BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas selalu mendapatkan pelatihan tersendiri, karena sumberdaya manusia yang berkualitas menjadi sangat di butuhkan masyarakat yang terus mengalami perubahaan menuju masyarakat yang lebih modern. Kekuatan organisasi atau perusahaan terletak pada sumber daya di dalamya. Apabila sumber daya tersebut diperhatikan secara tepat dan menghargai bakat dan keahlian mereka dan mendaya gunakan secara tepat, maka organisasi akan dapat bergerak secara dinamis dan berkembang dengan pesat.

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat.

yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan

penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu memiliki tingkat keahlian yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapai individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan komitmen organisasi dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif.

Seseorang yang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan **(Hasibuan, 2003:203).** Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada perusahaan atau organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja, bekerja dengan rasa tenang, dan yang lebih penting lagi kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan motivasi yang tinggi pula. Karyawan yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi - situasi pekerjaan baik yang bersifat fisik maupun psikologis. Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan

produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi. Oleh karena itu, upaya harus diarahkan dan lebih konsisten dengan tujuan ke dalam sasaran organisasi. Kepemimpinan yang di terapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Malayu, Hasibuan 2002: 170)

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaanya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara kepemimpinan dengan sesame karyawan, sejalan dengan itu, Martoyo (2000: 142) Sulistyani et al. (2003:190) menyebutkan bahwa kepuasan pegawai secara subyektif berasal dari kesimpulan yang berdasarkan pada perbandingan antara apa yang di terima pegawai dibandingkan dengan apa yang diharapkan dan di inginkan. Tinggi atau rendahnya motivasi dan kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan juga tergantung dari peranan pemimpin dalam perusahaan tersebut, kepemimpinan yang baik merupakan kunci dalam manajemen yang mempunyai peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan, pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang mampu merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan serta bersikap adil kepada seluruh karyawannya sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaannya yang pada akhirnya mereka dapat meningkatkan kualitas kinerjanya

Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan perannya sesuai dengan tujuan organisasi yang dihubungkan dengan standar kinerja tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Oleh sebab itu keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan komitmennya terhadap bidang yang ditekuni. Suatu komitmen organisasional menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasikan keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi (Mowday, Porter & Steers, 1982 dalam Vandenberg, 1992). Komitmen organisasional akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging)* bagi pekerja terhadap organisasi.

Penerapan kepemimpinan dan kepuasan terhadap kinerja karyawan adalah sebuah keharusan yang telah di perusahaan besar PT. KAI (Persero) untuk mengikuti perkembangan globalisasi salah satu perusahaan milik BUMN. merupakan objek penulis yaitu PT. KAI (persero) bandung Dalam menjalankan kegiatan usahanya PT. KAI (persero) bandung sudah menerapkan beberapa kebijakan – keijakan untuk bagaimana kepemimpinan, kepuasan kerja dan penerapan kepuasan pelanggan dalam kegiatanya di PT. KAI (persero) bandung .

.

Untuk memperjelas masalah mengenai kepemimpinan , kepuasan kerja dan kinerja karyawan penulis menyebarkan kuisioner pra penelitian pada 20 responden untuk mengetahui gambaran kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT. Kereta Api (Persero) bandung dengan kuisioner sebagai berikut

Tabel 1.1
Pra Penelitian Mengenai Kepemimpinan

No	Pernyataan	Ya	Tidak
		Persentasi (%)	Persentasi (%)
1	Pemimpin saya bertangung jawab atas keputusan yang di ambil	17	13
		57%	43%
2	Pimpinan saya mengambil keputusan tampa memikirkan resiko.	15	15
		50%	50%
3	Pimpinan saya bertangung jawab terhadap kinerja karyawan .	14	16
		46%	53%

Sumber : Sudah diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat di simpulkan bahwa dari 30 karyawan PT. Kereta Api Indonesia bagian *Managing Director Of Human Capital, General Affair & Information Technologi*. dalam metode yang disampaikan kurang memberi peranan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia terlihat dari 100% hanya 46% merasa metode kepemimpinan yang dilaksanakan perusahaan dapat meningkatkan kinerja, sisanya masih merasa bahwa metode tersebut belum meningkatkan kinerja kinerja karyawan secara efektiv. dari survei yang di lakukan di PT. Kereta Api Indonesia menyatakan ya sebanyak 46% bertanggung jawab terhadap karyawan dan 53% menyatakan tidak bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan.

Dimana dengan bergantinya pimpinan didalam sebuah organisasi atau perusahaan juga biasa menjadikan perubahaan didalam organisasi dan perusahaan tersebut seperti yang terjadi di PT. Kereta Api Indonesia adanya pergantian

kepemimpinan yang baru pada taun 2014 yang berakibat pada menurunya kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia terlihat pada kinerja yang menurun diatas terdapat pula keluhan yang dirasakan oleh karyawan pimpinan bertangung jawab keputusan yang di ambil. Dimana karyawan merasakan hubungan dengan atasan dan teman kerja kurang harmonis sehingga menyebabkan tidak adanya semangat kerja dan tanggung jawab karyawan dalam bekerja.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass dalam Maulizar (2012;59) adalah kepemimpinan. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pimpinan dengan yang di pimpin (follower) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauh mana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan. Hal tersebut diperkuat hasil survei awal pada table 1.1 diatas yang terdiri atas 30 responden.

Tabel 1.2
Pra Penelitian Mengenai Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
		Persentasi (%)	Persentasi (%)
1	Gaji yang diberikan sesuai dengan apa yang telah saya kerjakan di perusahaan	12	18
		40%	60%
2	Pencapaian tugas sesuai dengan target kinerja perusahaan	16	14
		53%	47%
3	hubungan dengan atsan berjalan dengan baik	20	10
		67%	33%

4	Peralatan yang di gunakan sesuai dengan di butuhkan dalam bekerja	17	13
		56%	43%

Sumber Tabel : Sudah diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat di simpulkan bahwa dari 30 karyawan PT. Kereta Api Indonesia bagian *Managing Director Of Human Capital, General Affair & Information Technologi*. Ada permasalahan tentang gaji yang di berikan, sehingga dengan apa yang kerjakan di perusahaan terlihat dari 100% hanya 40% gaji yang sesuai dengan pekerjaanya, sisanya 60% mengatakan bahwa gaji yang di berikan tidak dapat menunjang pekerjaanya. Seorang karyawan dibutuhkan gaji yang sesuai dengan kerjanya agar dapat dengan hasil kerjanya selama dalam masa kerjanya sesuai dengan apa yang diingginkan dalam meningkatnya kinerja baik untuk dirinya sendiri maupun untuk perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja seorang yang dilihat dari kualitas dan kuantitas seorang yang dicapai dalam bekerja dalam kata lain merupakan tanggung jawab karyawan untuk mencapai suatu tujuan baik bagi pegawai maupun organisasi terkait. Menurut Rachmawati (2009) mengemukakan bahwa kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Prawirosentono (1999) dalam Rachmawati (2009) menyatakan bahwa kinerja organisasi yang baik, akan dapat tercapai apabila didukung oleh faktor–faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi tersebut. Seperti yang terjadi di PT. Kereta Api Indonesia, menurut survey awal yang telah di lakukan, penulis menemukan adanya

penurunan efektifitas bekerja. Hal tersebut diperkuat hasil survey awal pada table 1.2 di atas ini yang terdiri atas 30 responden.

Table 1.3
Skor KPI (Key Performance Indicator) tahun 2013

No	Aspek KPI	Bobot	Jumlah indicator	nilai
A	Keuangan dan pasar	4	20	19,48
B	Fokus pelanggan	3	24	23,32
C	Efektivitas kerja dan proses	5	20	16,08
D	Focus dan tenaga kerja	4	20	19,38
E	Kepemimpinan, tata kelola dan tanggung jawab kemasyarakatan	4	28	19,48
Total		19	100	91,97

Sumber : Report 2013 PT. Kereta Api Indonesia (persero) Kantor Pusat Bandung

Table 1.4
Skor KPI (Key Performance Indicator) tahun 2012

No	Aspek indicator	Bobot	Jumlah indicator	nilai
A	Keuangan	5	20	19,97
B	Pelanggan	6	20	18,53
C	Proses bisnis internal	6	20	15,87
D	Pertumbuhan dan pembelajaran	4	15	12,33
E	Kepemimpinan	3	4	8,47
F	Evektivitas kerja	5	15	16,21

Sumber : Report 2012 PT. Kereta Api Indonesia (persero) Kantor Pusat Bandung

Total		29	100	91,38

Dengan data yang diperoleh dari *key performance Indicator* maka diketahui efektivitas kerja tahun 2012 dengan nilai 16,38 menurun pada tahun 2013 menjadi 16, 21 % . seorang karyawan dibutuhkan keterampilan yang mendukung dalam bekerja agar setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dapat selsai sesuai dengan apa yang diinginkan dalam meningkatnya kinerja baik untuk dirinya sendiri maupun untuk perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan topik pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (persero) bandung di bagian managing director of human capital, general affair & information technologi.

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, kita ketahui bahwa permasalahan sumber daya manusia dalam organisasi pada dasarnya merupakan masalah yang rumit karena menyangkut masalah individu. Setiap individu mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda, tidak banyak orang yang mendapatkan kepuasan atas kompensasi dan penghargaan yang mereka harapkan, tidak banyak pula orang yang mempunyai kesempatan mengekspresikan diri dan merasakan kebebasan atas kendali yang dinikmati saat dia bekerja. Permasalahan-permasalahan individu dalam organisasi

seperti itulah yang harus menjadi perhatian dari seorang pemimpin. Pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok. Fleksibilitas pemimpin dalam pendekatan terhadap masalah-masalah individu ini nantinya dapat menjadi dasar untuk mengoptimalkan kinerja serta merancang sistem organisasi yang lebih baik.

Dari uraian di atas, maka indentifikasi masalahnya adalah:

1. Perusahaan mengunakan Pimpinan yang bertangung jawab terhadap kinerja karyawan
2. Kurangnya Gaji yang diberikan dengan apa yang kerjakan di perusahaan
3. Adanya penurunan kinerja karyawan yang menyebabkan penurunan efektifitas kerja dan proses sehingga hasil akhir yang kurang memuaskan

1.2.2 Rumusan masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain :

1. Bagaimana kepemimpinan pada bagian managing director of human capital, general affair & information technologi Di PT. Kereta Api Indonesia (persero) Bandung
2. Bagaimana kepuasan kerja pada bagian managing director of human capital, general affair & information technologi karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (persero) Bandung .

3. Bagaimana kinerja karyawan pada bagian managing director of human capital, general affair & information technologi Di PT. Kereta Api Indonesia (persero) Bandung.
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian managing director of human capital, general affair & information technologi Di PT. Kereta Api Indonesia (persero) Bandung.
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada bagian managing director of human capital, general affair & information technologi Di PT. Kereta Api Indonesia (persero) Bandung.
6. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian pada bagian managing director of human capital, general affair & information technologi di PT. kereta api Indonesia (persero) bandung.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini untuk mengumpulkan data dan informasi yang terkait dengan pengaruh kepemimpinan dan kepusan terhdap kinerja karyawan dan informasi yang didapat dari informasi tersebut , serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di PT. KAI (persero) Bandung . Di harapkan dapat memberikan pengaruh terhdap peningkatan kinerja karyawan

1.3.2. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kepemimpinan pada bagian managing director of human capital, general affair & information technologi di PT. Kereta Api Indonesia (persero) Bandung
2. Untuk mengetahui kepuasan kerja pada bagian managing director of human capital, general affair & information technologi di PT. Kereta Api Indonesia (persero) Bandung.
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada bagian managing director of human capital, general affair & information technologi di PT. Kereta Api Indonesia (persero) Bandung.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepimpinan terhadap kinerja karyawan pada bagian managing director of human capital, general affair & information technologi di PT. Kereta Api Indonesia (persero) Bandung.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian managing director of human capital, general affair & information technologi di PT. Kereta Api Indonesia (persero) bandung
6. Untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian managing director of human capital, general affair & information technologi di PT. Kereta Api Indonesia

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

1.4.1. Kegunaan Praktis

1. Bagi perusahaan

   Survey ini di harapkan dapat memberikan masukan mengenai bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja untuk dijadikan bahan acuan dalam pengembangan yang dijalankan ke depan untuk lebih meningkatkan kinerja khususnya pegawai sehinga peningkatan kualitas tersebut juga berimplikasi pada kinerja di PT. KAI (persero) Bandung Bagi pegawai .

2. Bagi pegawai

   Penelitian ini di harapkan dapat bermanfaat bagi seluruh pegawai di PT. KAI (persero) Bandung .agar dapat meningkatkan produktivitas ataupun kimerjanya

1.4.2 Kegunaan Akademis

1. Bagi pengembangan ilmu

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah sumbangan bagai mana pengaruh kepemimpinan ilmu pengetahuan dijadikan sebagai bahan perbandingan

antara ilmu yang di dapat di perkuliahan (teori) dengan implementasi langsung terhadap keadaan yang terjadi di lapangan (praktik). Sehingga dengan adanya perbandingan tersebut akan lebih memajukan ilmu manajemen sumber daya manusia yang sudah ada.

2. Bagi Peneliti Lain

Dengan adanya hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan bahan pertimbangan serta dapat dijadikan pengkajian bagi peneliti lain yang ingin mengadakan penelitian lebih lanjut dalam kajian yang sama sekaligus dapat dijadikan sebagai bahan referensi di dalam penulisan tugas akhir ataupun skripsi.

1.5. TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di PT Kereta Api Indonesia (persero) bandung . adapun waktu pelaksaaanya seperti pada Tabel 1.4 di bawah ini.

Tabel 1.4
Tabel Jadwal Penelitian

No	Keterangan	Bulan											
		November				Desember				Januari			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan penelitian												
2	Penulisan usulan penelitian												
3	Pengumpulan data												
4	Pengolahan data												
5	Penulisan penelitian												