

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

PT Kereta Api Indonesia (Persero) atau biasa disingkat PT KAI merupakan Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api. Layanan PT KAI meliputi angkutan penumpang dan barang. PT KAI merupakan salah satu operator kereta api terbesar di Indonesia. Sejak 2009, PT KAI telah melakukan langkah revolusioner dalam merevitalisasi bisnis sesuai perubahan jaman dan kondisi eksternal yang dinamik. Perubahan besar yang dilakukan oleh PT KAI sejak 2009 tersebut dengan gaya kepemimpinan yang berbeda, orientasi dan prioritas berbeda, visi dan misi berbeda, struktur personalia yang berbeda, serta semangat yang berbeda dibandingkan era sebelumnya.

Berbagai penghargaan sebagai perusahaan dan pimpinan (CEO) dengan kinerja terbaik sudah diraih oleh PT KAI. Penerapan visi dan misi yang berorientasi ke pelanggan (*customer oriented*) menjadi dasar utama dalam langkah-langkah transformasi PT KAI secara keseluruhan dan selanjutnya dituangkan dalam bentuk *Business Roadmap* untuk dapat mencapai tujuan yang terukur. Dalam perjalanannya, PT KAI juga terbukti menjadi faktor penting dalam pertumbuhan negara dengan perannya sebagai tulang punggung sistem transportasi berbasis rel yang telah membawa 423,87 juta orang penumpang dan 40,1 juta ton barang pada tahun 2018.

PT KAI terus melakukan transformasi dalam bisnis, transformasi infrastruktur, tranformasi sistem serta tranformasi sumber daya manusia agar dapat bersaing dengan kompetitor lain dalam mendapatkan pangsa pasar yang ada. Dengan dinamika dunia usaha dan berkembangnya tuntutan pasar, saat ini PT KAI juga menyelenggarakan kegiatan usaha penunjang lainnya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Diantaranya adalah pengelolaan properti yang terkait dengan jasa kereta api, pariwisata

berbasis kereta api, restoran di kereta api (*on train services*) dan di stasiun termasuk jasa katering dan distribusi logistik.

Pada tanggal 1 Agustus 2018, PT KAI telah berhasil menjalankan sistem transportasi kereta ringan atau *light rail transit* (LRT) pertama di Indonesia yang mulai beroperasi secara komersial di Palembang, Sumatera Selatan. PT KAI terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sarana, prasarana, serta pelayanannya untuk meningkatkan konektivitas masyarakat Indonesia dan mengefisienkan sistem logistik nasional dengan menyelenggarakan angkutan kereta api yang efisien, rendah emisi, aman, dan nyaman.

1.1.2 Visi dan Misi PT Kereta Api Indonesia (Persero)

PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah menetapkan Visi dan Misi perusahaan, yaitu:

a. Visi

Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*

b. Misi

Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya melalui praktik bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan empat pilar utama: Keselamatan, Ketepatan waktu, Pelayanan, dan Kenyamanan.

1.1.3 Nilai Utama Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero)

PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah menetapkan nilai utama perusahaan, yaitu:



Gambar 1. 1 Nilai Utama PT KAI (Persero)

sumber: <https://kai.id>

Adapun penjelasan nilai-nilai PT KAI adalah sebagai berikut:

a. Integritas

PT Kereta Api Indonesia (Persero) bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik perusahaan. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.

b. Profesional

PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki kemampuan dan penguasaan dalam bidang pengetahuan yang terkait dengan pengerjaan, mampu menguasai untuk menggunakan, mengembangkan dan membagikan pengetahuan yang terkait dengan pengerjaan kepada orang lain.

c. Keselamatan

Memiliki sifat tanpa kompromi dan konsisten dalam menjalankan atau menciptakan sistem atau proses kerja yang mempunyai potensi risiko yang rendah terhadap terjadinya kecelakaan dan menjaga *asset* perusahaan dari kemungkinan terjadinya kerugian.

d. Inovasi

Selalu menumbuhkembangkan gagasan baru, melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan dan menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan.

e. Pelayanan prima

Memberikan pelayanan terbaik sesuai standar mutu yang memuaskan dan sesuai harapan atau melebihi harapan pelanggan dengan memenuhi 6 A unsur pokok: *ability* (Kemampuan), *attitude* (sikap), *appearance* (penampilan), *attention* (Perhatian), *action* (tindakan) dan *accountability* (tanggung jawab).

1.1.4 Logo dan Makna PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki logo perusahaan yang menjadi ciri khas antara BUMN satu dengan lainnya, logo tersebut bisa dilihat pada gambar berikut:

a. Logo Perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero)



Gambar 1. 2 Logo Perusahaan

Sumber: <http://kai.id/2017/> (diakses tanggal 08 Oktober 2019)

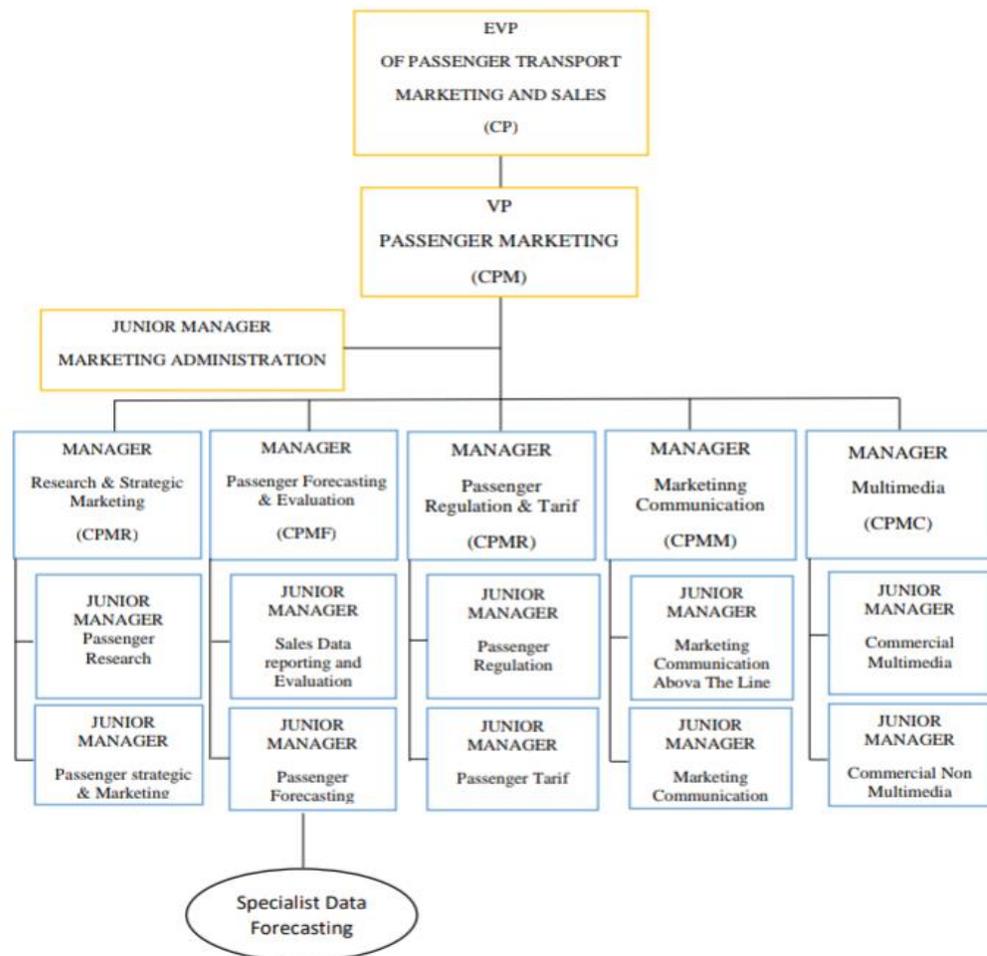
b. Makna dari Logo Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero)

1. Tiga garis melengkung melambangkan gerakan yang dinamis PT KAI dalam mencapai visi dan misinya.
2. Dua garis warna *orange* melambangkan proses pelayanan prima (kepuasan pelanggan) yang ditujukan kepada pelanggan internal dan eksternal. Anak panah berwarna putih melambangkan nilai integritas, yang harus dimiliki insan PT KAI dalam mewujudkan pelayanan prima.
3. Satu garis lengkung berwarna biru melambangkan semangat inovasi yang harus dilakukan dalam memberikan nilai tambah ke *stakeholders*. Inovasi dilakukan dengan semangat sinergi di semua bidang dan dimulai dari hal yang paling kecil sehingga dapat melesat.

1.1.5 Struktur Organisasi

a. Struktur Organisasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Unit *Commercial Passenger Marketing* (CPM)

Setiap perusahaan memiliki struktur organisasi yaitu sekelompok orang yang telah resmi dipersatukan dalam sebuah kerjasama untuk menggapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Dengan adanya struktur organisasi, maka akan terlihat jelas kegiatan pekerjaan antara satu orang dengan yang lain dan hubungan pekerjaan atau fungsinya tentu dibatasi. Berikut merupakan struktur organisasi PT KAI Unit *Commercial Passenger Marketing* (CPM):



Gambar 1. 3 Struktur Organisasi Karyawan Unit *Commercial Passenger Marketing*

Sumber: <https://kai.id/corporate/organization/>, 2019

b. Uraian Tugas karyawan Unit *Commercial Passenger Marketing*

Uraian tugas setiap pegawai direktorat komersial PT KAI diatur didalam peraturan direksi PT KAI Nomor:Per.U/Ko.104/Xi/L/Ka-2018 tentang organisasi dan tata laksana direktorat komersial sebagai berikut:

1. *Vice President CPM*

Vice President Marketing (CPM) mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab atas penyusunan perencanaan strategis pemasaran angkutan penumpang, riset pemasaran untuk bisnis eksisting, strategi komunikasi pemasaran, penetapan tarif, pengelolaan data penjualan, pengelolaan *membership*, penyusunan juklak layanan penumpang sesuai dengan peraturan perundangundangan dan penyusunan konsep desain dan konten komunikasi multimedia untuk keperluan komersial dan non komersial.

2. *Passenger Marketing Research (CPMR)*

Passenger Marketing Research (CPMR) terdiri dari manager, junior manager dan staff.

3. *Manager CPMR*

Manager research and strategic research mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab melakukan riset pemasaran untuk pengembangan jasa angkutan penumpang pada bisnis angkutan penumpang dan perencanaan pengembangan strategi pemasaran angkutan penumpang dan membuat portofolio bisnis pada bisnis penumpang *existing*

4. *Junior Manager Passenger Research*

Junior Manager Passenger Research mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab melakukan riset pemasaran untuk pengembangan jasa angkutan penumpang pada bisnis angkutan penumpang *existing* mencakup antara lain riset tentang potensi pasar, karakteristik pasar, perilaku pasar dan peta persaingan inter dan antar moda.

5. *Junior Passenger Strategic Marketing*

Junior Passenger Strategic Marketing mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab membuat rincian perencanaan dan pengembangan strategi pemasaran angkutan penumpang pada bisnis angkutan penumpang *existing* mencakup antara lain strategi promosi, strategi produk, strategi harga dan strategi distribusi serta membantu membuat portofolio bisnis.

6. *Passenger Marketing Tariff (CMPT)*

Passenger Marketing Tariff (CMPT) terdiri dari *manager, junior manager* dan *staff*. *Manager regulation* dan tarif mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab membuat dan mengevaluasi tarif angkutan penumpang, melakukan kajian atas peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan layanan angkutan penumpang, serta membuat aturan tentang layanan.

7. *Junior Manager Passenger Regulation*

Junior Manager Passenger Regulation mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab membantu melakukan kajian atas peraturan perundang-undangan/pemerintah yang berkaitan dengan layanan angkutan penumpang, membuat aturan tentang layanan penumpang berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan, serta menyusun petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis tentang layanan angkutan penumpang.

8. *Junior Manager Passenger Tariff*

Junior Manager Passenger Tariff mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab membuat tarif angkutan penumpang periodik maupun tarif angkutan penumpang terencana, membuat evaluasi atas penetapan tarif.

9. *Passenger Marketing Forecasting (CPMF)*

Passenger Marketing Forecasting (CPMF) Terdiri dari *manajer, junior manager* dan *specialis*.

10. *Manager CPMF*

Manager forecasting mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab atas pengelolaan data penjualan meliputi pembuatan analisa, evaluasi laporan, peramalan data penjualan, serta rencana program penjualan.

11. *Junior manager sales data reporting and evaluation*

Junior manager Sales Data Reporting and Evaluation mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab mengolah data penjualan antara lain membuat analisa data penjualan, evaluasi data penjualan dan laporan data penjualan

12. *Junior Manager Passenger Forecasting*

Junior Manager Passenger Forecasting mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab membuat peramalan data penjualan dan membuat rencana program penjualan.

13. *Specialist Data Forecasting*

Specialist Data Forecasting mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab membantu membuat *forecasting* data penjualan yang dilakukan secara periodik dan insidental sesuai kebutuhan

14. *Passenger Marketing Communication (CPMM)*

Passenger Marketing Communication (CPMM) terdiri dari manager dan junior manager.

15. *Manager CPM*

Manager Marketing Communication mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab atas penyusunan dan pelaksanaan strategi komunikasi pemasaran angkutan penumpang.

16. *Junior Manager Marketing Communication Above The Line*

Mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab membuat program strategi komunikasi pemasaran angkutan penumpang melalui media massa digital, elektronik dan cetak dengan target audiens yang luas serta mengelola teknis pelaksanaan berikut evaluasi efektivitasnya.

17. *Junior Manager Marketing Communicating Below The Line*

Junior Manager Marketing Communicating Below The Line mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab membantu membuat program strategi komunikasi pemasaran angkutan penumpang melalui aktivitas *event, sponsorship, sampling, point of sales, sales promotion dan aktivitas below the line* lainnya dengan target audiens yang spesifik serta mengelola teknis pelaksanaan berikut evaluasi efektivitasnya.

18. *Junior Manager Marketing Administration*

Junior Manager Marketing Administration mempunyai tugas pokok dan tanggung jawab melaksanakan proses administrasi umum dan administrasi keuangan serta pengelolaan kerumahtanggaan di *Vice President Passenger Marketing*. Dalam tugasnya *Junior Manager Marketing Administration* dibantu oleh *specialist*.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang mempunyai tujuan tertentu dalam menjalankan usahanya. Seiring dengan terjadinya globalisasi ekonomi dan teknologi dewasa ini mengakibatkan terjadinya tantangan sekaligus peluang bagi para pelaku usaha maka dari itu setiap perusahaan pasti ingin memenuhi kepentingan para karyawan maupun pemegang sahamnya.

Kemampuan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya merupakan suatu prestasi bagi manajemen perusahaan, untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut dapat dicapai melalui beberapa cara yaitu pendayagunaan sumber daya manusia yang ada disetiap perusahaan serta memiliki karyawan yang mempunyai kinerja (*Job Performance*) yang tinggi. Kinerja mengambil peranan penting bagi perusahaan, apabila kinerja rendah dapat mengakibatkan munculnya hambatan bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Nawawi dalam Gaol (2014:44) Sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya

(kuantitatif) dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi. Sumber daya manusia atau karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan yang memiliki kemampuan untuk berkembang menjadi lebih baik dan penentu keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Sumber daya manusia mengambil bagian terpenting karena bertugas untuk mengelola sumber daya lainnya dan menjadi penggerak utama organisasi. Melihat pentingnya sumber daya manusia dalam menunjang keberhasilan perusahaan, maka karyawan harus dikelola secara optimal, diberi perhatian ekstra, dipenuhi hak-haknya dan dipacu kinerjanya.

Perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang teruji keterampilannya, kemampuannya serta setia kepada perusahaan agar tidak menghambat keberlangsungan kegiatan perusahaan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena kinerja yang tinggi tercipta dari peningkatan kerja yang optimal dan kemampuan mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki. Menurut Douglas dalam Sari (2016:2) Faktor lain yang sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah kinerja sumber daya manusia.

Pengertian Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016:67). Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2016:190). PT KAI selama ini secara periodik melakukan penilaian kinerja karyawannya yang diatur dalam keputusan direksi nomor: KEP.U/KP.403/II/2KA-2001 tentang penilaian kinerja pegawai.

Penilaian kinerja pegawai pada PT KAI menggunakan Rapor Penilaian Kinerja Pegawai (RAPI), hal ini dimaksudkan agar diperoleh hasil penilaian yang objektif. Adapun hasil yang menjadi unsur penilaian dalam RAPI adalah kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, disiplin pegawai, tanggung jawab, kerja sama, kepemimpinan prakarsa, keterampilan kerja pelaksana dan kejujuran. Pada tabel 1.2 dibawah ini menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan PT KAI kantor pusat Bandung tahun 2016-2018.

TABEL 1. 1
KINERJA PEGAWAI PT KERETA API INDONESIA (Persero) UNIT
COMMERCIAL PASSENGER MARKETING

Perilaku Kerja	Bobot (%)	Target Capaian	2016	2017	2018
			Nilai Capaian	Nilai Capaian	Nilai Capaian
Disiplin	10%	100%	95	70	75
Tanggung Jawab	10%	100%	95	85	80
Kerjasama	5%	100%	95	90	85
Kepemimpinan	5%	100%	90	80	75
Prakarsa	5%	100%	90	85	80
Kejujuran	5%	100%	80	75	80
Hasil Kerja					
Kualitas Kerja	20%	100%	80	70	65
Kuantitas Kerja	20%	100%	75	70	70
Keterampilan Kerja	20%	100%	75	70	65
Jumlah	100%		86.1	77.2	75.0

Sumber: Data Internal PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung

Tabel 1.2 ini menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja pada karyawan PT KAI di unit *Commercial Passenger Marketing*, dimana hasil penilaian kinerja pada tahun 2016 dalam kategori baik, kemudian ditahun 2017 dan 2018 telah mengalami penurunan sehingga kinerja menjadi kategori yang kurang baik dari sebelumnya. Tentunya hal ini jauh dari harapan perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki kinerja yang baik. Masih ada aspek kinerja karyawan yang masih rendah tentunya menjadi bahan bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi capaian kinerja karyawan.

TABEL 1. 1
SISTEM MANAJEMEN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN UNIT
COMMERCIAL PASSENGER MARKETING PT KERETA API INDONESIA
(PERSERO)

NO	Nilai (%)	Keterangan
1	91-100	Sangat baik
2	81-90	Baik
3	71-80	Cukup
4	61-70	Kurang

Sumber: Data Internal PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung

Perusahaan membutuhkan konsep yang baik dan benar tentang pengetahuan atau sering disebut juga sebagai *Knowledge Management*. Menurut Walczak dalam Intezaaari (2017:474) *Knowledge Management* adalah proses (Baik kebijakan formal atau metode pribadi informal) yang memfasilitasi penangkap, distribusi, pembuatan dan penerapan pengetahuan untuk pengambilan keputusan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Management* merupakan seperangkat keyakinan atau praktik mengenai pengetahuan sehingga dapat dijadikan acuan dalam mengambil keputusan. *Knowledge Management* diturunkan menjadi *Knowledge Sharing*.

Menurut Pramono dan Susanty (2015:23) *Knowledge Sharing* merupakan interaksi sosial yang melibatkan pengalaman, pengetahuan dan keterampilan antara karyawan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki, Menurut Kismayanti dan Margono (2016:2) *Knowledge sharing* sangat penting bagi perusahaan dan dapat menjaga daya saing, sebab inovasi didapatkan berasal dari berbagai pengetahuan antara satu orang dengan yang lain dalam organisasi. Rodin (2015:3) menambahkan bahwa dengan *knowledge sharing*, maka akan memberikan dampak pada peningkatan kompeten individu dan organisasi. Semakin banyak pengetahuan yang dimiliki oleh *stakeholder* dari sebuah perusahaan, akan membuat perusahaan tersebut menjadi semakin maju.

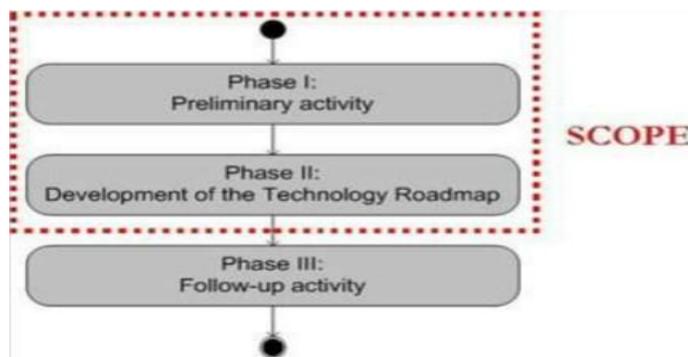
Dalam organisasi, terdapat 2 jenis pengetahuan yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, Menurut Hoof dan Ridder dalam Alhady et. al, (2011:24). *Tacit knowledge*

adalah pengetahuan yang terdapat dalam diri kita yang belum di dokumentasikan. Dalam hal ini *Tacit Knowledge* dapat menjadi aset yang berharga bagi perusahaan karena *Tacit Knowledge* berisi pengetahuan dari pengalaman sehari-hari, yang jika dibagikan akan sangat membantu seluruh *stakeholder* dalam perusahaan untuk mengatasi masalah atau menambah pengetahuan sedangkan *Explicit Knowledge* adalah pengetahuan yang bersifat tersurat atau sudah didokumentasikan, seperti modul dip perusahaan untuk karyawan baru yang berisi deskripsi pekerjaan atau dokumentasi alur proses bisnis perusahaan sehingga memudahkan karyawan untuk mempelajarinya.

Dengan adanya kedua jenis pengetahuan tersebut, maka diperlukan *Knowledge Management*. Kesadaran untuk menerapkan *Knowledge Management* ke dalam strategi bisnis diperlukan karena perusahaan yang menjadikan sumber daya pengetahuan sebagai aset utamanya senantiasa mampu mendorong perusahaan lebih inovatif sehingga dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

PT KAI tidak terlepas dari implementasi strategi, kinerja organisasi, inovasi, praktek-praktek manajemen, sentuhan langsung dari gaya kepemimpinan manajemen PT KAI dan teknologi informasi. Pada era perkembangan teknologi dan informasi, pengetahuan sangat memiliki peran penting didalam penerapannya untuk membantu mengembangkan suatu proses bisnis.

PT KAI memiliki *roadmap* dalam pengelolaan *knowledge sharing system*, gambaran roadmap tersebut dibagi menjadi 3 *phase* seperti yang terlihat di bawah berikut:



Gambar 1. 4 Roadmap *Knowledge Sharing*

Sumber: Data internal Pusdiklat PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Dari 3 *phase* tersebut, gambaran dari tiap *phasenya* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Phase I* (2015-2020)

Pada *phase* ini sedang dalam proses *preliminary activity*. Pada *phase* ini beberapa target yang dicanangkan adalah:

- a. Mendapatkan akreditasi ISO 9001;2015 sebagai standar manajemen mutu;
- b. Mendapatkan akreditasi dari Dirjenka sebagai Lembaga penyelenggara pelatihan perkeretaapian;
- c. Mendukung program *career development* yang ditetapkan oleh perusahaan;
- d. Menjadi Lembaga pelatihan baik untuk internal maupun eksternal perusahaan (dalam cakupan anak perusahaan);
- e. Mengembangkan metode digitalisasi dalam pelatihan sebagai upaya menghadapi *industry 4.0*;
- f. Mengembangkan sarana dan prasarana yang *comfortable* dan mendukung pembelajaran siswa;
- g. Menyiapkan landasan menuju *Corporate University*;
- h. Menyiapkan Lembaga sertifikasi profesi sebagai Lembaga sertifikasi yang berlisensi dari Badan Nasional Sertifikasi profesi/BNSP untuk pengujian kompetensi profesi berstandar Nasional.

2. *Phase II* (2021-2025)

Pada *Phase in*, sedang dalam proses *development of technology roadmap*. Pada *phase* ini beberapa target yang dicanangkan adalah:

- a. Mempertahankan akreditasi ISO 9001:2015 sebagai standar manajemen mutu;
- b. Mempertahankan akreditasi dari Dirjenka sebagai Lembaga penyelenggara pelatihan perkeretaapian;
- c. Menjadi pusat pengembangan SDM PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam meneruskan program *career development* baik untuk induk maupun anak perusahaan;

- d. Menjadi penyelenggara pelatihan bagi pelanggan eksternal diluar induk maupun anak perusahaan;
- e. Menerapkan metode pembelajaran berbasis digital dalam pelatihan melalui jaringan internet baik lewat PC, tablet maupun *mobile learning* sesuai dengan misi perusahaan;
- f. Menjadi *Corporate University* yang dapat dijadikan *benchmark* bagi lembaga sejenis di luar PT Kereta Api Indonesia (Persero);
- g. Lembaga sertifikasi profesi yang dapat melakukan sertifikasi kompetensi profesi untuk bidang *Railway* dan *Non Railway*.

3. Phase III (2026-2030)

Pada phase ini sedang dalam proses *follow up activity*. Pada phase ini beberapa target yang dicanangkan adalah;

- a. Menjadi lembaga Pendidikan tersertifikasi secara manajemen mutu dan terakreditasi resmi sehingga menjadi lembaga yang menjadi acuan *benchmark* dari lembaga sejenis lainnya;
- b. Menjadi *Corporate University* yang diperhitungkan dan mampu bersaing tidak hanya dalam bidang perkeretaapian namun juga dalam bidang penelitian dan ilmu pengetahuan lainnya;
- c. Menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi luas dalam hal teknis dan non teknis serta didukung oleh penguasaan digital di era 5.0;
- d. Lembaga sertifikasi profesi yang dapat melakukan sertifikasi profesi untuk bidang *railway* dan *non railway* bagi pekerja internal KAI maupun eksternal.

PT KAI mengadakan perjanjian kerja sama tentang pengembangan Sumber Daya Manusia dalam bentuk program *Knowledge Sharing*. Penandatanganan perjanjian kerjasama dilakukan langsung oleh Direktur Keuangan dan Administrasi PT MRT Jakarta, Tuhiyat dan Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum PT KAI, R. Ruli Adi di Gedung Jakarta *Railway Center*, Jakarta Pusat. Adapun ruang lingkup nota kesepahaman tersebut meliputi:

1. *On Job Training*
2. Konsultasi Sumber Daya Manusia

3. Pertukaran Pengetahuan di bidang perkeretaapian

Kerjasama meliputi aspek berbagi pengetahuan dan keterampilan dalam bidang perawatan sarana dan prasarana perkeretaapian, serta pelayanan penumpang di stasiun. Masa berlaku perjanjian kerjasama tersebut adalah selama tiga tahun, terhitung sejak tanggal penandatanganan perjanjian (11.5.2018). Baik PT KAI maupun PT MRT Jakarta berharap kerjasama tersebut dapat segera terealisasi sesuai dengan yang diharapkan (*Public Relations PT KAI*)

Adapun beberapa penciptaan *knowledge management* dan pengelolaan sumber daya internal di PT KAI (*sumber: Annual report PT KAI 2018*) adalah:

a. *East Japan Railway Company (JR East)*.

Perseroan telah menjalin kerja sama antara pelatihan Teknik manajemen perkeretaapian dengan *East Japan Railway Company (JR East)*. Perseroan berkesempatan mengembangkan kemampuan dan pengetahuan Teknik di *JR East*, khususnya mengenai *Transport Planning and Traffic Control, Rolling Stock Maintenance, Track Maintenance dan Signaling and Telecommunications* dan juga melaksanakan studi banding maupun program magang yang dikenal *JREast Fellowship Program*)

b. Pelatihan dan studi banding di Luar negeri (*Benchmarking*).

Program *Benchmarking* lain yang berupa *safety training* di Australia, *Light Rail Transit (LRT) Training* di Singapura, *Hospitality Training* di Prancis, *Track Access Chargers (TAC) Summit* di Belanda serta *Asset Management Program* di Italia. PT KAI mengirimkan 200 karyawannya ke Australia untuk belajar. Dalam kurun waktu 2017-2019, sebanyak 336 orang telah menjadi peserta berbagai diklat dan *benchmarking* KAI ke luar negeri. *Safety training* di Australia merupakan upaya PT KAI untuk meningkatkan kompetensi karyawannya terkait keselamatan. Australia merupakan salah satu negara yang ketat dalam menerapkan *zero accident* dan hal ini sejalan dengan prinsip PT KAI yang selalu *safety first*.

c. SNCF (*Société Nationale des Chemins de fer Français/French National Railways*)

SNCF adalah salah satu referensi PT KAI untuk belajar mengenai pelayanan dan sistem perkeretaapian yang tujuannya memberikan referensi baru bagi PT KAI

untuk dapat memberikan pelayanan yang prima bagi pengguna jasanya. *Hospitality Training* di SNCF, Perancis, merupakan upaya PT KAI untuk menambah pengalaman pekerjanya dalam hal pelayanan penumpang, layanan antarmoda dan operasional kereta (sarana dan prasarana)

PT KAI dalam mengelola pengetahuan perusahaan, memiliki kesadaran untuk menerapkan pendekatan manajemen pengetahuan ke dalam strategi bisnis yaitu dalam bentuk *tools* yang bernama *e-learning*, *Tools* ini diterapkan di PT KAI pada tahun 2014 dan dapat diakses oleh seluruh karyawan sebagai media untuk sarana pembelajaran untuk karyawan dalam meningkatkan kompetensi diri. *E-Learning* terdiri dari materi pembelajaran dan pelatihan untuk mendukung karyawan dari yang tidak tahu menjadi tahu, mendukung *career path* karyawan dan sebagai bahan evaluasi pembelajaran di PT KAI. Perhatian pada penciptaan dan pengelolaan sumber daya internal merupakan jembatan untuk mengatasi kekuranglengkapan (*gap*) pada kebutuhan kapabilitas baru yang dituntut untuk implementasi strategi dalam mencapai kinerja operasional perusahaan yang tinggi (Pasaribu, 2016).

Penerapan *e-learning* di PT KAI (Persero) Merupakan salah satu cara yang konkret tentang bagaimana menciptakan sumber daya yang unggul untuk mendukung efektivitas layanan perusahaan. Pembelajaran *e-Learning* dapat mempermudah pegawai untuk mengakses pengetahuan yang diberikan oleh PT KAI dimana saja, kapan saja dan juga hemat biaya sehingga memungkinkan terjadinya proses pembelajaran secara *online* dimana saja untuk dilakukan.



Gambar 1. 5 Tampilan *E-Learning* PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Sumber: elearning.kereta-api.co.id

Untuk meningkatkan kegiatan pembelajaran organisasi, PT KAI juga memfasilitasi SDM dengan memanfaatkan teknologi yaitu dengan menggunakan web portal pusdiklat di PT KAI yang dapat diakses melalui *pusdiklat.kereta-api.co.id* sebagai sarana penyedia informasi terbaru mengenai penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan di lingkungan PT KAI hal ini diberikan agar karyawan dapat belajar mandiri dan tetap meningkatkan kualitas diri.



Gambar 1. 6 Tampilan Web Portal Pusdiklat Ir.H.Djuanda

Sumber: Data Internal Perusahaan

Dengan penerapan *knowledge sharing* ini dilakukan sebagai salah satu misi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. PT Kereta Api Indonesia (Persero) sangat berharap seluruh karyawan mempunyai kinerja yang tinggi, maka kinerja perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga target perusahaan dapat didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang baik dan diharapkan juga dapat membangun memperbaiki dan memperluas kapabilitas perusahaan serta meningkatkan hasil kinerja karyawan dan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Dalam perusahaan, pengelolaan *knowledge* sangat berbeda dengan pengelolaan aset perusahaan yang lain. Dalam pengelolaan aset intelektual ini dibutuhkan dukungan eksekutif yang sangat kuat (*top management* maupun eksekutif senior) untuk penerapan *knowledge sharing*. Dimana manager secara efektif membantu mengubah kegiatan pembelajaran pegawai menjadi pengetahuan baru (*knowledge*) di perusahaan.

Dalam penentuan sistem manajemen kinerja karyawan Unit *Commercial Passenger Marketing* PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung ada beberapa faktor yang dinilai dan dapat dilihat di Tabel 1.1 dan tidak menyebutkan *knowledge sharing* sebagai salah

satu faktor yang dinilai sedangkan menurut Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016:754) *knowledge sharing* adalah hal yang penting dan secara positif mempengaruhi kinerja karyawan karena kinerja kerja dalam organisasi kontemporer terkait langsung ke konten pengetahuan karyawan.

Oleh karena pentingnya pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Knowledge Sharing terhadap kinerja karyawan Unit Commercial Passenger Marketing PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung”**

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis dapat menyimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *Knowledge sharing* di Unit *Commercial Passenger Marketing* PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung?
2. Bagaimana kinerja karyawan di Unit *Commercial Passenger Marketing* PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung?
3. Bagaimana pengaruh *Knowledge Sharing* secara parsial terhadap kinerja karyawan di Unit *Commercial Passenger Marketing* PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Untuk mengetahui *knowledge sharing* karyawan Unit *Commercial Passenger Marketing* PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan Unit *Commercial Passenger Marketing* PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh *Knowledge sharing* secara parsial terhadap kinerja karyawan Unit *Commercial Passenger Marketing* PT Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung

1.5 Kegunaan Penelitian

Hasil Penelitian diharapkan memiliki kegunaan baik dari aspek praktis dan teoritis:

1. Aspek praktis

Penulis berharap bahwa hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan informasi yang bermanfaat dan masukan bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) untuk mengambil kebijakan dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

2. Aspek teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan dan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen.

1.6 Waktu dan Periode penelitian

Penelitian dilaksanakan dimulai dari 08 Oktober 2019 sampai dengan April 2020.

1.7 Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Bab ini merupakan penjelasan secara umum tentang isi penelitian meliputi gambaran umum objek penelitian, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penelitian

BAB II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini dijelaskan hasil tentang kajian kepustakaan yang terkait dengan topik pembahasan dan variabel untuk dijadikan sebagai dasar dalam pembahasan dan analisis permasalahan dalam penelitian, penyusunan kerangka juga perumusan hipotesis.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan mengenai variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas serta teknik analisis data.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang analisis pengolahan data hasil penelitian dan pembahasannya yang diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian.

BAB V Kesimpulan dan saran

Penutup pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran yang dapat diberikan kepada perusahaan dan pihak yang membutuhkan.