

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada masa sekarang ini perluasan kerja merupakan masalah yang mendasar dalam pengembangan Sumber Daya Manusia, karena peningkatan jumlah penduduk dan angkatan kerja yang tinggi. Sasaran yang hendak dicapai dalam ketenagakerjaan adalah bagaimana memberikan pekerjaan yang layak bagi setiap warga negara yang mau bekerja agar tingkat pengangguran dapat dikurangi. Perusahaan merupakan suatu organisasi yang mempunyai berbagai macam tujuan. Aktivitas suatu perusahaan dalam menapai tujuan tersebut diperlukan pengelolaan faktor-faktor produksi yang terdiri dari sumber daya alam, sumber daya manusia, modal, bahan baku, mesin dan teknologi. Perusahaan harus selalu memperhatikan keterkaitan antara faktor-faktor produksi tersebut, dengan demikian perusahaan dituntut untuk mengelola dengan sebaik-baiknya terutama dalam bidang sumber daya manusia sehingga mampu bekerja lebih efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan, atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi yang bersangkutan. Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sangat begitu penting peranannya dalam mencapai tujuan organisasi, makin meningkatnya kemajuan teknologi zaman sekarang mengakibatkan berkembangnya pemahaman manusia tentang

pentingnya aspek sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Dengan pentingnya peranan sumber daya manusia maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Pentingnya kinerja karyawan, sehingga sering kali kinerja karyawan menjadi masalah yang harus dihadapi dan diselesaikan guna membantu perusahaan di dalam mencapai tujuannya. Kinerja yang efektif merupakan harapan yang diinginkan oleh setiap perusahaan.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan salah satu badan usaha milik Negara yang melayani jasa angkutan kereta api. Layanan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) meliputi angkutan penumpang dan barang. Sebagaimana telah diatur dalam undang – undang No. 23 tahun 2007 tentang perkeretaapian, dimana status PT. Kereta Api Indonesia (Persero) ini adalah sebagai badan usaha penyelenggara sarana perkeretaapian umum. Selain dari itu izin usaha dan operasi yang ditetapkan melalui keputusan menteri perhubungan No; KP.217 Tahun 2010 tentang izin usaha penyelenggaraan sarana perkeretaapian umum dan keputusan menteri perhubungan No; KP.218 Tahun 2010 tentang izin operasi sarana perkeretaapian umum dan mengingat belum ada badan usaha penyelenggaraan prasarana perkeretaapian lain, maka pemerintah menugaskan PT. Kereta Api Indonesia sebagai pelaksana penyelenggaraan prasarana perkeretaapian umum berdasarkan keputusan menteri perhubungan No; KP.219 Tahun 2010 tentang pelaksanaan penyelenggaraan prasarana perkeretaapian umum yang ada saat ini oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero). Kereta api memang merupakan satu-satunya alat transportasi berbasis rel di Indonesia. Namun, pada kenyataannya alat transportasi kereta api ini memiliki pesaing yaitu alat transportasi lain, untuk

transportasi jarak dekat atau lokal kereta api memiliki saingan berupa angkutan kota, metromini, atau bus kota dan untuk transportasi jarak jauh kereta api memiliki saingan berupa bus antarkota, antarprovinsi, travel, dan pesawat terbang. Semangat persaingan inilah yang dijadikan cambuk untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

Tujuan organisasi akan tercapai apabila sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut menunjukkan performa kinerja yang baik. Untuk menciptakan kinerja yang baik karyawan berusaha untuk mencapai sasaran agar mendapatkan hasil yang maksimal dan melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Menurut Sondang P, Siagian (2011:124),”Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompensasi, pelatihan karyawan, lingkungan kerja, budaya kerja, kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, kepuasan kerja”. Untuk mencapai tujuan sebuah organisasi secara maksimal setiap perusahaan harus memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja dan memaksimalkan faktor tersebut.

Berbagai cara ditempuh oleh organisasi demi meningkatkan performa kinerja yang baik misalnya dengan meningkatkan peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Selain itu untuk meningkatkan dan menjaga kestabilan kinerja organisasi maupun perusahaan maka sebaiknya disiplin kerja karyawan pun harus diperhatikan. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan oleh penulis di PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Bandung terindikasikan beberapa permasalahan pada variabel kinerja yang belum maksimal seperti kurangnya kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang

diberikan dan kurangnya kemampuan untuk memiliki inisiatif pribadi. Adapun data yang diperoleh penulis mengenai tingkat kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II

Kelompok Kompetensi	No	Kriteria Kompetensi	2012	2013	2014
Keterampilan Teknis	1	Kemampuan teknis pelaksanaan tugas	85	83	83
	2	Kecepatan penyelesaian tugas	84	82	79
	3	Pelaksanaan tugas sesuai intruksi, pedoman, dan metode kerja	85	80	83
	4	Ketekunan dan kerajinan	75	78	75
Kepribadian dan penampilan	5	Perilaku/Kejujuran	85	85	80
	6	Loyalitas dan Disiplin	85	70	78
	7	Kesehatan dan penampilan	77	80	70
	8	Kehadiran	79	70	65
Keterampilan Mengurus Tugas	9	Kepemimpinan	83	75	68
	10	Tanggung Jawab	84	82	85
	11	Kreativitas/inisiatif	75	74	70
	12	Kesanggupan mengorganisir/ kordinasi jenis-jenis kerja lain	70	75	75
Hubungan Kerja	13	Hubungan kerja terhadap atasan	80	78	75
	14	Hubungan kerja terhadap teman sederajat	85	83	70
	15	Hubungan kerja terhadap bawahan	80	78	70
	16	Hubungan kerja lintas Departemen	78	77	75
SKOR TOTAL RATA-RATA			80,6	78,1	75

Sumber : Rekapitulasi Penilaian Kinerja Tahunan PT.KAI tahun 2012-2014

Keterangan :

1. Kriteria (SB) Sangat baik, dengan bobot nilai antara 90–100 artinya sangat memuaskan atau kinerja karyawan jauh di atas standar karyawan.
2. Kriteria (B) Baik, dengan bobot nilai antara 80-89 artinya memuaskan atau kinerja karyawan sesuai jauh di atas standar karyawan.
3. Kriteria (C) Cukup, dengan bobot nilai 70-79 artinya cukup memuaskan atau kinerja karyawan sesuai dengan standar perusahaan.
4. Kriteria (K) Kurang, dengan bobot nilai antara 60-69 artinya tidak memuaskan atau kinerja karyawan sedikit dibawah standar perusahaan.
5. Kriteria (SK) Sangat Kurang, dengan bobot nilai antara 0-59 artinya sangat tidak memuaskan atau kinerja karyawan jauh dibawah standar perusahaan.

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Kota Bandung pada tahun 2012 kinerja karyawan menunjukkan kriteria baik (B) dengan skor total 80,6 dan mengalami penurunan pada tahun 2013 yang menunjukkan kriteria cukup (C) dengan skor total sebesar 78,1 begitu pula pada tahun 2014 mengalami penurunan kinerja yang ditunjukkan oleh kriteria cukup (C) dengan skor total 75. Dari hasil tabel kinerja karyawan dapat dilihat bahwa kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Kota Bandung mengalami penurunan dari tahun 2012 hingga 2014. Hal ini disebabkan karena menurunnya kualitas kerja karyawan, dimana masih ada karyawan yang tidak maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa adanya permasalahan pada kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Kota Bandung. Melalui kinerja

karyawan yang meningkat, maka efektifitas dan produktivitas perusahaan akan meningkat. Namun untuk mendapatkan kinerja yang optimal dari karyawan tidak mudah, karena dibutuhkan kesadaran dan rasa tanggung jawab yang tinggi dari karyawan itu sendiri. Untuk melihat kondisi kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II, maka penulis melakukan pra survey melalui kuesioner yang diberikan kepada karyawan secara acak dengan 30 responden. Adapun data yang diperoleh penulis mengenai kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II sebagai berikut :

Tabel 1.2
Hasil kuesioner pra-survey kinerja karyawan PT. Kereta Api
Indonesia (Persero) DAOP II

Dimensi	Setuju		Tidak Setuju	
	Jumlah(n)	Persentase(%)	Jumlah(n)	Persentase(%)
Kualitas	17	56.67	13	43.33
Kuantitas	15	50	15	50
Tanggung Jawab	23	76.67	7	23.33
Kerja Sama	20	66.67	10	33.33
Inisiatif	16	53.33	14	46.67

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survey (2015)

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat kondisi kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II masih ada yang belum optimal yaitu kuantitas, kualitas, kerja sama, dan inisiatif karyawan masih kurang baik, yang dilihat dari yang setuju hanya memiliki nilai terbesar 76.67% dan yang terkecil 50%. Tentunya hal ini jauh dari harapan perusahaan yang menginginkan karyawannya memiliki kinerja yang baik. Oleh karena itu perusahaan masih membutuhkan usaha-usaha yang dapat memaksimalkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan yang baik, diperlukan kepemimpinan yang kuat dan sesuai dengan tuntutan profesionalnya dari seorang pemimpin. Hal ini dikarenakan pemimpin adalah pengelola terdepan yang memutuskan setiap input berproses dan berinteraksi secara positif dalam proses mencapai tujuan organisasi. Pemimpin memiliki peluang yang besar untuk mendorong atau menghambat upaya inovasi baik yang berasal dari luar maupun yang timbul dalam instansinya. Apabila kinerja karyawan berkualitas, maka hasil kerja akan menjadi lebih optimal dan mampu membawa perusahaan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah direncanakan. Veithzal Rivai (2013:549) mengatakan bahwa, “Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya”. Oleh karena itu dalam pencapaian tujuan perusahaan sebaiknya memperhatikan faktor pendukung lainnya seperti faktor kepemimpinan. Kesesuaian pola kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin kepada karyawannya, akan menentukan keefektifan faktor kepemimpinan yang dijalankan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

Faktor kepemimpinan sangatlah penting bagi perusahaan, diperlukan kemampuan dan keahlian yang handal bagi seorang pemimpin perusahaan terutama dalam hal membuat keputusan yang penting. Hal ini menyatakan bahwa tugas seorang pemimpin perusahaan maupun sebuah organisasi tidaklah mudah. Seorang pemimpin harus bisa memahami setiap perilaku bawahannya yang berbeda-beda karena pemimpin merupakan faktor kunci keberhasilan organisasi maupun perusahaan dalam menggerakkan dan mengarahkan karyawannya dalam

pencapaian tujuan. Berikut ini adalah data yang diperoleh penulis melalui pra-survey melalui kuesioner yang diberikan kepada karyawan secara acak dengan 30 responden dapat dilihat pada tabel 1.3.

Tabel 1.3
Hasil kuesioner pra-survey kepemimpinan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II

Dimensi	Baik		Buruk	
	F	Persentase (%)	F	Persentase (%)
Hubungan Pemimpin dan anggota	12	40	18	60
Struktur Kerja	20	66,67	10	33,33
Posisi Kekuatan	17	56,67	13	43,33

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survey (2015)

Dari tabel 1.3 dapat dilihat bahwa tingkat kepemimpinan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II Kota Bandung masih belum sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, nilai terbesar dari kepemimpinan karyawan hanya sebesar 66,67% yaitu mengenai Struktur kerja. Sedangkan nilai terkecil yaitu mengenai hubungan pemimpin dan anggota yang hanya sebesar 40%, dalam hal ini terlihat bahwa kepemimpinan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II masih belum optimal. Oleh karena itu, perusahaan masih membutuhkan usaha-usaha untuk dapat meningkatkan kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk mencapai sasaran.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang harus diperhatikan dalam menciptakan kinerja yang baik adalah faktor disiplin kerja karyawan. Membutuhkan kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan sikap kedisiplinan dari para karyawannya, karena dengan

ditegakkannya sikap disiplin dalam menjalani prosedur dan aturan yang berlaku di perusahaan, maka pencapaian tujuan perusahaan pun akan berjalan dengan lancar. Akan tetapi diperlukan kesadaran dan sikap kesediaan para karyawan dalam menjalani dan menegakkan disiplin dalam bekerja.

Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Dengan terciptanya disiplin kerja yang maksimal maka tidak akan ada waktu dan tenaga yang terbuang dengan percuma. Hal ini akan menciptakan keefektifan dalam bekerja dan pekerjaan pun akan lebih efisien tentunya dalam hal pencapaian tujuan pun akan terlaksana dengan cepat. Manfaat disiplin sangat besar bagi setiap organisasi terutama dalam menunjang kelancaran dari berbagai aktivitas yang dilakukan oleh organisasi agar pencapaian tujuan sebuah organisasi dapat dicapai dengan maksimal.

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja dan kepemimpinan dalam suatu perusahaan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat diukur secara kuantitas dan kualitas atas tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan seorang pemimpin kepada karyawan atau bawahannya. Hal ini diungkapkan Edy Sutrisno (2013:86), menyatakan bahwa sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Bila disiplin kerja karyawan tidak ditegakan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak

dapat dicapai secara efektif dan efisien. Berdasarkan hasil wawancara dengan pembimbing perusahaan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II. Bahwa adanya permasalahan dalam absensi diantaranya karyawan yang tidak masuk kerja tanpa memberikan keterangan. Tingkat kehadiran merupakan salah satu indikator yang dapat mempengaruhi penilaian kinerja, baik itu keterlambatan maupun kesengajaan untuk tidak hadir bekerja. Berikut data sekunder tingkat absensi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi II.

Tabel 1.4
Data Absensi Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Tahun 2015 Selama 6 Bulan (Dalam %)

Bulan	Sakit	Ijin	Cuti	Tanpa Keterangan
Januari	7,9	4,3	3,6	3,8
Februari	9,04	5,2	4,6	3,6
Maret	10,4	6,9	5,5	3,5
April	6,3	6,1	3,8	3,03
Mei	9,9	4,4	5,5	4,3
Juni	10,6	7,2	6,3	4,7

Sumber : Data Sekunder PT. Kereta Api Indonesia (Persero) tahun 2014

Berdasarkan tabel 1.4 dapat dilihat bahwa karyawan yang tidak masuk kerja persentasenya tidak stabil, bisa dilihat dari fluktuasi kenaikan absensi selama 6 bulan tahun 2015. Ketidakhadiran karyawan menjadikan sesuatu yang sangat penting atau disebut mahal karena ketidakhadiran dapat menyebabkan pekerjaan atau tugas-tugas menjadi terbengkalai.

Tujuan suatu organisasi maupun perusahaan adalah mencapai keuntungan yang maksimum atau tercapainya sasaran yang diharapkan, pencapaian sasaran dan keuntungan ini akan tercapai bila adanya kinerja yang tinggi. Kinerja

karyawan yang tinggi akan tercapai apabila adanya disiplin kerja karyawan yang baik serta adanya dukungan dari pemimpin yang mengarahkan karyawannya yang baik serta adanya dukungan dari pemimpin yang mengarahkan karyawannya untuk bekerja secara maksimal.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dilihat berbagai fenomena yang terjadi di perusahaan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengingat pentingnya pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan, maka dalam penyusunan skripsi ini penulis mengambil judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAERAH OPERASI II BANDUNG”**.

1.2 Identifikasi masalah dan rumusan masalah

Pada bagian ini, akan diuraikan mengenai identifikasi masalah dan rumusan masalah berdasarkan apa yang telah diuraikan di latar belakang penelitian sebelumnya.

1.2.1 Identifikasi masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas diindikasikan terdapat masalah dalam kinerja karyawan, yaitu adanya indikator-indikator kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II antara lain:

1. Pemimpin kurang memberikan bimbingan kepada bawahan dalam bekerja.
2. Masih adanya karyawan yang tidak masuk kerja tanpa keterangan.

3. Masih adanya karyawan yang tidak taat terhadap aturan waktu, aturan perusahaan, aturan perilaku dalam bekerja, dan peraturan lainnya.
4. Kuantitas dan kualitas kerja karyawan masih kurang baik.
5. Kerja sama dan inisiatif kerja karyawan masih kurang terjalin dengan baik.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan dan dijelaskan oleh penulis, maka penulis mengidentifikasi permasalahan yang terdapat di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II antara lain:

1. Bagaimana kepemimpinan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II.
2. Bagaimana disiplin kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II .
3. Bagaimana kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II.
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Kepemimpinan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II.
2. Disiplin kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II .
3. Kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II.

4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP II.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan baik secara teoritis maupun secara praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini akan dapat memberikan pengalaman dalam mengaplikasikan dan mengembangkan ilmu pengetahuan terutama yang berkenaan dengan kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan, selain itu untuk memperluas kajian manajemen sumberdaya manusia yang berkaitan dengan pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Kegunaan Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, wawasan dan pengalaman secara langsung dalam menghadapi permasalahan yang ada di dalam dunia kerja serta dapat digunakan untuk latihan menerapkan antara teori yang didapat dari bangku kuliah dengan dunia kerja atau kenyataan.

2. Kegunaan Bagi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II

Hasil penelitian ini diharapkan dijadikan masukan dan saran agar PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II meningkatkan kualitas

kepemimpinan, disiplin kerja serta dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

3. Kegunaan Bagi Pihak Lain

Sebagai suatu bahan referensi dan tambahan informasi yang bermanfaat untuk para pembaca yang ingin mengetahui tentang pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II.