

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1. Profil Unit Pelaksana Teknis (UPT) Balai Yasa Yogyakarta

UPT Balai Yasa Yogyakarta adalah salah satu bagian dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) beroperasi di Pulau Jawa yang terletak di Jl. Kusbini No. 1, Yogyakarta. Keberadaannya telah dimulai sejak zaman kolonial Belanda yang didirikan pada tahun 1914. Dulunya UPT Balai Yasa Yogyakarta dibangun dan dimiliki oleh Nederland Indische Spoorweg Maatschapij (NIS) dan bernama *Central Werkplaats* (bengkel pusat). Saat itu, *Central Werkplaats* berfungsi dalam pemeliharaan dan perbaikan lokomotif, gerbong barang dan penumpang.

Central Werkplaats dibeli oleh Jepang pada 1942, dan menjadi perusahaan kereta api pemerintah Jepang dengan fungsi yang masih sama pada zaman pemerintah Belanda. Setelah Indonesia merdeka, perkeretaapian di Indonesia menjadi milik pemerintah Indonesia. Sejak 6 Juni 1959, UPT Balai Yasa Yogyakarta beralih fungsi menjadi bengkel khusus lokomotif diesel. Ir. Effendi Saleh, Direktur Kereta Api ketika itu, bertanggung jawab atas peresmian.

Sesudah kemerdekaan, Balai Yasa Yogyakarta adalah PNKA (Perusahaan Negara Kereta Api), PJKA (Perusahaan Djawatan Kereta Api), PERUMKA (Perusahaan Umum Kereta Api), akhirnya PT Kereta Api Indonesia (persero) UPT Balai Yasa Yogyakarta.

UPT Balai Yasa Yogyakarta melaksanakan beberapa pekerjaan diantaranya merawat, memperbaiki lokomotif, Kereta Rel Diesel bertanggung jawab atas kereta pembangkit. Adapun Tugas Pokoknya UPT Balai Yasa Yogyakarta adalah sebagai berikut:

1. Seluruh lokomotif diesel di Jawa harus diperiksa secara berkala selaras dengan buku pedoman pemeliharaan atau buku petunjuk pemeliharaan yang bersangkutan. Ini termasuk semi-pemeliharaan akhir (SPA) terhadap dua tahun (325.000 km), dan pemeliharaan akhir (PA) terhadap empat tahun (650.000 km).

2. Melakukan pekerjaan memperbaiki (PB) pada lok di lintas telah mengalami kecacatan yang tidak mampu memperbaiki (dipo).
3. Melakukan tugas rehabilitasi (RH) pada lokomotif terkena dampak peristiwa atau kecelakaan
4. Melakukan perbaikan atau pembuatan bagian lokomotif untuk diterapkan di dipo lokomotif.
5. Membuat lokomotif yang sudah beroperasi selama dua puluh tahun melakukan pekerjaan pemeliharaan sesudah umur atau *Middle Over Haul*.
6. Perawatan dan perbaikan lokomotif pembangkit

1.1.2. Visi dan Misi UPT Balai Yasa Yogyakarta

Visi

Menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia

Misi

1. Dalam penyediaan sistem transportasi digital secara stabil, efektif, dan bertumbuh dengan cepat dalam pemenuhan keperluan konsumen.
2. Pengembangan solusi pengiriman massal yang terintegrasi dengan investasi untuk infrastruktur, SDM, dan teknologi.
3. Dalam meningkatkan pertumbuhan nasional, bekerja sama secara pemangku kepentingan umum, mencakup memulai dan menerapkan sarana infrastruktur transportasi yang signifikan.

1.1.3. Logo UPT Balai Yasa Yogyakarta

Logo yang memiliki desain sama dengan logo PT Kereta Api Indonesia (Persero). Mencerminkan identitas serta komitmen perusahaan dalam memberikan layanan terbaik dan memberikan inovasi berkelanjutan bagi pengguna kereta api.



Gambar 1. 1

Logo Perusahaan

Sumber: https://www.kai.id/corporate/about_kai/ (2024)

1. Bentuk

Terinspirasi berupa REL kereta yang ditunjukkan oleh garis yang menyambung ke atas huruf A, PT Kereta Api Indonesia (Persero) diharapkan terus berkembang untuk menjadi solusi terbaik untuk ekosistem transportasi yang terintegrasi, terbukti, dan berkolaborasi pada akhirnya, yang akan memungkinkan konektivitas antara Indonesia dari Sabang hingga Merauke. Karakter PT Kereta Api Indonesia (Persero) digambarkan sebagai progresif, terbuka, dan percaya diri melalui Typeface italic yang dinamis dan diubah terhadap huruf A. Diharapkan bahwa grafik yang tegas tetapi memungkinkan perbedaan warna terhadap huruf mencerminkan hubungan yang konsisten dan efektif antara PT Kereta Api Indonesia (Persero) serta semua pihak yang terlibat.

2. Warna

Kombinasi warna biru tua menunjukkan stabilitas, profesionalisme, kepercayaan diri, dan amanah, sedangkan warna oranye menunjukkan semangat, kreativitas, tekad, kesuksesan, dan kebahagiaan.

1.1.4. Budaya Perusahaan UPT Balai Yasa Yogyakarta

Gambar 1.2 merupakan budaya perusahaan yang diusung oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero). Kesamaan nilai perusahaan melalui UPT Balai Yasa Yogyakarta menunjukkan sinergi dan dedikasi perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan dan kontribusi terhadap transportasi kereta api di Indonesia.



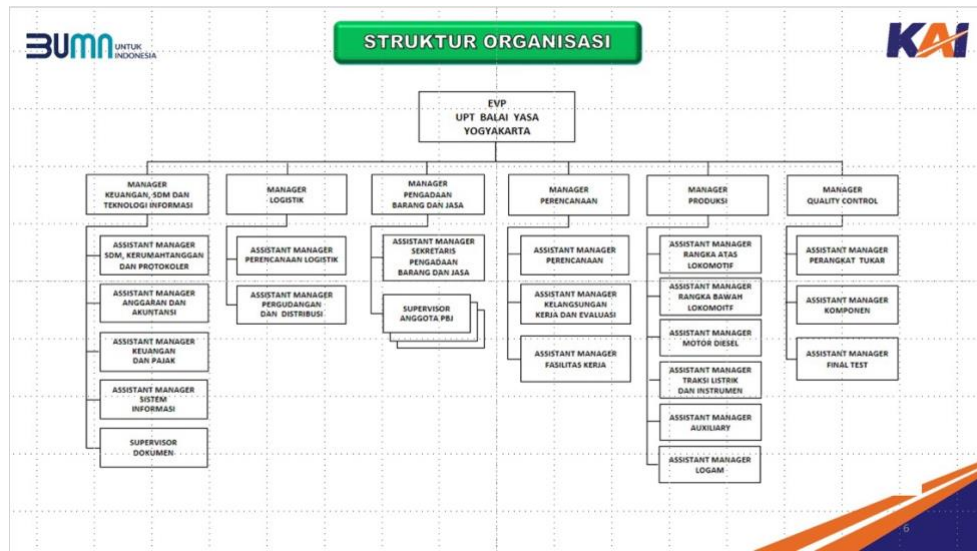
Gambar 1. 2
Budaya Perusahaan

Sumber: https://www.kai.id/corporate/about_kai/ (2024)

- a. Amanah
Memelihara keyakinan yang diberikan
- b. Kompeten
Tetap belajar dan meningkatkan kemampuan
- c. Harmonis
Pedulilah satu sama lain dan hargailah perbedaan.
- d. Loyal
Memprioritaskan kepentingan negara dan bangsa.
- e. Adaptif
Sangat kreatif dan terbuka untuk mengubah dan menghadapi perubahan.
- f. Kolaboratif
Membangun hubungan kerja yang sinergis.

1.1.5. Struktur Organisasi UPT Balai Yasa Yogyakarta

Struktur organisasi dirancang guna mendukung pelaksanaan tugas operasional dan manajerial secara efektif dan efisien.



Gambar 1. 3

Struktur Organisasi UPT Balai Yasa Yogyakarta

Sumber: Data Internal Perusahaan (2024)

Gambar 1.3 menampilkan struktur organisasi UPT Balai Yasa dikelola PT Kereta Api Indonesia (Persero). Di puncak struktur, adanya posisi *Executive Vice President* yang merupakan pimpinan tertinggi dan memiliki tanggung jawab utama. Di bawah *Executive Vice President*, terdapat Manajer Keuangan, SDM dan Teknologi Informasi; Manajer Logistik; Manajer Produksi; serta Manajer *Quality Control*. Setiap manajer bertanggung jawab dalam mengelola area spesifik dalam organisasi dan memiliki beberapa *Assistant Manager* yang mendukung tugas manajerial tersebut.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan di era perindustrian 4.0 dan 5.0 saat ini menghadapi tantangan yang lebih berat dibandingkan dengan era sebelumnya. Dalam menghadapi persaingan global saat ini, organisasi dituntut untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawannya agar mampu bertahan dan berkembang. Salah satu faktor penting dalam keberhasilan perusahaan ialah kinerja karyawan. Kinerja karyawan kini tidak hanya bergantung pada kapasitas sumber daya atau modal, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan potensi sumber daya manusianya secara optimal.

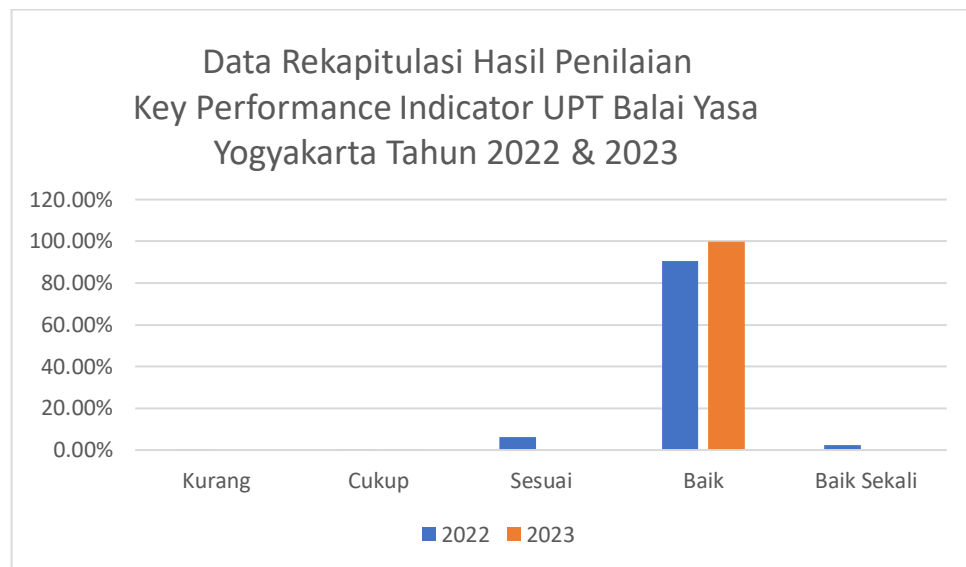
Sumber daya manusia sebagai elemen kuat untuk bergeraknya organisasi akan dituntut guna terus meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai tujuan secara maksimal (Winarti, 2018). Sementara itu, ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, termasuk tempat kerja, gaji, dan peran kepemimpinan dalam organisasi. Gunawan, Fajrillah, & Ginting (2022) menjelaskan bahwa lingkungan yang mendukung, seperti fasilitas kerja yang memadai dan suasana yang kondusif, dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan kenyamanan dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Penghargaan atau insentif juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Septaviandri (2020) menjelaskan bahwa pelatihan, insentif, dan secara bersamaan lingkungan kerja meningkatkan produktivitas karyawan. Lebih lanjut, pelatihan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja dan kinerja karyawan (Geraldin, Abbas, & Sabaruddin, 2021).

Demikian juga, faktor lainnya yang mendukung kinerja karyawan adalah dukungan organisasi. Maida & Lukiyana (2024) menyebutkan bahwa dukungan organisasi yang tinggi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang kemudian berdampak positif bagi kinerjanya. Prastyo & Suyanto (2020) menjelaskan juga bahwa dukungan organisasi yang baik akan menciptakan persepsi positif di kalangan karyawan, yang

berkontribusi pada hasil kinerja yang lebih bagus. Selainnya, keterlibatan karyawan berdampak positif pada kinerja (Hardian et al., 2021). Dengan demikian, kinerja karyawan adalah elemen penting dalam mencapai keberhasilan organisasi secara keseluruhan dan pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhinya dapat membantu organisasi mempertahankan daya saing.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Team Leader* Sistem Informasi Pekerja, pada 16 Oktober 2024, menyampaikan bahwa perusahaan melihat adanya aspek pelaksanaan pekerjaan untuk diperbaiki. Karyawan masih belum bisa menyelesaikan tugas secara konsisten, baik dari hasil maupun ketepatan waktu. Kerja sama atau bantuan rekan kerja juga perlu ditingkatkan. Selain itu, kesadaran bertindak dalam menyelesaikan pekerjaan belum dimiliki setiap karyawan.



Gambar 1. 4

Data Rekapitulasi Hasil Penilaian Key Performance Indicator UPT Balai Yasa
Yogyakarta Tahun 2022 & 2023

Sumber: Public Information Care PT Kereta Api (Persero) (2024)

Berdasarkan hasil perbandingan data rekapitulasi hasil penilaian *Key Performance Indicator* UPT Balai Yasa Yogyakarta Tahun 2022 & 2023, terlihat bahwa kategori Kurang pada tahun 2022 memperoleh persentase sebesar 0,20% menjadi 0% pada tahun 2023. Kategori Cukup pada tahun 2022 sebesar 0,60% menjadi 0,26%. Kategori Sesuai yang sebelumnya memperoleh 6,20% pada tahun 2022, menjadi 0% pada tahun 2023. Sementara itu, kategori Baik mengalami peningkatan dari 90,60% pada tahun 2022 menjadi 99,74% pada tahun 2023. Namun, kategori Baik Sekali pada tahun 2022 memperoleh 2,40%, pada 2023 turun menjadi 0%.

Hasil wawancara dengan *Team Leader* Sistem Informasi Pekerja juga mengeluhkan bahwa karyawan kurangnya motivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan menyelesaikan pekerjaan hanya sebatas memenuhi kewajiban. Karyawan belum terdorong untuk berkontribusi secara optimal untuk memberikan hasil terbaik. Oleh karena itu, perusahaan mengharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja agar kualitas kerja mampu memperoleh hasil sesuai target.

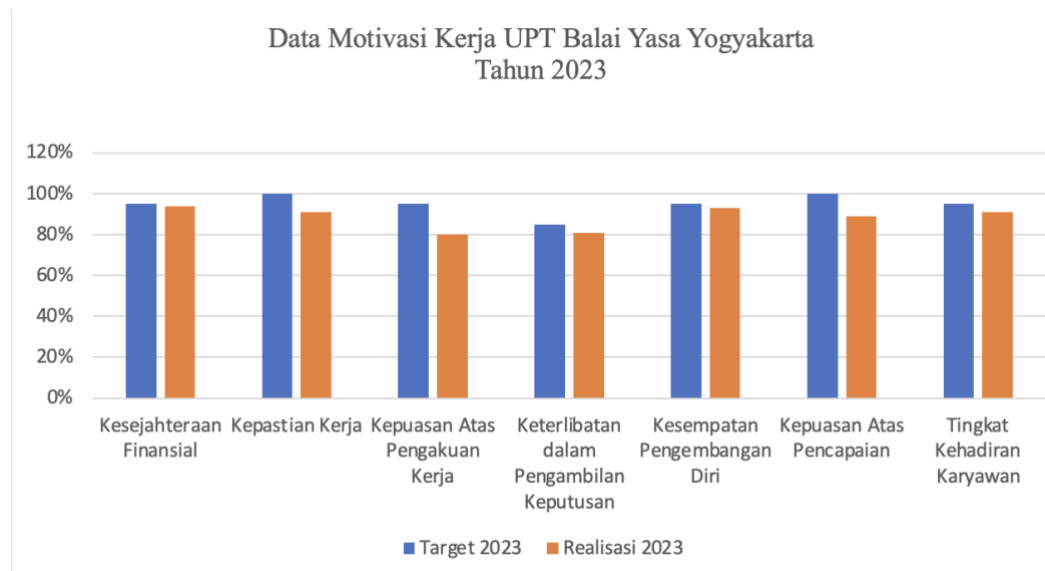
Motivasi kerja merupakan komponen penting yang mempengaruhi kinerja pekerja. Motivasi kerja berperan sebagai internal dan eksternal yang memengaruhi seseorang untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan proses yang menentukan seberapa keras seseorang berusaha, usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi, dan ketekunan usaha individu menuju pencapaian suatu tujuan.

Gagne & Deci (2022) menyoroti bahwa karyawan yang memiliki motivasi intrinsik cenderung lebih kreatif dan terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Selain itu, motivasi ekstrinsik, seperti kompensasi dan penghargaan juga terbukti memengaruhi kinerja karyawan. Meskipun dalam jangka panjang, motivasi intrinsik lebih efektif dalam mempertahankan kinerja yang tinggi.

Dalam era kompetisi yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk lebih memahami faktor-faktor yang dapat memotivasi karyawan agar dapat mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi. Karena itu, perusahaan harus

membuat lingkungan kerja yang mendukung, menyediakan insentif yang sesuai, dan memberikan peluang pengembangan karir bagi karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja mereka.

Menurut Faisal & Rasheed (2021) karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan. Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan yang efektif mempunyai dampak sinergis pada kinerja pegawai. Pancasila, Haryono, & Sulisty (2020) menghasilkan temuan bahwa motivasi kerja yang tinggi berkorelasi dengan kinerja karyawan yang lebih baik.



Gambar 1. 5

Data Motivasi Kerja UPT Balai Yasa Yogyakarta

Sumber : Data Internal Perusahaan, data yang diolah (2024)

Berdasarkan data motivasi kerja UPT Balai Yasa tahun 2023, terlihat adanya penurunan dalam realisasi target motivasi kerja. Pada aspek kesejahteraan finansial, selisih sebesar 1% dari target menunjukkan bahwa kesejahteraan finansial yang dirasakan oleh karyawan berada di bawah ekspektasi target UPT Balai Yasa Yogyakarta. Aspek kepastian kerja mengalami penurunan sebesar 9%, yang menunjukkan bahwa karyawan mungkin merasa kurang aman dengan stabilitas kerja.

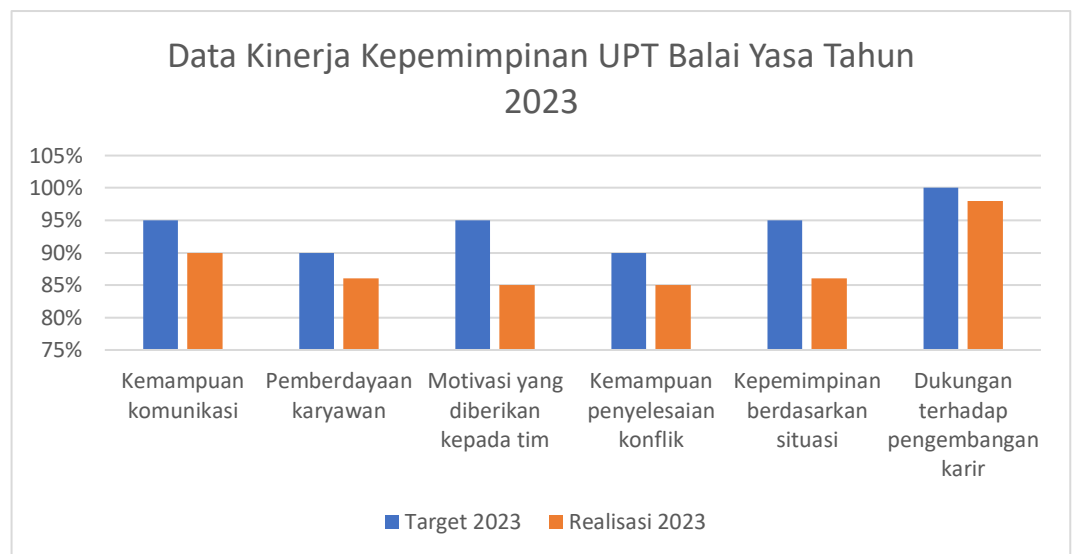
Aspek kepuasan atas pengakuan kerja menunjukkan selisih sebesar 15%, artinya banyak karyawan yang merasa kurang mendapatkan apresiasi yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan. Sementara itu, keterlibatan dalam pengambilan keputusan menunjukkan selisih 4%, hal ini menjelaskan bahwa karyawan merasa kurang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

Meskipun demikian, aspek kesempatan pengembangan diri mengalami penurunan yang relatif kecil sebesar 2%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar target dalam pengembangan karyawan masih terpenuhi. Namun, sama halnya dengan aspek kepuasan atas pengakuan, kepuasan atas pencapaian pun memiliki selisih 11%, menggambarkan adanya ketidakpuasan terkait pencapaian pekerjaan yang bisa terjadi karena kurangnya pengakuan maupun kurang sesuai dengan ekspektasi karyawan. Aspek tingkat kehadiran karyawan juga mengalami penurunan 4% dari target, yang menunjukkan bahwa tingkat komitmen terhadap kehadiran menurun, kemungkinan besar terjadi akibat penurunan motivasi secara keseluruhan.

Lebih lanjut, hasil wawancara menjelaskan bahwa kepemimpinan sangat penting guna menentukan kinerja dan perilaku karyawan. Akan tetapi, pemimpin pada setiap unit masih harus dikembangkan kualitasnya karena dalam menyampaikan arahan masih bersifat umum sehingga menimbulkan perbedaan pemahaman anggota. Selain itu, pengawasan juga perlu ditingkatkan guna proses pengendalian berjalan dengan efektif.

Kepemimpinan merujuk pada kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menginspirasi anggota tim dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan produktif. Pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan tim dan situasi yang dihadapi, sesuai dengan pendekatan situasional. Ketika karyawan merasa bahwa pemimpinnya peduli dan memberikan inspirasi, mereka akan lebih bersemangat dan terikat dengan pekerjaannya serta loyal terhadap organisasi (Azis et al., 2019).

Kepemimpinan berfokus pada hubungan saling percaya antara pemimpin dan timnya serta tidak hanya memfokuskan diri pada pencapaian tujuan, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan dan kepuasan karyawan sebagai bagian integral dari keberhasilan jangka panjang. Pemimpin yang baik dapat menetapkan tujuan yang jelas, memberikan arahan dan dukungan, menginspirasi, dan memotivasi anggota tim mereka, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif yang mendorong produktivitas dan keterlibatan (Sary et al., 2024). Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Abdullah, Lumintang, & Adolfina, 2021; Cahyani, Herawati, & Septyarini, 2021; Norawati et al., 2021; Paramarta & Astika, 2020; Sedayu & Rushadiyati, 2021)



Gambar 1. 6

Data Kinerja Kepemimpinan UPT Balai Yasa Yogyakarta Tahun 2023

Sumber : Data Internal Perusahaan, data yang diolah (2024)

Berdasarkan data kepemimpinan UPT Balai Yasa Yogyakarta tahun 2023, aspek-aspek kepemimpinan belum mencapai target yang telah ditetapkan. Aspek kemampuan komunikasi menunjukkan selisih sebesar 5% dari target, hal ini berarti efektivitas komunikasi pemimpin di perusahaan masih perlu ditingkatkan. Pada aspek pemberdayaan karyawan, terdapat

penurunan sebesar 4% dari target, yang berarti pemimpin mungkin belum sepenuhnya mampu memberdayakan karyawan secara optimal.

Di samping itu, kemampuan pemimpin dalam penyelesaian konflik mengalami penurunan sebesar 6% dari target, hal ini menunjukkan bahwa pemimpin masih mengalami kesulitan dalam menangani konflik yang ada. Pada aspek kepemimpinan berdasarkan situasi, terdapat selisih sebesar 9% dari target, yang menjelaskan bahwa pemimpin kurang fleksibel dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang terjadi. Dukungan pemimpin terhadap pengembangan karir karyawan juga belum mencapai target, dengan selisih 8%, menunjukkan bahwa dukungan pemimpin dalam pengembangan karir karyawan kurang optimal.

Dalam konteks penelitian ini, penting untuk menyoroti bahwa faktor yang memengaruhi kepemimpinan dan motivasi kerja pada kinerja organisasi, khususnya di UPT Balai Yasa Yogyakarta, merupakan isu relevan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang mendukung motivasi karyawan dan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja organisasi (Cahyati & Adelia, 2024).

Pada UPT Balai Yasa Yogyakarta terdapat indikasi motivasi yang rendah dan masalah dalam kepemimpinan. Hal ini dapat menyebabkan penurunan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan yang diberikan. Jika masalah ini tidak ditangani, dampaknya bisa sangat merugikan, termasuk penurunan kualitas pelayanan publik dan hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap organisasi (Sujana & Ardana, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini sangat penting untuk memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai hubungan antara motivasi kerja, kepemimpinan, dan kinerja, serta untuk memberikan rekomendasi bagi manajemen dalam meningkatkan kedua aspek tersebut untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis menjadikan dasar untuk melakukan penelitian tentang motivasi kerja dan efektivitas kepemimpinan dengan judul penelitian yang diangkat

adalah “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di UPT Balai Yasa Yogyakarta”.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, terdapat beberapa pertanyaan yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana variabel motivasi kerja pada karyawan UPT Balai Yasa Yogyakarta?
2. Bagaimana variabel kepemimpinan pada karyawan UPT Balai Yasa Yogyakarta?
3. Bagaimana variabel kinerja pada karyawan UPT Balai Yasa Yogyakarta?
4. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di UPT Balai Yasa Yogyakarta?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di UPT Balai Yasa Yogyakarta?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini guna mengkaji dan menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Tujuan-tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui motivasi kerja pada karyawan UPT Balai Yasa Yogyakarta.
2. Mengetahui kepemimpinan pada karyawan UPT Balai Yasa Yogyakarta.
3. Mengetahui kinerja pada karyawan di UPT Balai Yasa Yogyakarta.
4. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan UPT Balai Yasa Yogyakarta.
5. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan UPT Balai Yasa Yogyakarta.

1.5 Kegunaan Penelitian

Diharapkan bahwa penelitian ini akan memberi keuntungan teoritis dan praktis yang signifikan. Beberapa kegunaan atas penelitian ini merupakan:

1. Bagi Peneliti

Diharap bisa memberikan kontribusi bagi pengembangan teori mengenai motivasi kerja, kepemimpinan dan kinerja karyawan, serta meningkatkan pengetahuan dan aplikasinya menggunakan teori yang sudah dikaji.

2. Bagi Perusahaan

Memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam peningkatan kinerja karyawan dengan motivasi kerja dan kepemimpinan yang efektif.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian tentang motivasi kerja, kepemimpinan, dan kinerja karyawan diharap mampu menggunakan temuan ini sebagai dasar untuk penelitian terkait lainnya.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

a. BAB I PENDAHULUAN

BAB I yaitu penguraian dengan sederhana, singkat dan ringkas menjelaskan secara pasti mengenai isi penelitian ini. BAB I berisi penjelasan tentang objek penelitian, latar belakangnya, perumusan masalahnya, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan tugas akhir.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

BAB II mencakup teori umum dan khusus serta hubungannya secara penelitian sebelumnya. Kemudian ada kerangka pemikiran dan hipotesisnya.

c. BAB III METODE PENELITIAN

BAB III berkonsentrasi terhadap metodenya, teknik, dan pendekatan yang diterapkan dalam pengumpulan dan penganalisaan hasil penelitian. Jenis penelitian, populasi dan sampel, uji validitas dan reliabilitas, dan teknik pengumpulan dan analisis data dibahas dalam BAB III.

d. BAB IV

BAB IV berisi hasil dan pembahasan penelitian dikaji dalam sub judul tersendiri dan dijelaskan dengan terstruktur selaras dengan masalah dan tujuan penelitian. Mencakup dua bagian, bab pertama menampilkan temuan penelitian, dan bab kedua membahas atau menganalisis temuan tersebut. Setiap aspek diskusi dimulai secara interpretasi hasil analisis data dan ditarik kesimpulan.

e. BAB V

BAB V berisi kesimpulan yang menjawab pertanyaan penelitian dan memberikan saran terkait keuntungan dari penelitian.

