

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dari operasi perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset paling berharga dan menjadi fondasi paling kokoh untuk mendukung perusahaan mencapai tujuannya. Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia dipandang perlu untuk mendapatkan sumber daya manusia yang tepat untuk dapat berkontribusi bagi perusahaan. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah pimpinan dan karyawan. Berbicara mengenai manajemen sumber daya manusia Hasibuan (2016-10) mengatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni, yang mengatur hubungan dan peran perburuhan agar dapat secara efektif mendukung pencapaian tujuan perusahaan, kepuasan karyawan dan masyarakat”.

Salah satu aspek evaluasi dan evaluasi yang dilakukan pada saat karyawan melaksanakan tugas dan kewajibannya kepada organisasi disebut kinerja. Kinerja adalah tingkat pencapaian kerja (job performance). Gordon (2006: 63) menjelaskan: "Kinerja adalah fungsi dari kemampuan kerja dalam menerima tujuan kerja, tingkat pencapaian tujuan, dan hubungan antara tujuan dan kapabilitas karyawan."

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya merupakan kinerja karyawan (Mangkunegara, 2009:67).

Jika karyawan dapat memenuhi atau melampaui standar yang ditetapkan oleh perusahaan, maka dapat dikatakan berkinerja baik. Sebaliknya jika kapabilitas kinerja karyawan lebih rendah dari standar yang ditetapkan perusahaan maka dikatakan kinerja karyawan tersebut buruk. Perusahaan diharapkan memiliki karyawan yang berdedikasi tinggi dan terampil. Namun demikian, keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya bergantung pada kualitas karyawannya, tetapi juga harapan perusahaan memiliki pemimpin yang dapat mendorong karyawannya untuk bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuannya.

Hasibuan (2016: 13) mengungkapkan bahwa pemimpin adalah orang yang menggunakan kepemimpinan untuk memimpin orang lain dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu diperlukan seorang pemimpin yang dapat memberikan arahan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Setiap pemimpin memiliki sifat, karakter dan kepribadian yang berbeda, yang biasanya dipengaruhi oleh kelahirannya atau lingkungan kerja pemimpin tersebut. Sifat dan karakter pemimpin yang berbeda disebut gaya kepemimpinan. Miftah Thoha (2013: 49) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan diartikan sebagai “suatu kode etik yang digunakan ketika seseorang mencoba mempengaruhi perilaku orang lain”.

Gaya kepemimpinan yang dipraktekkan oleh pimpinan perusahaan merupakan kunci utama untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik. Tentunya dalam hal upaya untuk meningkatkan semangat karyawan yang dilaksanakan oleh pimpinan akan berdampak pada peningkatan produktivitas dan kinerja para karyawan, sehingga tujuan yang ingin dicapai perusahaan dapat tercapai.

Ketika seseorang mencoba mempengaruhi perilaku lain dalam organisasi tanpa menggunakan bentuk paksaan apa pun, upaya ini disebut kepemimpinan yang baik. Menurut Gibson et al. (1997), motivasi diartikan sebagai penggerak atau pendorong yang memandu perilaku masyarakat. Oleh karena itu motivasi dapat merupakan suatu kondisi, dalam hal ini motivasi menjadi alasan atau sebab seseorang untuk melakukan suatu perilaku atau aktivitas tertentu.

Hasibuan (2016: 141) mengemukakan bahwa “motivasi adalah akar penyebab, pedoman dan penopang perilaku manusia, sehingga mereka mau bekerja keras dan bersemangat untuk mendapatkan hasil yang terbaik”. Keterampilan kepemimpinan yang baik akan meningkatkan motivasi karyawan. Jika karyawan memiliki motivasi yang baik maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Efektivitas kinerja inilah yang merupakan tujuan semua perusahaan, termasuk PT Kereta Api Indonesia (KAI) Daop 1 Cikampek.

PT KAI merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang jasa pelayanan angkutan kereta api. Keberhasilan PT KAI dalam mendorong pengembangan dan kinerja Sumber Daya Manusianya salah satunya dilakukan dengan bentuk kerja sama dengan perusahaan yang berasal dari Italia, yaitu

Ferrovies Dello Stato (FS) pada Maret 2019. Keberhasilan tersebut tidak lepas dari pemanfaatan dan kerjasama yang baik antara pemimpin dengan karyawannya, sehingga dalam mengelola perusahaan tentu penting adanya gaya kepemimpinan yang tepat.

Berdasarkan hasil observasi berupa wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan karyawan PT KAI Daerah Opersional 1 Cikampek bahwa pemimpin kurang melibatkan karyawan dalam hal pengambilan keputusan dan kurang suportif dalam pencapaian kinerja karyawan. Hal ini dilihat bahwa ketika karyawan merasa kinerjanya baik, dan memberikan loyalitas bagi perusahaan, pemimpin kurang memberikan bentuk apresiasi atau dorongan dalam memotivasi mereka untuk tetap bekerja lebih optimal. Kedekatan karyawan dengan pemimpin dirasa masih kurang, sehingga karyawan merasa *controlling* dari pemimpin minim, hal ini yang menyebabkan masih adanya karyawan yang terlambat masuk kerja. Keterlambatan kerja dapat menghambat kepada hasil kerja. Peran kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan focal point yang menarik perhatian peneliti untuk mengkaji lebih mendalam.

Adapun penelitian tentang gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sudah dilakukan oleh Istiqomah Qodriani Fajrin dan Heru Susilo pada tahun 2018, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian yang dilakukan pada Jonison, Samsir dan Marzolina pada tahun 2014, mendapatkan

hasil penelitian yang berbeda. Dimana gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Keadaan ini memunculkan keingintahuan peneliti untuk melakukan penelitian lebih dalam mengenai **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT KAI Daop 1 Cikampek)”**.

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka dapat diidentifikasi masalahnya sebagai berikut:

1. Pemimpin kurang melibatkan karyawannya dalam pengambilan keputusan.
2. Pemimpin kurang mengapresiasi atau mendorong karyawannya untuk memberikan kinerja yang lebih baik.
3. Rendahnya controlling seorang pemimpin sehingga masih ada karyawan yang datang terlambat masuk kantor.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan maka penulis merumuskan permasalahannya adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT KAI Daerah Operasional 1 Cikampek?
2. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan PT KAI Daerah Operasional 1 Cikampek?

kinerja karyawan melalui motivasi sebagai bukti bahwa apa yang telah dipelajari diperkuliahan berkaitan dengan kondisi lapangan.

- b. Penelitian ini dapat dijadikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan acuan atau pertimbangan dalam hal gaya kepemimpinan partisipatif yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi.

F. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan Partisipatif merupakan apabila mengacu pada penggunaan metode persuasif untuk mencoba memimpin, dapat meningkatkan loyalitas, menghasilkan kerjasama yang harmonis dan dedikasi para bawahan. Pemimpin akan mendorong kemampuan pengambilan keputusan bawahan. Dengan cara demikian, bawahan akan selalu dilatih untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar (Hasibuan, 2016).

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya merupakan kinerja karyawan (Mangkunegara, 2009:67).

Gaya kepemimpinan partisipatif cenderung membuat pemimpin senang atau mau menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari bawahan, oleh karena itu bawahan berperan aktif dalam pengambilan keputusan dengan menjadi partisipan dalam organisasi. Karena dengan sistem manajemen yang terbuka di dalam perusahaan maka bawahan akan merasa nyaman, sehingga timbul rasa memiliki terhadap perusahaan, dan dengan begitu bawahan akan menunjukkan prestasinya kerjanya.

Cristian Bayu Putra dkk telah melakukan penelitian lebih dalam dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif terhadap kinerja karyawan (studi pada PT Astra Internasional. Tbk Daihatsu Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Motivasi

Gaya kepemimpinan partisipatoris menganut sistem manajemen terbuka, pemimpin bersedia menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahan. Bawahan berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan dengan berpartisipasi sebagai peserta dalam organisasi (Hasibuan:2016).

Hasibuan (2016: 141) mengemukakan juga bahwa “motivasi adalah akar penyebab, pedoman dan penopang perilaku manusia, sehingga mereka mau bekerja keras dan bersemangat untuk mendapatkan hasil yang terbaik”. Keterampilan kepemimpinan yang baik akan meningkatkan motivasi karyawan. Bawahan akan merasa nyaman, sehingga akan timbul

rasa dihargai sebagai bawahan, sehingga bawahan akan termotivasi untuk memberikan dedikasi yang lebih kepada perusahaan terutama untuk kemajuan perusahaan.

Mahir Pradana (2015) telah melakukan penelitian lebih dalam dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan di Ganesha Operation, Bandung”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan”.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi berasal dari kata *movere* yang artinya memberi semangat atau pendorong. Motivasi ditujukan untuk sumber daya manusia organisasi, terutama bawahannya. Motivasi merupakan cara untuk membimbing potensi bawahan ke arah yang lebih baik sehingga bersedia melakukan pekerjaan yang terbaik dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Hasibuan (2016: 141) menjelaskan: “Motivasi ialah yang menyebabkan, menyebar dan mendukung sikap manusia, sehingga mereka ingin bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai hasil yang terbaik”.

Bawahan yang memiliki motivasi yang tinggi maka akan antusias terhadap pekerjaan yang diberikan atasannya. Dengan begitu produktifitas kerjanya akan optimal. Artinya bawahan akan meningkatkan kinerjanya ketika ia memiliki dorongan/motivasi yang tinggi.

Olivia Theodora telah melakukan penelitian lebih dalam dengan judul “Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Sejahtera Motor

Gemilang”. Hasil menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Mangkunegara (2017: 9) mengemukakan bahwa “kinerja atau prestasi kerja (*work performance*) merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya”.

Hasibuan (2016: 13) mengungkapkan bahwa pemimpin adalah orang yang menggunakan kepemimpinan untuk memimpin orang lain dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu diperlukan seorang pemimpin yang dapat memberikan arahan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Setiap pemimpin memiliki sifat, karakter dan kepribadian yang berbeda, yang biasanya dipengaruhi oleh kelahirannya atau lingkungan kerja pemimpin tersebut. Sifat dan karakter pemimpin yang berbeda disebut gaya kepemimpinan.

Hasibuan (2016: 141) menjelaskan: “Motivasi ialah yang menyebabkan, menyebar dan mendukung sikap manusia, sehingga mereka ingin bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai hasil yang terbaik”. Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Jika karyawan termotivasi dengan baik maka kinerja karyawanpun dapat meningkat.

Istiqomah dan Heru (2018) telah melakukan penelitian lebih dalam dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

G. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
1.	Istiqomah Qodriani Fajrin dan Heru Susilo (2018)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)	Adanya pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja
2.	Andre Setiawan (2017)	Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja	a. Gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan

		dan kepuasan kerja	terhadap kinerja karyawan b. Kepuasan kerja maupun motivasi kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Titis Windyawanti (2017)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening pada PT Darmanusa Maharani Fontana	gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi
4.	Jonison, Samsir dan Marzolina (2014)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi intrinsic pada Bank Artha Graha Pekanbaru	a. Hubungan variabel kepemimpinan terhadap motivasi intrinsik

		 <p>u i n UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG</p>	<p>berpengaruh positif</p> <p>b. Hubungan variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif</p> <p>c. Hubungan tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi intrinsik berpengaruh lemah</p>
5.	Rendyka Dio Siswanto dan Djambur Hamid (2017)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan divisi	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh

		<i>human resources management compensation and benefits PT Freeport Indonesia)</i>	signifikan terhadap kinerja karyawan
6.	Mahir Pradana (2015)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan di Ganesha Operation, Bandung	Hasil menunjukkan bahwa terbukti adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan
7.	Drs Moch Soe'oad Hakam, M.Si dan Ika Ruhana, S.Sos., M.Si (2015)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variable intervening pada karyawan Bank Jatim Cabang Malang	Adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja
8.	Luis Aparicio Guterres dan Wayan Gede Supartha (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan

			pengaruh gaya kepemimpin dan motivasi kerja terhadap kinerja guru
9.	Christian Bayu Putra, Hamidah Nayati Utami, dan Mochammad Soe'oad Hakam (2013)	Pengaruh gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT PT Astra Internasional. Tbk Daihatsu Malang)	Hasil menunjukkan gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan)

Sumber: diolah oleh peneliti

Kesimpulan umum dari penelitian terdahulu diatas maka hasil menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Perbedaan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu objek penelitian yang berada di PT KAI Daop 1 Cikampek, dan penelitian ini menggunakan penelitian dengan *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung yaitu melalui variabel mediasi.

H. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris yang dipaparkan, penulis mengajukan beberapa hepotesis diantara lain sebagai berikut:

Hipotesis Pertama

H₀: Tidak terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan PT KAI Daerah Operasional 1 Cikampek

H_a: Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan PT KAI Daerah Operasional 1 Cikampek

Hipotesis Kedua

H₀: Tidak terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi karyawan PT KAI Daerah Operasional 1 Cikampek

H_a: Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap motivasi karyawan PT KAI Daerah Operasional 1 Cikampek

Hipotesis Ketiga

H₀: Tidak terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan PT KAI Daerah Operasional 1 Cikampek

H_a: Terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan PT KAI Daerah Operasional 1 Cikampek

Hipotesis Keempat

H₀: Tidak terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di PT KAI Daerah Operasional 1 Cikampek

H_a: Terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di PT KAI Daerah Operasional 1 Cikampek.