**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Penelitian**

Usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang sangat berharga dalam suatu organisasi yang bersifat *formal* maupun *nonformal*, baik dalam organisasi yang menghasilkan profit maupun nonprofit, karena dengan adanya SDM semua organisasi dapat berjalan. Saat ini banyak perusahaan menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan masalah perusahaan paling penting, karena melalui sumber daya manusialah yang menyebabkan sumber daya lain dalam perusahaan berfungsi atau dijalankan (Rivai dan Sagala 2011:14). Hal inilah yang menjadikan sumber daya manusia sebagai investasi penting bagi banyak perusahaan atau organisasi. Dimana saat ini mengumpulkan tenaga kerja yang cukup dan berkinerja baik semakin sulit dilakukan, terlebih lagi mempertahankan yang sudah ada.

Disinilah dituntut adanya peranaan penting manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam sebuah perusahaan. Organisasi dapat mengatur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan secara efektif, dengan mempertahankan sumber daya manusia yang potensial agar tidak berdampak pada perpindahan karyawan.

Perkeretaapian nasional berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1992 adalah ranah ekonomi yang harus diselenggarakan oleh para pelaku ekonomi secara efisien dan professional. Pengikatan peran kereta api ini pada waktunya akan menciptakan sistem transportasi yang terintegrasi, yang merupakan keterpaduan kereta api dengan transportasi jalan raya, angkutan laut, dan udara. Pembangunan akses jalan kereta api ke pelabuhan untuk angkutan barang ke lapangan terbang untuk angkutan penumpang perlu dilakukan.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa transportasi darat. Khususnya jasa angkutan penumpang dan barang. Sebagai mana telah diatur dalam Undang-Undang No. 23 tahun 2007 tentang perkeretaapian, dimana status PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung saat ini adalah sebagai badan usaha penyelenggaraan sarana perkeretaapian umum. Selain 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 mengingatkan belum ada badan usaha penyelenggara prasarana perkeretaapian lain, maka pemerintah menugaskan PT. Kereta Api Indonesia Kota Bandung sebagai pelaksana penyelenggara 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 Kota Bandung. Perusahaan ini harus dapat memanfaatkan aset semaksimal mungkin agar dapat mencapai tujuannya.

Perkembangan dunia transportasi kian membuka wawasan masyarakat luas tentang dunia transportasi umum. Hal ini ditandai dengan banyaknya masyarakat yang mulai menyoroti kinerja tenaga-tenaga transportasi dan mengkritisi berbagai aspek yang terdapat dalam pelayanan yang diberikan. Persaingan antar perusahaan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk terus membenahi diri melalui pengembangan sumber daya yang maksimal. Perusahaan dituntut untuk mampu menghadapi tantangan baik dari dalam maupun luar untuk menjaga keberlangsungan hidupnya. Dalam hal ini PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung sebagai salah satu media transportasi yang banyak dipilih masyarakat harus benar-benar menyadari akan pentingnya pelayanan terhadap penumpang yang bertumpah pada sumber daya manusia. Upaya untuk memelihara dan menjaga kepuasan konsumen pun senantiasa dilakukan oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.

Bergulirnya Undang-undang Perkeretaapian No. 23 tahun 2007 mereformasi industri perkeretaapian agar lebih kompetitif lagi dengan memberikan kesempatan pihak swasta untuk ambil peran menjadi operator. Namun isu yang berkembang selanjutnya adalah pemisahan dalam pengelolaan sarana dan prasarana. Pemerintah berpandangan perlunya pemisahan karena investasi di prasarana sangat besar sehingga dikhawatirkan pengembangan prasarana tidak akan optimal bila disatukan. Tantangan lain yang dihadapi industri kereta api di Indonesia adalah masih rendahnya pemanfaatan angkutan kereta api belum sepenuhnya menarik perhatian masyarakat untuk lebih memilih menggunakan jasa kereta api yang menjadi primadona mancanegara.

Manajemen perkeretaapian memang sangat rumit dan tidak mudah. Namun yang telah dilakukan KAI sejauh ini perlu diapresiasi terkait berbagai terobosan KAI dalam mempercepat proses transformasi korporasi. Manajemen perkeretaapian dikelola dalam masa trasisi dari mulai pembagian wilayah kerja dan operasi, pengendalian perjalanan kereta api, pengendalian operasi, pengelolaan sinyal dan infrastruktur telekomunikasi, informasi bagi penumpang serta peningkatan efesiensi.

Semua transformasi yang telah terjadi di KAI memang tidak terlepas dari adanya praktek-praktek manajemen dan sentuhan langsung dari gaya kepemimpinan manajemen KAI. Pembahasan mengenai perilaku pemimpin menjadi sangat menarik, mengingat bentuk kepemimpinan yang efektif memberikan kontribusi besar bagi proses transformasi sebuah perusahaan. Dalam menjalankan sebuah perusahaan tidak terlepas dari kontribusi para pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan, bahwa sumber daya manusia pada era sekarang ini semakin besar peranannya dalam mencapai sukses perusahaan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja pegawai lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja pegawai (Prawirosentono, 2001:104). Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi. untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi pegawai dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non-fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenernya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Menurut Prawirosentono (2011:109) kinerja seorang karyawan akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan atau upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Sehubungan dengan hal tersebut, agar pegawai selalu konsisten dengan kepuasannya maka setidak-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana pegawai melaksanakan tugasnya misalkan rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Kenyataan saat ini, berdasarkan data sekunder yang penulis dapatkan dari Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung, terdapat beberapa kategori kinerja pegawai yang berbeda, penulis menemukan indikasi bahwa terjadi penurunan kinerja pegawai di Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung. Berikut merupakan data yang diperoleh penulis mengenai kategori kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**

**Standar nilai yang digunakan dalam menilai Kinerja Pegawai di Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung**

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

Sumber: Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Berdasarkan tabel 1.1 tentang standar nilai kinerja pegawai dapat dilihat bahwa *range* nilai kurang dari 61 berada di kategori yang buruk, sedangkan nilai 91 s/d 100 berada di kategori sangat baik.

Penilaian kinerja merupakan proses kontrol kinerja pegawai yang dievaluasi berdasarkan standar tertentu. Penilaian kinerja dilakukan secara efektif untuk mengarahkan perilaku pegawai dalam rangka menghasilkan jasa dengan kualitas tinggi. Selain itu, penilaian kinerja juga dilakukan untuk memotivasi pegawai dalam melakukan tugas-tugasnya dan mewujudkan tujuan instansi pemerintahan. Berikut ini adalah data penilaian kinerja di Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung:

**Tabel 1.2**

**Laporan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai di Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Perilaku Kerja** | **2014** | | | **2015** | | | **2016** | | |
| **Bobot (%)** | **Nilai Kinerja** | **Skor (%)** | **Bobot (%)** | **Nilai Kinerja** | **Skor (%)** | **Bobot (%)** | **Nilai Kinerja** | **Skor (%)** |
| 1. Kedisiplinan | 10% | 100 | 10 | 10% | 90 | 9 | 10% | 70 | 7 |
| 1. Tanggung jawab | 10% | 95 | 9,5 | 10% | 90 | 9 | 10% | 80 | 8 |
| 1. Kerjasama | 5% | 95 | 4,75 | 5% | 90 | 4,5 | 5% | 75 | 3,75 |
| 1. Kepemimpinan | 5% | 100 | 5 | 5% | 95 | 4,75 | 5% | 80 | 4 |
| 1. Prakarsa | 5% | 90 | 4,5 | 5% | 95 | 4,75 | 5% | 80 | 4 |
| 1. Kejujuran | 5% | 90 | 4,5 | 5% | 95 | 4,74 | 5% | 80 | 4 |
| **Hasil Kerja** | | | | | | | | | |
| 1. Kualitas Kerja | 20% | 75 | 15 | 20% | 65 | 13 | 20 | 55 | 11 |
| 1. Kuantitas Kerja | 20% | 70 | 14 | 20% | 60 | 12 | 20 | 55 | 11 |
| 1. Keterampilan kerja | 20% | 70 | 14 | 20% | 60 | 12 | 20 | 60 | 12 |
| **Jumlah** | **100%** |  | **81,25** | **100%** |  | **73,75** | **100%** |  | **64,75** |

Sumber : Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Dari tabel 1.2 menunjukan bahwa terjadi penurunan kinerja para pegawai Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung. Dimana hasil penilaian kinerja pada tahun 2014 total skornya adalah sebesar 81,25 masuk dalam kategori baik, kemudian pada tahun 2015 total skornya adalah sebesar 73,75 mengalami penurunan sehingga masuk dalam kategori cukup baik dan untuk tahun 2016 kinerja pegawai mengalami penurunan kembali, dimana total skornya adalah sebesar 64,75 sehingga masuk dalam kategori kurang baik. Tentunya hal ini jauh dari harapan perusahaan yang menginginkan para pegawainya memiliki kinerja yang baik yaitu 100%. Selain itu berdasarkan hasil wawancara terdapat beberapa permasalahan mengenai kinerja pegawai, dapat diketahui dari kurangnya rasa tanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan dan kurangnya ketelitian pegawai dalam mengerjakan laporan-laporan yang ditugaskan.

**Tabel 1.3**

**Rekapitulasi absensi pegawai Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung tahun 2014 – 2016**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tahun** | **Izin** | **Sakit** | **Terlambat** | **Pulang Cepet** |
| 2014 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| 2015 | 2 | 2 | 4 | 6 |
| 2016 | 2 | 4 | 5 | 8 |

Sumber : Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero)

Berdasarkan tabel 1.3 diketahui bahwa tingkat ketidak hadiran pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung selama periode 2014 sampai dengan 2016 menunjukan keterlambatan pegawai meningkat, hal ini akan berdampak pada kuantitas dan kualitas kerja menurun. Pegawai yang datang terlambat pada periode 2014 mencapai 2 kali, pada tahun 2015 mencapai 4 kali dan pada tahun 2016 mencapai 5 kali keterlambatan. Dari tabel tersebut terlihat dari tahun ke tahun keterlambatan pegawai tinggi. Berdasarkan pengamatan di lapangan kondisi sebagian pegawai tidak menaati peraturan yang ditetapkan instansi. Hal ini terlihat dengan masih adanya pegawai yang masuk terlambat, izin kerja, pulang tidak sesuai waktu, selain itu pegawai sering mengulur waktu istirahat. Hal ini menunjukan bahwa semakin meningkat keterlambatan pegawai maka kinerja pegawai semakin menurun.

Penulis melakukan penelitian pendahuluan untuk memperkuat gambaran kinerja karyawan dengan terhadap 20 orang pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung. Berikut adalah hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan:

**Tabel 1.4**

**Hasil Pra survey mengenai Kinerja Pegawai**

**PT. Kereta Api Indonesia (Persero)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Dimensi | STS (1) | | TS  (2) | | KS  (3) | | S  (4) | | SS  (5) | | Total Skor | Skor Ideal | % |
| F | N | F | N | F | N | F | N | F | N |
| 1. | Kualitas | - | - | 4 | 8 | 10 | 30 | 6 | 24 | - | - | 62 | 100 | 62 |
| 2. | Produktifitas | - | - | 5 | 10 | 12 | 36 | 3 | 12 | - | - | 58 | 100 | 58 |
| 3. | Pengetahuan | - | - | 4 | 8 | 10 | 30 | 6 | 24 | - | - | 62 | 100 | 62 |
| 4. | Keterpercayaan | - | - | 4 | 8 | 11 | 33 | 5 | 20 | - | - | 61 | 100 | 61 |
| 5. | Ketersediaan | - | - | 4 | 8 | 9 | 27 | 7 | 28 | - | - | 63 | 100 | 63 |
| 6. | Kemandirian | - | - | 4 | 8 | 11 | 33 | 6 | 24 | - | - | 65 | 100 | 65 |
| Jumlah | | | | | | | | | | | | 371 | 600 | 61 |
| SS: Sangat Setuju S: Setuju RR: Ragu-ragu TS: Tidak setuju STS: Sangat Tidak Setuju | | | | | | | | | | | | | | |
| F: Frekuensi N: Frekuensi x Skor Jumlah Responden: 20 Orang **Jumlah Pertanyaan**:6 | | | | | | | | | | | | | | |
| **Skor Ideal**: Skor tertinggi x Jumlah pertanyaan x Jumlah responden | | | | | | | | | | | | | | |

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survey 2017

Berdasarkan Tabel 1.4 di atas menunjukan hasil kuisioner penelitian pendahuluan mengenai kinerja pegawai. Dapat dilihat terdapat masalah pada dimensi produktifitas yaitu 58% pegawai menyatakan bahwa mereka belum dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan 61% pegawai menyatakan bahwa mereka belum mempunyai tanggung jawab pada hasil kerja yang mereka kerjakan. 62% pegawai menyatakan bahwa mereka belum mengerjakan pekerjaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki dan belum mengerjakan pekerjaan dengan teliti. 63% pegawai menyatakan bahwa pegawai masuk kerja tidak tepat waktu ini dilihat dari kehadiran pegawai yang masih naik turun. 65% pegawai menyatakan bahwa pegawai belum memiliki inisiatif di dalam mengerjakan pekerjaannya.

Simamora (2013:207) menyatakan kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai, selanjutnya Tika (2011:103) menyatakan kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatau organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Armstrong dkk (2008) dalam Wibowo (2011) mengemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah *personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu. Menurut Gibson dkk (2006) dalam Yanidrawati dkk. (2012), ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu: faktor individu, meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat social, dan demografi seseorang; faktor psikologi, meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja; faktor organisasi, meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan.

Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai. Dalam menjalankan suatu perusahaan atau instansi merupakan pekerjaan kelompok (team) dan bukan merupakan pekerjaan yang dikerjakan secara individu, maka dibutuhkan adanya komitmen organisasi yang dapat menimbulkan perilaku yang posited bagi pegawai. Keberhasilan manajemen organisasi, salah satunya ditentukan oleh keberhasilan manajemen dalam menumbuhkan komitmen organisasi pegawai. Seberapa jauh komitmen organisasi pegawai terhadap organisasi akan sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi. komitmen organisasi pegawai sangatlah penting karena pegawai yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi akan menampilkan kinerja terbaiknya serta produktif dalam mengemban pekerjaan (Priansa, 2014:232).

George dan Jones (2013:95) menjelaskan komitmen terhadap organisasi sebagai kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki oleh seseorang terhadap organisasi secara keseluruhan. Lambert et al (2011) mengemukakan bahwa komitmen terhadap organisasi mempresentasikan ikatan antara pekerja dan organisasi yang mempekerjakannya. Ada tiga komponen keorganisasian, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kontinuitas (Mayer dan Allen, 2011). Komitmen afektif berkaitan erat dengan keterkaitan emosional pada organisasi. komitmen kontinuitas terjadi bila seseorang karyawan tetap bekerja di suatu perusahaan karena khawatir mengalami kerugian jika dirinya keluar. Komitmen normatif mengacu pada kewajiban moral yang dimiliki karyawan untuk tetap bekerja diperusahaan tersebut. Hal ini dapat terjadi karena karyawan mempersepsikan bahwa perusahaan memperlakukannya dengan baik, sehingga ia merasa memiliki hutang untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

Dilakukan pra survey kepada 20 responden pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung dengan memberikan pernyataan yang mewakili 3 dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Berikut adalah hasil pra survey yang dilakukan:

**Tabel 1.5**

**Hasil Pra survey mengenai Komitmen Organisasi**

**PT. Kereta Api Indonesia (Persero)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Dimensi | STS (1) | | TS  (2) | | KS  (3) | | S  (4) | | SS  (5) | | Total Skor | Skor Ideal | % |
| F | N | F | N | F | N | F | N | F | N |
| 1. | Komitmen Afektif | - | - | 3 | 6 | 5 | 15 | 7 | 28 | - | - | 49 | 100 | 49 |
| 2. | Komitmen Berkelanjutan | - | - | 3 | 6 | 10 | 33 | 7 | 28 | - | - | 67 | 100 | 67 |
| 3. | Komitmen Normatif | - | - | 4 | 8 | 9 | 27 | 7 | 28 | - | - | 63 | 100 | 63 |
| Jumlah | | | | | | | | | | | | 179 | 300 | 59 |
| SS: Sangat Setuju S: Setuju RR: Ragu-ragu TS: Tidak setuju STS: Sangat Tidak Setuju | | | | | | | | | | | | | | |
| F: Frekuensi N: Frekuensi x Skor Jumlah Responden: 20 Orang **Jumlah Pertanyaan**:3 | | | | | | | | | | | | | | |
| **Skor Ideal**: Skor tertinggi x Jumlah pertanyaan x Jumlah responden | | | | | | | | | | | | | | |

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survey 2017

Berdasarkan Tabel 1.5 di atas menunjukan hasil kuisioner mengenai variabel komitmen organisasi. Komitmen berkelanjutan yang menunjukan adalah sebesar 67% dari skor ideal. Dan komitmen normatif menunjukan tingkat keinginan bertahan dalam organisasi melalui pertimbangan manfaat baik secara rasional, psikologis, dan ekonomi adalah sebesar 63% dari skor ideal. Dan komitmen afektif menunjukan sikap pegawai yang merasa bahwa masalah organisasi adalah sebesar 49%. Jumlah akumulasi seluruh item pernyataan adalah 179 atau 59% dari skor ideal 300 berada pada kriteria sedang.

Disamping komitmen organisasi pegawai yang dapat meningkatkan kinerja. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya bila pegawai tidak memiliki komitmen, maka karyawan tidak akan dapat bekerja dengan maksimal baik secara kualitas maupun kuantitas.

Kepemimpinan sebagai suatu proses pengarahan dan usaha mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggota kelompok. Kepemimpinan mempunyai fungsi utama yaitu mengembangkan sistem motivasi yang efektif agar para pegawai mau bekerja sesuai yang diperintahkan oleh pemimpinnya. Dengan perkataan lain seorang pimpinan yang dibutuhkan adalah pemimpin berkharisma yang mampu melakukan suatu stimulasi atau rangsangan terhadap pengikut atau bawahan sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi tujuan-tujuan organisasi, disamping memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya. Model kepemimpinan seperti ini dinamakan model kepemimpinan transformasional (Robbins, 2012:452).

Kepemimpinan transformasional muncul karena dinilai mampu menciptakan perubahan mendasar seperti perubahan tingkah laku, nilai-nilai serta motivasi dan kebutuhan pegawai sering dengan interaksi antara pimpinan dan pegawainya menjadi seseorang yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi serta senantiasa berupaya mencapai prestasi dan kinerja yang bermutu, jika dikelola dengan baik.

Dilakukan pra survey kepada 20 responden pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung dengan memberikan pernyataan yang mewakili 3 dimensi kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, pertimbangan individu. Berikut adalah hasil pra survey yang dilakukan:

**Tabel 1.6**

**Hasil Pra survey mengenai Kepemimpinan Transformasional**

**PT. Kereta Api Indonesia (Persero)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Dimensi | STS (1) | | TS  (2) | | KS  (3) | | S  (4) | | SS  (5) | | Total Skor | Skor Ideal | % |
| F | N | F | N | F | N | F | N | F | N |
| 1. | Pengaruh Ideal | - | - | 2 | 4 | 10 | 30 | 6 | 24 | 2 | 10 | 68 | 100 | 68 |
| 2. | Motivasi Inspirasi | - | - | 3 | 6 | 7 | 21 | 10 | 40 | - | - | 67 | 100 | 67 |
| 3. | Pertimbangan Individu | - | - | 3 | 6 | 5 | 15 | 12 | 48 | - | - | 69 | 100 | 69 |
| Jumlah | | | | | | | | | | | | 204 | 300 | 68 |
| SS: Sangat Setuju S: Setuju RR: Ragu-ragu TS: Tidak setuju STS: Sangat Tidak Setuju | | | | | | | | | | | | | | |
| F: Frekuensi N: Frekuensi x Skor Jumlah Responden: 20 Orang **Jumlah Pertanyaan**:3 | | | | | | | | | | | | | | |
| **Skor Ideal**: Skor tertinggi x Jumlah pertanyaan x Jumlah responden | | | | | | | | | | | | | | |

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survey 2017

Berdasarkan Tabel 1.6 di atas menunjukan hasil kuisioner penelitian mengenai kepemimpinan transformasional. Dapat dilihat bahwa sebagian besar dari pegawai merasa pemimpin belum bisa menerima masukan dari bawahan itu terlihat dari pertimbangan individu yaitu sebesar 69%, dan pegawai yang merasa pemimpin belum bisa memberikan pengaruh terhadap pengawai sebesar 68%. Selain itu bisa terlihat bahwa pemimpin belum mampu dalam mengembangkan ide baru yang di berikan oleh pegawai terlihat dari motivasi inspirasi adalah sebesar 67%. Jumlah akumulasi seluruh item pernyataan adalah 204 atau 68% dari skor ideal sebesar 300.

Menurut Stephen Robbins (2008:277) bahwa budaya organisasi yang mempunyai kemungkinan paling besar untuk membentuk standar etika tinggi dan budaya akan mempengaruhi perilaku karyawan. Menurut Kotter dan Hesket (Djamaludin Ancok, 2012:144) budaya organisasi mempunyai kekuatan untuk menggiring anggotanya kearah pencapaian tujuan organisasi dan berpengaruh terhadap individu dan kinerjanya bahkan terhadap lingkungan kerjanya. Kemudian pada tataran individu masing-masing anggota organisasi dalam pembelajaran mengatasi persoalan yang dihadapinya. Oleh karena itu sangatlah penting manajemen perusahaan mampu menciptakan dan mensosialisasikan budaya organisasi agar pegawai yang bekerja dalam institusi mampu memahami posisinya.

Selain kepemimpinan di dalam organisasi atau perusahaan yang diperlukan, budaya organisasi juga sangat perlu di pahami dan di mengerti oleh para pegawai. Bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Dilakukan pra survey kepada 20 responden pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung dengan memberikan pernyataan yang mewakili 4 dimensi budaya organisasi yaitu integritas, profesionalisme, inovasi, orientasi hasil. Berikut adalah hasil pra survey yang dilakukan:

**Tabel 1.7**

**Hasil Pra survey mengenai Budaya Organisasi**

**PT. Kereta Api Indonesia (Persero)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Dimensi | STS (1) | | TS  (2) | | KS  (3) | | S  (4) | | SS  (5) | | Total Skor | Skor Ideal | % |
| F | N | F | N | F | N | F | N | F | N |
| 1. | Integritas | - | - | 5 | 10 | 3 | 9 | 7 | 28 | 5 | 25 | 72 | 100 | 72 |
| 2. | Profesionalisme | - | - | 2 | 4 | 6 | 18 | 12 | 48 | - | - | 70 | 100 | 70 |
| 3. | Inovasi | - | - | 3 | 6 | 7 | 21 | 10 | 40 | - | - | 67 | 100 | 67 |
| 4. | Orientasi hasil | - | - | 3 | 6 | 10 | 30 | 5 | 20 | 2 | 10 | 66 | 100 | 66 |
| Jumlah | | | | | | | | | | | | 275 | 400 | 68 |
| SS: Sangat Setuju S: Setuju RR: Ragu-ragu TS: Tidak setuju STS: Sangat Tidak Setuju | | | | | | | | | | | | | | |
| F: Frekuensi N: Frekuensi x Skor Jumlah Responden: 20 Orang **Jumlah Pertanyaan**:4 | | | | | | | | | | | | | | |
| **Skor Ideal**: Skor tertinggi x Jumlah pertanyaan x Jumlah responden | | | | | | | | | | | | | | |

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra survey 2017

Berdasarkan Table 1.7 diatas menunjukan hasil kuisioner penelitian mengenai budaya organisasi. Dapat dilihat bahwa sebagian besar dari pegawai menyatakan tidak setuju dengan pernyataan setiap orang diijinkan untuk berinovasi dalam pekerjaan sebesar 67% dari skor ideal, dan dari pernyataan tingkat Orientasi menunjukan tingkat berorientasi pada semua kepentingan anggota pegawai memberikan skor sebesar 66% dari skor ideal, dan Profesionalisme yang menunjukan tingkat dalam organisasi setiap orang mengetahui apa tujuan dari pekerjaan yang diberikan sebesar 70% dari skor ideal, dan integritas yang menunjukan tingkat pegawai merasa aman dengan pekerjaannya sebesar 72% dari skor ideal. Jumlah akumulasi seluruh item pernyataan adalah 275 atau 68% dari skor ideal 400 berada dalam kriteria sedang.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka timbul ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai di Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung”.**

**1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah Penelitian**

**1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian**

Identifikasi masalah merupakan cakupan atau lingkup masalah yang akan diteliti. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti merumuskan ke dalam bentuk pernyataan-pernyataan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional
2. Kurangnya pemimpin dalam memberikan contoh teladan kepada karyawan.
3. Kurangnya perhatian dalam memberikan motivasi dan dorongan berprestasi.
4. Kurangnya rasa komitmen yang tinggi terhadap instansi.
5. Kurang di dalam inspirasi dan kurang konsisten.
6. Budaya Organisasi
7. Karyawan kurang teliti dalam menyelesaikan pekerjaan.
8. Karyawan menyelesaikan pekerjaan tidak sesuai dengan target perusahaan.
9. Kurangnya kerja sama antara anggota organisasi.
10. Komitmen Organisasi
11. Kurangnya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan.
12. Kurangnya kebanggan sebagai anggota perusahaan.
13. Kurangnya keterikatan terhadap pekerjaan.
14. Kurangnya kesiapan menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja.
15. Kurangnya kepedulian terhadap perusahaan.
16. Kinerja Pegawai
17. Masih ada pekerjaan yang diselesaikan tidak tepat waktu.
18. Kurang terampil dalam menyelesaikan pekerjaan.
19. Masih ada yang tidak dapat memanfaatkan pekerjaan waktu kerja secara efektif dan efisien.
20. Penerapan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi pegawai.

**1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi di Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.
2. Bagaimana Komitmen Organisasi di Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.
3. Bagaimana Kinerja Pegawai di Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi baik secara parsial maupun simultan di Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.
5. Seberapa besar pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.

**1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.
2. Komitmen Organisasi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.
3. Kinerja Karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.
4. Seberapa Besar Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Pegawai di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.
5. Seberapa Besar Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kota Bandung.

**1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini diajukan guna menjelaskan manfaat dan kontribusi yang dapat diberikan dari penelitian baik menurut kegunaan teoritis maupun praktis. Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

**1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini terkait dengan kontribusi terhadap perkembanganteori dan ilmu pengetahuan serta dunia akademis antara lain:

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan penulis serta menambah ilmu baik dalam teori maupun praktek.
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai studi perbandingan dan referensi bagi peneliti lain yang sejenis.

**1.4.2 Kegunaan Praktis**

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kegunaan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam usahanya untuk memecahka masalah yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi yang berimplikasi pada kinerja pegawai.

1. Bagi Peneliti

Hasil ini diharapkan menambah pengetahuan dan pengalaman tersendiri dan dapat dijadikan bahan studi perbandingan antara teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan dengan praktek yang bada selama penelitian.

1. Bagi Pihak lain

Diharapkan dapat bermanfaat dan berguna untuk memberikan informasi, menambah wawasan pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk pengkajian topik yang berkaitan dengan masalah ini selanjutnya.