

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Era globalisasi, persaingan perusahaan semakin tinggi dan semakin kompleks sehingga setiap perusahaan dituntut untuk memperbaiki hal – hal yang terkait dalam setiap perusahaan dan lebih responsive agar terus bertahan dan terus berkembang. Hal – hal yang mesti diperbaiki adalah baik di semua aspek khususnya pada sumber daya manusia. Oleh karena itu sumber daya manusia pada setiap perusahaan harus diperhatikan agar sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan selalu senantiasa terjaga baik dari sisi kinerja atau yang lain pada perusahaan tersebut.

Kinerja sumber daya manusia atau karyawan dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang diantaranya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Dimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku pada karyawan dalam suatu perusahaan.

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki tujuan yang akan dicapai, tujuan tersebut dapat dicapai dengan mendayagunakan sumber daya yang ada dalam organisasi. Sumber daya tersebut dapat berupa sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber daya pengetahuan. Dari berbagai sumber daya tersebut yang paling penting adalah sumber daya

manusia. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang mampu menunjukkan keunggulan kompetitif dan menyinergikan sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, faktor sumber daya manusia perlu mendapatkan perhatian, karena tanpa adanya sumber daya manusia maka sumber daya yang lain tidak akan bermanfaat dan akan menimbulkan masalah dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja sumber daya manusia atau karyawan dalam suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang di antaranya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan salah hal penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin di suatu perusahaan, karena gaya kepemimpinan adalah suatu cara seorang pemimpin untuk mengarahkan karyawan atau bawahannya agar bisa melakukan suatu kegiatan yang bertujuan untuk organisasi atau perusahaan. Baik buruknya perilaku pemimpin sangat berpengaruh dengan kondisi organisasi atau perusahaan. Begitu juga dengan budaya organisasi yang di ciptakan oleh seorang pemimpin, jika seorang pemimpin menciptakan dan menjalankan budaya organisasi dengan baik maka karyawan akan segan terhadap pemimpin dan karyawan pula akan mengikuti budaya yang ada di perusahaan tersebut, dan mereka dengan semangat mementingkan pelaksanaan tugas, kerjasama untuk mencapai target organisasi.

Menurut (Sutikno, 2014 : 16) Kepemimpinan di dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang yang dipimpinnya, agar mau

melakukan seperti apa yang diharapkan atau diarahkan oleh orang lain yang memimpinya. Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan.

Gaya kepemimpinan yang efektif memang dibutuhkan di dalam suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Rivai (2014:42) Gaya kepemimpinan adalah suatu hal yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar tujuan organisasi dapat tercapai atau dapat juga dikatakan gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang sering digunakan oleh seorang pemimpin.

Gaya Kepemimpinan yang ada pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya yaitu dengan time line kegiatan pertemuan yang secara rutin dilakukan oleh pemimpin dengan karyawan.

***Tabel 1. 1 Timeline Kegiatan Pertemuan / Rapat***

<b>No.</b>	<b>Nama Kegiatan</b>	<b>Dilaksanakan</b>	<b>Oleh</b>
<b>1.</b>	<b>FGD (Forum Group Discussion)</b>	<b>1 kali dalam seminggu</b>	<b>EVP, Deputy EVP, Manager &amp; Junior</b>

			<b>Manager</b>
<b>2.</b>	<b>Rapat Evaluasi I</b>	<b>1 kali dalam sebulan</b>	<b>EVP, Deputy EVP, Manager, Junior Manager</b>
<b>3.</b>	<b>Rapat Evaluasi</b>	<b>1 bulan dalam seminggu</b>	<b>Manager, Junior Manager, Karyawan</b>

**Sumber : PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya (2019)**

Data di atas dapat dilihat bahwa adanya interaksi pemimpin dengan karyawan. Kegiatan – kegiatan tersebut dilakukan untuk bertukar pikiran, menciptakan ide – ide baru, melakukan evaluasi dan masih banyak lagi. Selain itu kegiatan - kegiatan ini dipergunakan juga untuk tetap menjagahubungan antara karyawan – karyawan ataupun karyawan dengan pimpinan. Selain data di atas terdapat data lain yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang ada di PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya. Adapun gaya kepemimpinan sebagai berikut, pertama pemimpin memberikan teladan dengan bersikap dan berperilaku baik seperti budaya yang ada pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya, kedua Pemimpin fokus pada hasil bukan popularitas dengan maksud seorang

pemimpin harus fokus dengan tujuan organisasi yang akan di capai bukan hanya bangga dengan jabatan, ketiga pemimpin harus kerja keras yang di maksud keras disini ialah seorang pemimpin harus totalitas dalam bekerja karena untuk mencapai tujuan perusahaan sangatlah tidak mudah selain itu pemimpin juga harus bekerja keras dalam menghandle karyawannya (Sumber : PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya).

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai target organisasi (Hasibuan, 2013:35).

Selain gaya kepemimpinan, keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan dapat dipengaruhi juga oleh budaya organisasi. Dimana budaya organisasi merupakan pola, norma, keyakinan dan nilai – nilai yang berlaku dalam suatu perusahaan pola, norma, keyakinan dan nilai – nilai tersebut dapat mempengaruhi tindakan atau perilaku sumber daya manusia atau karyawan yang ada di dalam suatu organisasi sehingga berkaitan terhadap kinerja karyawan yang ada di dalam suatu organisasi.

Budaya organisasi sama dengan studi individu dan kelompok dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Interaksi orang dalam sebuah organisasi menggambarkan budaya pada organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat dapat mendukung tujuan – tujuan perusahaan. Sebaliknya jika budaya organisasi yang lemah atau negatif dapat

menghambat atau bertentangan dengan tujuan – tujuan dari perusahaan tersebut.

Dalam kehidupan masyarakat sehari – hari tidak terlepas dari yang namanya ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan baik dalam keluarga maupun organisasi bisnis. Budaya membuat anggota kelompok masyarakat menjadi satu



kesatuan sudut pandangan yang menciptakan keseragaman. Seiring dengan berjalannya waktu budaya organisasi pasti dapat terbentuk dalam suatu organisasi dan dapat puladirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi dalam keseluruhan.

**Gambar 1. 1 Budaya Organisasi PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya**

**Sumber : PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya (2019)**

Gambar di atas menunjukkan budaya organisasi yang ada di PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya. Terdapat 5 nilai utama yang

menjadi budaya perusahaan, yaitu Integritas, Profesional, Keselamatan, Inovasi, dan Pelayanan Prima. Budaya organisasi inilah yang menjadi acuan semua aktivitas yang dilakukan di lingkungan PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya.

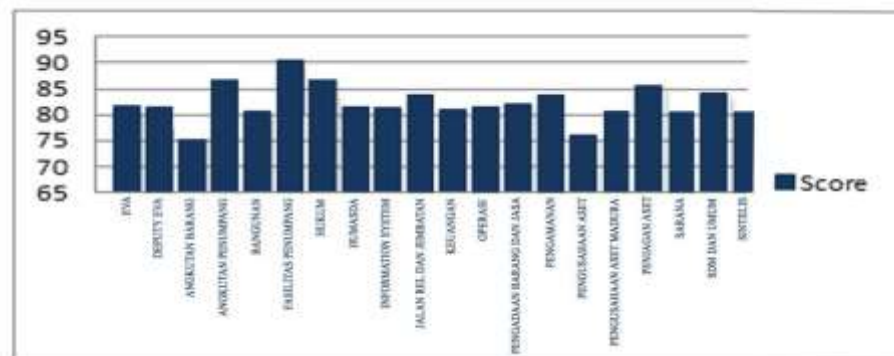
Menurut Luthans (2011:137) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari. Maka dari itu suatu budaya organisasi harus diajarkan kepada anggota atau karyawan dalam organisasi atau perusahaan agar bisa mengkaji atau memecahkan sesuatu dengan benar.

Menurut Suwanto dan Koesharto (2010) Secara umum, perusahaan atau organisasi terdiri dari sejumlah orang yang memiliki latar belakang, kepribadian, emosi dan ego yang berbeda - beda. Kegiatan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat diartikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan, dan nilai-nilai yang sama. Berdasarkan pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat yang merupakan bentuk cerminan perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi.

Kinerja seorang karyawan adalah suatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai kemampuan yang berbeda - beda

dalam menyelesaikan tugasnya. Pihak manajemen juga dapat mengukur kinerja karyawan berdasarkan kinerja dari masing – masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja terdiri banyak komponen dan bukan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Kinerja tergantung pada hasil penggabungan antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti kinerja adalah hasil kerja karyawan dalam suatu pekerjaan untuk periode waktu tertentu.

Menurut Benardin dan Russel dalam Priansa (2014: p.270), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang di produksi oleh fungsi pekerjaan tentu atau kegiatan - kegiatan pada pekerjaan tertentu selama



periode waktu tertentu . dengan definisi tersebut dapat di katakan bahwa karyawan memang memegang peran yang sangat penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan agar dapat berkembang.

**Gambar 1. 2 Data Kinerja PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya tahun 2018**

**Sumber : PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya(2019)**



Dari data di atas dapat di lihat penilaian kinerja setiap divisi yang ada pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya. Divisi fasilitas penumpang mendapat penilaian kinerja paling tinggi dengan nilai 90 ,dan divisi angkutan barang paling rendah dengan nilai 75. Upaya – upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan sangatlah penting karena dapat mempengaruhi performa perusahaan, dalam hal ini bisa melalui budaya organisasi dan juga gaya kepemimpinan yang baik.

Menurut Supriyadi (2015:300) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi karena sebuah organisasi atau perusahaan akan mampu mencapai tujuan karyawan

Fenomena sebuah organisasi bisnis milik pemerintah atau Badan Usaha Milik Negara besar di Indonesia yaitu PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya secara umum PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dipilih sebagai obyek penelitian kali ini karena dianggap sebagai BUMN dengan tingkat perubahan dan keberhasilan yang signifikan pada 2 tahun terakhir.

**Gambar 1. 3 Langkah Perkembangan PT.KAI**



**Sumber : PT Kereta Api Indonesia (2019)**

Terlihat pada tahun 2018 ini tepatnya di bulan januari PT KAI membangun KA Bandara Minangkabau dan sudah diresmikan oleh bapak Presiden RI Joko Widodo dan di bulan agustus PT KAI kembali lagi berhasil untuk pengoprasian LRT Palembang untuk mendukung program Asian Games 2018. Fakta inilah yang membawa ketertarikan penulis untuk melihat bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya. Selain itu PT Kereta Api Indonesia mengatakan “Budaya perusahaan dapat dikatakan sebagai pedoman bagi PT KAI untuk mengembangkan perusahaan dan seluruh SDM yang ada. Namun, tantangan dalam membangun budaya perusahaan tentu ada karena adanya ketidaknyamanan dalam perubahan, apalagi mengubah kebiasaan atau budaya yang sudah terpatrit selama berpuluh-puluh tahun.”

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya”**

**1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka rumusan masalah dalam peneliti ini sebagai berikut :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya ?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya ?
3. Apakah Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui & menganalisis Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya
2. Untuk mengetahui & menganalisis Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya
3. Untuk mengetahui & menganalisis Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia DAOP 8 Surabaya

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan wawasan khususnya tentang manajemen sumberdaya manusia serta sebagai bahan dalam penelitian yang lebih lanjut mengenai hal hal yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisai terhadap kinerja karyawan

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Sebagai bahan masukan, informasi dan pertimbangan bagi perusahaan terhadap manajemen sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan
- b. Sebagai ide masukan dalam meningkatkan kemampuan sumber daya manusia didalam perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan