KAI) Padang.

6. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap Masa Kerja melalui Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
7. Bagaimana pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Masa Kerja melalui Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Inonesia (KAI ) Padang.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Bertolak dari permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya ada beberapa tujuan yang hendak dicapai oleh penulis yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komunikasi terhadap Masa Kerja pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
3. Untuk mengetahui analisis pengaruh Masa Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
4. Untuk mengetahui analisis pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
5. Untuk mengetahui analisis pengaruh pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Masa Kerja pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap Masa Kerja melalui Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.
7. Untuk mengetahui analisis pengaruh Tingkat Pendidikan terhadap Masa Kerja melalui Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Inonesia (KAI ) Padang.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan oleh penulis dari keberhasilan penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, dapat menjadi masukan atau bahan pertimbangan bagi PT Kereta Api Indonesia (KAI) UPT Padang dalam mengambil keputusan yang menyangkut masalah sumber daya manusia. Seta sebagai bahan pertimbangan untuk melaksanakan perbaikan oleh perusahaan atau instansi bila mana dianggap perlu dimasa yang akan datang.
2. Bagi penulis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengalaman serta sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam mengetahui sejauh mana hubungan antara teori yang diperoleh di perkuliahan dengan kondisi nyata.
3. Bagi Perguruan Tinggi, diharapkan penelitian ini dapat menjadi sumber referensi dan kontrobusi pada studi konsentrasi manajemen sumber daya manusia dan acuan dari penelitian mengenai pengaruh tingkat pendidikan, masa kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (KAI) Padang.