

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kepemimpinan adalah hal yang menjadi topik penting dalam setiap penelitian yang diarahkan untuk mengkaji sebuah organisasi. Di dalam sebuah organisasi bisnis karakter seorang pemimpin dan gaya yang diterapkan dalam kepemimpinannya memberi pengaruh yang sangat besar terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi tersebut. Situasi global yang kompetitif ini, mengharuskan perusahaan mempunyai kemampuan bertahan dan menang. Strategi yang bagus saja tidaklah memadai, saat ini keberadaan seorang pemimpin yang handal dibutuhkan oleh perusahaan untuk mendukung strategi. Pemimpin yang handal bukan saja harus piawai dalam menyusun strategi, tetapi juga dapat menjalankan strategi dengan efektif. Karena pemimpinlah yang akan melahirkan strategi dan sekaligus berupaya keras agar dapat mewujudkan strategi itu. Seorang pemimpin yang dinilai berhasil adalah pemimpin yang tanggap akan keadaan, situasi, hingga adanya perubahan terhadap organisasi yang dipimpinnya sehingga dapat memaksimalkan segala sumber daya yang terdapat di dalamnya dan menghasilkan kinerja organisasi yang baik.

Sampai saat ini banyak sekali konsep tentang kepemimpinan yang diungkapkan oleh beberapa ahli. Kepemimpinan dideskripsikan dalam beberapa istilah berdasarkan dengan ciri dan tindakan yang dilakukan mulai dari kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transaksional, hingga istilah terkini yang banyak dikemukakan adalah kepemimpinan transformasional, yang kini banyak

diterapkan oleh beberapa pemimpin organisasi termasuk organisasi bisnis dalam menjalankan usahanya.

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power*. Dalam konsep ini, seorang pemimpin transformasional melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan, atau sering disebut wujud pemberdayaan. Melalui kepemimpinan transformasional ada suatu keterikatan yang positif antara atasan dan bawahan.

Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik

dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin seperti ini dapat memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya.

Gaya kepemimpinan yang baik dan tepat akan menimbulkan sebuah motivasi kerja yang juga baik bagi para karyawannya. Sukses atau tidaknya karyawan dalam prestasi kerja juga dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Hardini, 2001 dalam Candra, 2013). Hasil penelitian lain juga mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan (Yammarino et.al, 1993; Humphreys, 2002; Bass et.al, 2003 dalam Candra, 2013). Hubungan yang positif antara pemimpin dan bawahannya akan mendukung semua aspek di dalamnya termasuk kinerja dan motivasi para karyawannya yang tentu saja akan memiliki dampak yang baik juga terhadap kinerja dari perusahaan secara menyeluruh. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin menciptakan visi, lingkungan dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk berprestasi. Implikasinya bawahan akan merasa kagum, percaya, dan berkomitmen pada pimpinan. Hal inilah yang menunjukkan kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif pada kinerja bawahan.

Komitmen organisasi merupakan konsep penting dalam manajemen dan telah dipelajari secara luas oleh para peneliti organisasi, terutama dalam psikologi organisasi dan perilaku organisasi (Meyer et al dalam Laka, 2013). Komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan

organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap perusahaan, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi atau perusahaan secara aktif.

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Morrow dalam Laka (2013) faktor demografi seperti umur, jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja mempengaruhi komitmen yang dimiliki oleh seorang karyawan. Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan tingkat komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya. Setiap penelitian disesuaikan dengan disiplin ilmu dari setiap ahli (Putranta, 2008). Dalam penelitian ini akan melihat bagaimana komitmen dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seseorang dan bagaimana kedua faktor tersebut bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan.

*Engagement* diartikan sebagai sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menjalankan perannya dalam dunia kerja. Sikap yang ditunjukkan dapat melibatkan fisik, psikis, atau juga kognitif. Karyawan yang merasa terikat atau *engaged* akan mampu memberikan keseluruhan dirinya dalam usaha pencapaian tujuan, visi dan misi perusahaan (Kahn, 1990). Dalam penelitiannya, Robert (2006) dalam Laka (2013) menemukan adanya relasi yang positif antara *employee engagement* dan komitmen organisasi.

Karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi mendatangkan tingkat komitmen yang tinggi pada organisasi dengan demikian mendatangkan keunggulan

kompetitif bagi perusahaan, kinerja yang tinggi serta rendah *turn over*. Kogie (2008) dalam Laka (2013) menemukan bahwa *work engagement* mempengaruhi tingkat komitmen seorang pekerja pada perusahaannya. Karyawan yang *engaged* memiliki komitmen pada organisasinya dengan memberikan kinerja yang baik serta mendapatkan kesejahteraan dalam kehidupannya. Cho, Heater dan Carol (2006), dalam penelitian yang dilakukan menyimpulkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi sebagaimana yang disimpulkan pula oleh Field dan Johana (2011). *Work engagement* yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap komitmen bekerja karyawan. Hasil positif tersebut secara tidak langsung akan menggambarkan bagaimana kepuasan seorang karyawan bekerja di dalam sebuah organisasi.

Dukungan dari organisasi memiliki efek yang positif terhadap kepuasan kerja seorang karyawan. Selain itu tingkat dukungan dari rekan kerja dalam suatu kelompok kerja, karakteristik tugas serta umpan balik yang efektif juga mempengaruhi kepuasan kerja (Kwak, dkk, 2010; Tekleab, dkk, 2009). Untuk memberikan sebuah kontribusi positif terhadap organisasi, seorang karyawan haruslah memiliki sebuah rasa kepuasan kerja yang baik terhadap perannya di dalam organisasi tempat dia bekerja. Kepuasan kerja akan dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan baik di dalam kriteria kualitatif ataupun kuantitatif dimana seorang karyawan yang merasa puas akan sangat mudah termotivasi dan memiliki ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan (Baisen dan Priys, 2000 dalam Aggraeni dan Santosa, 2013). Karyawan yang puas akan cenderung menjadi seorang pekerja yang produktif yang berkontribusi terhadap penciptaan budaya kerja yang

tepat di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja juga memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan tersebut. Berdasarkan beberapa faktor di atas maka informasi mengenai tingkat kepuasan karyawan dan pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas organisasi merupakan hal yang sangat menarik untuk diteliti. Kepuasan kerja menjadi sangat penting bagi karyawan di dalam sebuah organisasi karena hal ini akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi. Prestasi yang baik adalah representasi dari sebuah kinerja yang positif dan dapat berpengaruh terhadap baiknya kinerja perusahaan.

Kinerja merupakan sebuah keluaran dari tenaga dan pikiran yang difokuskan pada sesuatu hal sehingga dapat menghasilkan sesuatu. Kinerja dapat dikategorikan sebagai sebuah hasil atau tingkatan keberhasilan dibandingkan dengan standar atau batas yang telah diberikan dan disepakai sebelumnya. Kinerja juga dapat merepresentasikan sebuah kualitas kompetensi yang dimiliki seseorang di dalam sebuah organisasi. Mangkunegara (1995) mengungkapkan bahwa kinerja adalah sebuah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pada dasarnya adalah sebuah ukuran mengenai apa yang telah dilakukan dan apa yang tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja seorang karyawan dapat memengaruhi seberapa besar dan banyaknya kontribusi yang diberikan terhadap organisasi (Robbins, 2001). Kinerja di dalam hal ini tidak dapat berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya adalah kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Selain dipengaruhi oleh individu masing-masing

lingkungan bekerja juga memberi peran dalam menghasilkan kinerja karyawan termasuk gaya kepemimpinan (Rivai, 2004). Penilaian Kinerja karyawan adalah masalah penting bagi organisasi (Mathis dan John, 2002) sebagai dasar untuk mengevaluasi keefektifan dari program atau perubahan organisasi lainnya (Riggio, 2003). Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal yang berarti bahwa kinerja seorang karyawan sesuai dengan standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan dikatakan buruk jika sebaliknya.

Dalam melihat fenomena tersebut penulis akan melihat pada sebuah organisasi bisnis milik pemerintah atau Badan Usaha Milik Negara besar di Indonesia yaitu PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta. Secara umum PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dipilih sebagai obyek penelitian kali ini karena dianggap sebagai BUMN dengan tingkat kemajuan dan keberhasilan yang signifikan pada 5 tahun terakhir seiring dengan pergantian pucuk pimpinan mereka kepada Ignasius Jonan. Ignasius Jonan yang pada tahun 2013 dan 2014 dianugrahi beberapa penghargaan sebagai Dirut BUMN terbaik dinilai telah membawa sebuah perubahan besar pada tubuh PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Berdasarkan laporan tahunan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) tahun 2013 dapat terlihat beberapa kemajuan yang didapat oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) diantaranya:

- Pendapatan naik 23% menjadi Rp 8,6 triliun dari Rp 6,9 triliun pada tahun tahun 2012
- Volume total angkutan penumpang naik 9,2 % menjadi 221,7 juta dari 202,8 juta penumpang pada tahun 2012

- Volume total angkutan barang naik 11,9% menjadi 24,713 juta ton dari 22,079 juta ton pada tahun 2012
- Jumlah lokomotif siap operasi naik 42% menjadi 469 unit dari 328 unit pada tahun 2012
- Jumlah gerbong siap operasi naik 10% menjadi 5.758 dari 5.233 pada tahun 2012
- Indeks kepuasan pelanggan berapa pada nilai 3,9 dengan skala penilaian 1 – 4 yang berarti memuaskan
- Jumlah lokomotif mogok turun menjadi 698 kejadian dari 954 kejadian pada tahun 2012
- Rata-rata keterlambatan kereta api penumpang pada jam keberangkatan adalah 2,57 menit, di bawah toleransi 4,00 menit sementara pada jam kedatangan 31,40 menit, di bawah toleransi 32,67 menit

Fakta inilah yang membawa ketertarikan penulis untuk melihat pengaruh bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *work engagement* sebagai variabel intervening

## **1.2 Perumusan Masalah**

Proses dan bentuk dari sebuah kepemimpinan merupakan poros utama dari sebuah organisasi. Pola atau gaya kepemimpinan yang saat ini menjadi topik utama dari organisasi adalah gaya kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil dari

beberapa penelitian terdahulu maka penulis memiliki ketertarikan dan pendapat bahwa gaya kepemimpinan akan berpengaruh besar terhadap terciptanya komitmen pekerja, kepuasan kerja, hingga terciptanya *work engagement* dimana pada akhirnya akan menunjukkan dampak pada kinerja seorang karyawan.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) membuat langkah-langkah besar dalam perubahan di dalam organisasinya sejak dipimpin oleh Ignasius Jonan pada tahun 2009 hingga 2014. Ignasius Jonan dinilai mampu menerapkan sebuah pola kepemimpinan transformasional yang mampu membawa perubahan besar di PT. Kereta Api Indonesia (BUMN). Dampak perubahan besar yang data dilihat adalah meningkatnya kepercayaan masyarakat akan alat transportasi kereta api di Indonesia. Berdasarkan fakta tersebut maka penulis akan melihat bagaimana dampak pola kepemimpinan transformasional yang dibawa oleh Ignasius Jonan terlihat pada PT. KAI DAOP 6 Yogyakarta. Maka berdasarkan identifikasi masalah di atas maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, antara lain:

1. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta?
2. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta?
3. Apakah *work engagement* memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta?

### 1.3 Batasan Masalah

Agar pembahasan masalah dapat terfokus dan tidak meluas, maka dalam penelitian ini penulis membatasi masalah pada gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen, dan *work engagement* serta kinerja karyawan yang digunakan di dalam penelitian ini.

Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan adalah bagaimana cara pemimpin organisasi mampu mendorong, memberi ruang, hingga melibatkan karyawan. Kepuasan kerja yang dimaksud di dalam penelitian ini adalah rasa yang timbul di dalam diri setiap karyawan untuk menikmati, bertanggungjawab, dan bangga atas pekerjaan yang dilakukannya di dalam organisasi tersebut. Komitmen di dalam penelitian ini ditekankan kepada komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan bentuk dari kesetiaan karyawan kepada organisasi sebagai hasil dari setiap apapun yang diberikan organisasi kepada karyawan. *Work engagement* di dalam penelitian ini ditekankan pada munculnya sebuah sikap dari para karyawan yang memandang bahwa setiap individu memiliki peran penting di dalam perusahaan sehingga memunculkan keterikatan antara individu karyawan dengan organisasi.

Penilaian kinerja karyawan yang digunakan di dalam penelitian kali ini merupakan penilaian atas diri sendiri, dimana masing-masing individu melakukan penilaian atas kinerjanya sendiri berdasarkan beberapa indikator yang digunakan.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengkaji kemungkinan :

1. Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta.
2. Komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta.
3. *Work engagement* memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan akan bermanfaat secara:

1. Teoritis / akademis sebagai pembuktian empiris terhadap penelitian sejenis yang dilakukan sebelumnya dalam kajian organisasi di Indonesia pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta.
2. Manajerial sebagai saran kepada para pimpinan dan manajemen organisasi di Indonesia untuk lebih memperhatikan dan meningkatkan nilai dalam peningkatan kinerja karyawan.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Tesis penelitian ini akan disusun ke dalam 6 (enam) bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

- 1.6.1 Bab I Pendahuluan, didalamnya akan ditemukan latar belakang penulisan penelitian, rumusan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.
- 1.6.2 Bab II Tinjauan Teori, yang meliputi tinjauan pustaka yang menunjang penelitian (mengenai kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi, *work engagement*, dan kinerja karyawan), penelitian terdahulu yang serupa, kerangka pemikiran, dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.
- 1.6.3 Bab III Metode Penelitian, yang meliputi bentuk penelitian, lokasi dan waktu penelitian, data yang digunakan, sampel penelitian, serta analisis data yang digunakan dalam penelitian
- 1.6.4 Bab IV Analisis Data dan Pembahasan, yang mencakup profil PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta, dan temuan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap terbentuknya kepuasan kerja, komitmen, dan *work engagement* dan dampaknya pada kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 6 Yogyakarta.
- 1.6.5 Bab V Penutup, berisi tentang kesimpulan dari penelitian, implikasi manajerial sebagai masukan untuk manajemen pada organisasi yang bersangkutan diikuti oleh saran untuk penelitian selanjutnya dan keterbatasan di dalam penelitian ini

1.6.6 Bagian terakhir adalah lampiran yang berisi data pendukung berupa daftar pustaka, kuisisioner yang digunakan, surat izin melakukan dan telah melakukan penelitian, hingga hasil analisis data dari SPSS.

