

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis bagi setiap organisasi. Kualitas dan kapabilitas SDM menjadi faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, setiap organisasi tidak hanya dituntut untuk terus meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, tetapi juga mampu mengelola kinerja karyawan secara terarah, terukur, dan berkelanjutan. Karyawan yang memiliki kemampuan, kedisiplinan, motivasi, serta pemahaman terhadap target kerja akan lebih mudah memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Perspektif manajemen sumber daya manusia strategis menekankan bahwa pengelolaan karyawan perlu diselaraskan dengan strategi organisasi. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023, hlm. 65) menyatakan bahwa strategic human resource management bertujuan memastikan praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia selaras dengan strategi organisasi, sehingga mampu membangun kapabilitas internal yang menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang dapat memberikan arah kerja yang jelas, sekaligus mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang transportasi perkeretaapian dan memiliki peran penting dalam mendukung mobilitas masyarakat. Dalam industri transportasi publik,

kinerja karyawan menjadi aspek penting karena berkaitan langsung dengan keselamatan perjalanan, ketepatan waktu, kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan karyawan yang profesional, disiplin, responsif, serta mampu bekerja sesuai standar operasional yang telah ditetapkan.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya merupakan salah satu daerah operasi yang memiliki aktivitas operasional tinggi. Daop 8 Surabaya memiliki wilayah kerja yang luas serta melayani kebutuhan transportasi masyarakat di beberapa wilayah strategis di Jawa Timur. Tingginya aktivitas operasional tersebut menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu bekerja secara konsisten, baik dalam aspek penyelesaian pekerjaan, kepatuhan terhadap prosedur, maupun pencapaian target kerja perusahaan.

Tabel 1. 1 Laporan Tahunan PT KAI 2020-2024

Uraian / Description	2024	2023	2022	2021	2020
Angkutan Penumpang (Orang)	453.343.189	388.776.604	284.448.804	154.537.582	186.832.349
Angkutan Barang (Ton)	69.201.670	63.694.966	58.006.880	50.261.778	45.125.346
Pendukung Angkutan KA (Rp Ribuan)	1.014.839.810	869.775.827	713.611.038	686.715.439	661.780.925
Non- Angkutan (Rp Ribuan)	1.900.481.476	1.780.153.295	1.575.688.038	1.138.798.353	1.163.317.509
Kompensasi Pemerintah (Rp Ribuan)	8.291.362.639	3.526.469.925	3.880.245.033	3.907.491.084	3.422.301.613
Konstruksi (RpRibuan)	181.807.049	7.342.248.533	2.610.567.346	2.387.245.804	3.661.476.790

Sumber: PPID PELAKSANA DAOP 8 SURABAYA, 2024

Berdasarkan data tersebut, jumlah penumpang meningkat secara signifikan dari 284.448.804 orang pada tahun 2022 menjadi 453.343.189 orang pada tahun 2024. Peningkatan volume tersebut mencerminkan bertambahnya kompleksitas dan beban operasional perusahaan, sekaligus meningkatkan tuntutan konsistensi kinerja dalam menjaga keselamatan perjalanan serta kualitas pelayanan.

Salah satu instrumen yang banyak dipakai dalam pengelolaan kinerja adalah Key Performance Indicator (KPI). Menurut Irawati & Arfy (2025, hlm. 53), Key Performance Indicator (KPI) adalah indikator yang digunakan untuk mengukur pencapaian terhadap tujuan yang lebih besar. Melalui KPI, perusahaan dapat menetapkan standar kerja, mengevaluasi hasil pekerjaan, serta memastikan bahwa setiap karyawan memiliki arah kerja yang selaras dengan tujuan perusahaan, memantau pencapaian target, serta menilai kontribusi karyawan secara lebih objektif. Dalam konteks manajemen kinerja, KPI memiliki peran penting karena membantu perusahaan menerjemahkan tujuan strategis menjadi indikator kinerja yang lebih konkret. Aguinis (2019) menjelaskan bahwa manajemen kinerja merupakan proses berkesinambungan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu maupun tim agar selaras dengan tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, KPI tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi administratif, tetapi juga sebagai pedoman kerja yang dapat membantu karyawan memahami target, standar, dan ukuran keberhasilan kerja yang harus dicapai.

Efektivitas KPI tidak hanya ditentukan oleh keberadaan indikator penilaian, tetapi juga oleh bagaimana hasil penilaian tersebut dimanfaatkan oleh organisasi. (Herman Aguinis, 2019) menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan belum

memanfaatkan hasil penilaian kinerja sebagai dasar penyusunan program pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja sering kali masih berhenti pada fungsi evaluasi administratif, belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai dasar pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja karyawan. Dalam konteks PT KAI Daop 8 Surabaya, sistem KPI yang telah terstruktur dapat menjadi instrumen penting untuk mendukung pencapaian target sekaligus memperkuat motivasi dan pengembangan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Meskipun KPI sebagai alat ukur dapat memberikan kejelasan target, KPI tidak selalu secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja karyawan. Efektifitas KPI sangat bergantung pada bagaimana karyawan memahami, menerima, dan memaknai target yang diberikan. Apabila KPI dipersepsikan sebagai alat pengendalian yang terlalu administratif, terlalu kaku, atau kurang memperhatikan kondisi kerja aktual, maka KPI dapat menimbulkan tekanan kerja dan belum tentu berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, apabila KPI dipahami sebagai pedoman kerja yang jelas, adil, transparan dan realistis, maka KPI dapat menjadi faktor yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih terarah.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penerapan KPI yang telah terstruktur tetap perlu dilihat dari sejauh mana sistem tersebut mampu diterjemahkan ke dalam perilaku kerja karyawan sehari-hari. Secara formal, PT KAI Daop 8 Surabaya telah memiliki mekanisme penilaian kinerja yang digunakan untuk mengukur pencapaian target karyawan. Informasi awal dari pihak SDM juga menunjukkan bahwa sistem KPI telah berjalan sebagai bagian dari proses evaluasi kinerja.

Namun, dalam praktiknya, sistem penilaian yang baik tetap memerlukan dukungan perilaku kerja yang konsisten agar hasil penilaian tidak hanya tercermin secara administratif, tetapi juga tampak dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Dalam implementasinya, KPI dapat menjadi instrumen yang bersifat positif sekaligus memiliki tantangan. Irawati dan Arfy (2025, hlm. 80) menjelaskan bahwa perancangan indikator kinerja yang kurang baik dapat memicu orientasi berlebihan terhadap pencapaian angka, sehingga berisiko mengabaikan aspek penting seperti inovasi dan kepuasan. Hal ini menunjukkan bahwa KPI dapat menjadi “pisau bermata dua”. Di satu sisi, KPI membantu karyawan memahami target dan standar kerja. Namun di sisi lain, KPI yang terlalu berorientasi pada angka dapat membuat karyawan hanya berfokus pada pemenuhan target administratif, bukan pada kualitas proses kerja secara menyeluruh.

Aguinis (2019, hlm. 11–12) juga menjelaskan bahwa sistem manajemen kinerja yang tidak dirancang dan diimplementasikan secara akurat, adil, dan transparan dapat menimbulkan unintended negative consequences atau dampak negatif yang tidak diharapkan. Dampak tersebut dapat berupa menurunnya kepercayaan terhadap sistem evaluasi, munculnya sikap defensif, serta rendahnya dorongan untuk memperbaiki kinerja. Oleh karena itu, KPI perlu dirancang dan diterapkan secara jelas, realistis, adil, transparan, serta disertai tindak lanjut yang mendukung pengembangan karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak cukup hanya dijelaskan melalui keberadaan sistem KPI, tetapi juga perlu dilihat dari aspek motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang memengaruhi kemauan, kesungguhan, dan ketekunan

karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Robbins & Judge (2024a) menjelaskan bahwa motivasi berkaitan dengan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu dalam mencapai tujuan. Artinya, meskipun perusahaan telah memiliki sistem KPI yang terstruktur, pencapaian kinerja tetap membutuhkan motivasi kerja yang kuat dari karyawan.

Motivasi kerja menjadi penting karena berhubungan dengan cara karyawan memahami dan merespons target kerja yang diberikan. Apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi, maka target KPI dapat dipandang sebagai arah kerja yang membantu pencapaian prestasi. Sebaliknya, apabila motivasi kerja rendah, target KPI dapat dipersepsikan sebagai tekanan administratif yang membebani. Dengan demikian, motivasi kerja dapat menjadi faktor yang menentukan apakah KPI benar-benar mampu mendorong perilaku kerja yang produktif.

KPI dan motivasi kerja memiliki keterkaitan dalam membentuk kinerja karyawan. KPI memberikan arah dan standar kerja yang harus dicapai, sedangkan motivasi kerja menjadi faktor pendorong yang menentukan kesungguhan karyawan dalam mencapai target tersebut. Apabila KPI dipahami sebagai sistem yang jelas, adil, dan realistis, maka KPI dapat mendorong motivasi kerja. Sebaliknya, apabila KPI hanya dipersepsikan sebagai tuntutan administratif, maka pengaruhnya terhadap kinerja dapat menjadi terbatas. Dimana, efektivitas sistem pengukuran kinerja tidak hanya ditentukan oleh keberadaan indikator, tetapi juga oleh kualitas penerapannya dalam mendukung pengelolaan sumber daya manusia. Dessler (2023, hlm. 4), menyatakan bahwa manajemen SDM merupakan proses manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian

dalam mengelola aktivitas tenaga kerja secara efektif dan efisien. sejalan dengan pandangan Aguinis, H. (2019, hlm. 18) yang menyatakan bahwa efektivitas sistem manajemen kinerja sangat ditentukan oleh sejauh mana karakteristik idealnya dapat diterapkan.

Sistem pengukuran kinerja pada organisasi besar seperti PT KAI perlu mampu menyeimbangkan standar kinerja perusahaan dengan realitas operasional di tingkat daerah. Aguinis dan Burgi-Tian (2023) menjelaskan bahwa efektivitas sistem manajemen kinerja sering kali menghadapi tantangan antara standarisasi sistem dan kebutuhan adaptasi pada konteks lokal organisasi. Tantangan ini relevan bagi PT KAI karena sistem pengukuran kinerja yang diterapkan perlu menjaga keselarasan antara standar performa pusat dan kondisi operasional di tingkat daerah guna mendukung efektivitas kerja, daya saing, dan keberlanjutan perusahaan.

Tingginya kebutuhan operasional dan pelayanan publik menuntut perusahaan untuk memiliki mekanisme yang jelas dalam mengelola dan mengevaluasi kinerja karyawan. Dalam kondisi ini, peran karyawan menjadi sangat menentukan karena mereka tidak hanya dituntut menyelesaikan tugas sesuai prosedur, tetapi juga harus bisa menyesuaikan diri dengan target kerja dan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja yang objektif dan terstruktur diperlukan agar perusahaan dapat memastikan kontribusi karyawan berjalan selaras dengan tujuan organisasi. Namun, perancangan indikator kinerja (KPI) yang kurang baik dapat memicu obsesi terhadap pencapaian angka semata, sehingga mengabaikan aspek krusial seperti inovasi dan kepuasan (Irawati, S. A., & Arfy, W. R., 2025. hlm. 80). Hal ini mengindikasikan bahwa KPI memiliki

dimensi psikologis yang kuat terhadap kondisi mental karyawan. Jika KPI dirancang dengan prinsip strategic congruence dan transparansi, maka KPI bukan lagi sekadar alat hitung, melainkan stimulus yang dapat membangkitkan motivasi kerja otonom. Oleh karena itu, penting untuk meneliti sejauh mana efektivitas sistem KPI di PT KAI DAOP 8 mampu mendorong motivasi internal karyawan, bukan sekadar menjadi beban administratif.

Meningkatnya kebutuhan operasional dan bertambahnya volume pelanggan di Daop 8 Surabaya, perusahaan menghadapi risiko yang lebih besar apabila kinerja karyawan tidak dikelola dengan baik. Kondisi tersebut dapat menimbulkan penurunan kualitas layanan dan ketidakefisienan kerja. Oleh karena itu, manajemen memerlukan suatu sistem manajemen kinerja yang objektif dan terukur, sehingga manajemen dapat memastikan bahwa setiap karyawan dapat memberikan kontribusi secara optimal demi tercapainya tujuan perusahaan.

Urgensi pengembangan sistem kinerja ini didukung oleh berbagai temuan riset global yang menunjukkan bahwa kegagalan dalam mengelola metrik kinerja dan aspek psikologis karyawan dapat berdampak fatal pada keberlanjutan organisasi. Tabel berikut merangkum fenomena permasalahan dan temuan riset terbaru dari literatur internasional (Scopus) yang melandasi pentingnya penelitian ini:

Tabel 1. 2 Fenomena Permasalahan dan Temuan Riset Terdahulu

Variabel	Fenomena permasalahan	Temuan	Sumber
<i>Key Performance Indicator</i> (X1)	Sistem pengukuran kinerja perlu memiliki metrik yang jelas, objektif, adil, dan relevan dengan kondisi kerja agar dapat diterima oleh karyawan.	Kualitas metrik kinerja berperan penting dalam membangun kepercayaan dan akuntabilitas karyawan terhadap organisasi. Metrik yang kurang tepat atau terlalu kaku dapat menurunkan kepercayaan karyawan terhadap sistem evaluasi.	(van Elten & van der Kolk, 2025) Scopus Q1
Motivasi Kerja (X2)	Tuntutan kerja yang tinggi perlu diimbangi dengan dukungan sumber daya dan dorongan internal agar karyawan tetap mampu bekerja secara optimal.	Tuntutan kerja yang tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai dapat meningkatkan risiko kelelahan kerja dan berdampak pada penurunan kinerja karyawan.	(Demerouti & Bakker, 2016) Scopus Q1
Kinerja Karyawan (Y)	Dalam industri transportasi yang memiliki risiko operasional tinggi, kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari penyelesaian tugas rutin, tetapi juga dari kemampuan beradaptasi dan perilaku kerja yang mendukung keselamatan..	Kinerja dalam industri berisiko tinggi perlu mencakup dimensi penyelesaian tugas, adaptabilitas, dan perilaku kerja kontekstual agar mampu mendukung keselamatan dan efektivitas operasional.	(Orvik et al., 2026) Scopus Q1 dan (Szabó et al., 2017) Scopus Q4
Keterkaitan KPI dan Motivasi Kerja	Penelitian mengenai KPI dan motivasi kerja masih perlu dikaji secara lebih terintegrasi untuk menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.	Sistem pengukuran kinerja perlu dikaji bersama aspek motivasi kerja agar hubungan antara target kerja, dorongan internal, dan kinerja karyawan dapat dipahami secara lebih menyeluruh.	(Vuong & Nguyen, 2022) Scopus Q1

Berdasarkan Tabel 1.2, dapat dipahami bahwa sistem pengukuran kinerja

tidak dapat dilepaskan dari aspek psikologis karyawan. KPI yang dirancang secara jelas, adil, dan relevan dapat membantu karyawan memahami target kerja, sedangkan motivasi kerja berperan dalam menentukan kesungguhan karyawan untuk mencapai target tersebut. Oleh karena itu, KPI dan motivasi kerja perlu dikaji secara bersama-sama agar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan secara lebih menyeluruh.

Menjawab kebutuhan operasional tersebut, *Key Performance Indicators* (KPI) diimplementasikan sebagai instrumen strategis untuk memantau dan mengukur pencapaian target kinerja. KPI berfungsi sebagai alat akuntabilitas yang meningkatkan efisiensi kerja individu melalui kejelasan indikator (Aldoghan et al., 2022). Pentingnya sistem pengukuran yang terukur ini berakar pada konsep *Management by Objectives* (MBO) yang diperkenalkan oleh Drucker (1954, hlm. 121-135). Drucker menekankan bahwa kejelasan tujuan bukan sekadar alat pengendalian manajemen, melainkan panduan yang mendorong karyawan untuk memiliki kendali diri serta meningkatkan motivasi dalam bekerja.

Penerapan KPI tidak dapat dilepaskan dari kerangka kerja manajemen kinerja yang didefinisikan Aguinis, H. (2019, hlm. 8), manajemen kinerja adalah proses berkesinambungan untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individu dan tim agar selaras dengan tujuan strategis organisasi. Dalam konteks PT KAI DAOP 8 Surabaya, prinsip ini menjadi sangat relevan mengingat tingginya tuntutan operasional transportasi publik yang mengutamakan ketepatan waktu dan keselamatan. Melalui penetapan KPI yang jelas dan transparan, setiap karyawan tidak lagi hanya bekerja berdasarkan instruksi rutin, tetapi memiliki

pemahaman mendalam mengenai target capaian yang harus diraih. Kejelasan target ini berfungsi sebagai pendorong motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja, ketika karyawan merasa hasil kerjanya dihargai secara objektif melalui indikator yang jelas, akan muncul dorongan internal untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Oleh karena itu, KPI di PT KAI tidak hanya dipandang sebagai instrumen evaluasi teknis, melainkan sebagai pendorong strategis yang menghubungkan motivasi individu dengan upaya pencapaian kinerja organisasi secara maksimal.

Penerapan KPI tetap memiliki tantangan. Metrik kinerja yang kurang relevan, terlalu kaku, terlalu sulit dicapai, atau dinilai kurang adil dapat menimbulkan tekanan kerja, rasa frustrasi, hingga penurunan motivasi kerja. van Elten & van der Kolk (2025). Sejalan dengan itu, Irawati dan Arfy (2025, hlm. 80) menjelaskan bahwa perancangan indikator kinerja yang kurang baik dapat memicu orientasi berlebihan terhadap pencapaian angka semata, sehingga berisiko mengabaikan aspek penting seperti inovasi dan kepuasan. Oleh karena itu, KPI perlu dirancang dan diterapkan secara jelas, realistis, adil, serta transparan agar tidak hanya menjadi alat pengendalian administratif, tetapi juga mampu mendukung perilaku kerja yang produktif.

Fenomena ini mengindikasikan adanya diskrepansi antara target yang ditetapkan dengan realitas hasil kinerja. Hal tersebut diperkuat dengan pandangan Aguinis, H. (2019, hlm. 11-12), yang menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja yang tidak dirancang dan diimplementasikan secara akurat, adil, dan transparan dapat berpotensi menimbulkan unintended negative consequences atau efek

samping yang tidak terduga. Dampak tersebut dapat berupa menurunnya kepercayaan terhadap sistem evaluasi, munculnya sikap defensif, serta rendahnya dorongan untuk memperbaiki kinerja. Dengan demikian, efektivitas KPI tidak hanya bergantung pada keberadaan indikator, tetapi juga pada cara sistem tersebut dipahami, diterima, dan ditindaklanjuti oleh karyawan maupun organisasi.

Fenomena ini menunjukkan bahwa sistem KPI saja tidak cukup. diperlukan faktor internal yang mampu melengkapi peran tersebut dalam mencapai target yang ditetapkan. dalam penelitian ini, motivasi kerja dipandang sebagai faktor psikologis yang berperan dalam menentukan kemauan, kesungguhan, dan ketekunan karyawan dalam mencapai target. Robbins & Judge (2024, Hlm. 246–248), mengenai teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*), yang menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang akan meningkatkan kinerja hanya jika individu memiliki motivasi yang tinggi dan komitmen terhadap tujuan tersebut. Dengan demikian, KPI dan motivasi kerja memiliki keterkaitan dalam membentuk kinerja karyawan. KPI memberikan arah dan standar kerja yang harus dicapai, sedangkan motivasi kerja menjadi dorongan internal yang menentukan kesungguhan karyawan dalam mencapai target tersebut. Apabila KPI dipahami sebagai sistem yang jelas, adil, dan realistis, maka KPI dapat mendorong motivasi kerja. Sebaliknya, apabila KPI hanya dipersepsikan sebagai tuntutan administratif, maka pengaruhnya terhadap kinerja dapat menjadi terbatas.

Meskipun studi mengenai *Key Performance Indicator* (KPI), motivasi kerja, dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, beberapa penelitian terdahulu masih cenderung membahas KPI sebagai sistem pengukuran kinerja dan motivasi

kerja sebagai faktor psikologis secara terpisah. Vuong dan Nguyen (2022) menunjukkan bahwa hubungan antara sistem pengukuran kinerja dan motivasi masih perlu dikaji dalam model yang lebih terintegrasi. Selain itu, dalam konteks Badan Usaha Milik Negara sektor transportasi, kajian yang mengintegrasikan KPI sebagai sistem pengukuran formal dengan motivasi kerja sebagai faktor internal masih terbatas. Dalam konteks PT KAI Daop 8 Surabaya, penting untuk mengetahui apakah KPI benar-benar berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, atau justru lebih berperan dalam membentuk motivasi kerja. Hal ini relevan karena KPI yang baik seharusnya tidak hanya menjadi alat evaluasi administratif, tetapi juga mampu memberikan arah, kejelasan target, umpan balik, dan dorongan bagi karyawan untuk bekerja secara optimal. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi aspek penting yang dapat menjelaskan bagaimana sistem KPI dipersepsikan dan diterjemahkan oleh karyawan dalam perilaku kerja sehari-hari.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *Key Performance Indicator* (KPI) dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis pengaruh KPI terhadap motivasi kerja untuk mengetahui apakah sistem KPI yang diterapkan mampu membentuk dorongan kerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara sistem pengukuran kinerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan transportasi publik.

Meskipun studi mengenai *Key Performance Indicator* (KPI), motivasi kerja, dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan, beberapa penelitian terdahulu masih cenderung membahas KPI sebagai sistem pengukuran kinerja dan motivasi kerja sebagai faktor psikologis secara terpisah. Dalam konteks Badan Usaha Milik Negara sektor transportasi, kajian yang mengintegrasikan KPI sebagai sistem pengukuran formal dengan motivasi kerja sebagai faktor internal masih terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya celah penelitian untuk mengkaji KPI dan motivasi kerja secara bersama-sama dalam menjelaskan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *Key Performance Indicator* (KPI) dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis pengaruh KPI terhadap motivasi kerja untuk mengetahui apakah sistem KPI yang diterapkan mampu membentuk dorongan kerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara sistem pengukuran kinerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks perusahaan transportasi publik.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Key Performance Indicators* (KPI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya?

3. Apakah *Key Performance Indicator* (KPI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya?
4. Apakah *Key Performance Indicator* (KPI) dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Berlandaskan rumusan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh *Key Performance Indicators* (KPI) terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya.
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya
3. Menganalisis pengaruh *Key Performance Indicator* (KPI) terhadap Motivasi Kerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya?
4. Menganalisis pengaruh *Key Performance Indicators* (KPI) dan motivasi kerja secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a) Memperkaya Literatur MSDM: Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai hubungan kausalitas antara sistem pengukuran kinerja (*Key Performance Indicators*), motivasi kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks BUMN.
- b) Konfirmasi Teori: Memberikan bukti empiris mengenai bagaimana faktor eksternal (sistem KPI) dan faktor internal (motivasi) bekerja secara

bersama-sama (simultan) dalam mempengaruhi hasil kerja karyawan.

- c) Referensi Akademis: Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi atau bahan pembandingan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa pada industri atau sektor yang berbeda.

2. Manfaat Praktis

- a) Bagi Manajemen PT KAI (Persero) Daop 8 Surabaya:
 - 1) Sebagai bahan evaluasi objektif mengenai efektivitas penerapan sistem KPI yang sedang berjalan.
 - 2) Menjadi dasar pertimbangan dalam merumuskan strategi SDM agar penerapan target kerja (KPI) selalu diimbangi dengan program penguatan motivasi untuk mencegah burnout dan menjaga kinerja.
- b) Bagi Karyawan
 - 1) Secara tidak langsung, hasil penelitian ini diharapkan mendorong terciptanya iklim kerja yang lebih kondusif di mana sistem penilaian kinerja dirasakan adil dan memotivasi.
- c) Bagi Penulis
 - 1) Sebagai sarana untuk mengimplementasikan teori manajemen yang telah dipelajari serta melatih kemampuan berpikir analitis dalam memecahkan masalah operasional perusahaan secara sistematis.

E. Batasan Penelitian

Memastikan agar penelitian ini tetap fokus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, maka ditetapkan batasan penelitian sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini difokuskan pada karyawan tetap PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya yang aktif bekerja pada saat penelitian dilaksanakan.
- 2) Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:
 - a) *Key Performance Indicators* (KPI) (X_1)
 - b) Motivasi Kerja (X_2)
 - c) Kinerja Karyawan (Y)
- 3) Penelitian ini hanya menilai pengaruh langsung (secara parsial dan simultan) antara *Key Performance Indicators* (KPI) dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, tanpa mengikutsertakan variabel lain seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, maupun faktor eksternal lainnya.
- 4) Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT KAI Daop 8 Surabaya, dengan ruang lingkup terbatas pada persepsi responden terhadap sistem KPI yang diterapkan, tingkat motivasi kerja, serta kinerja yang mereka rasakan.
- 5) Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu tertentu, sehingga hasil yang diperoleh mencerminkan kondisi kinerja karyawan pada periode penelitian dan tidak mewakili seluruh unit kerja PT KAI secara nasional.