

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan unsur yang terpenting dalam suatu perusahaan. Tanpa peran sumber daya manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Karena sumber daya manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu perusahaan. Sumber daya manusia tidak lagi dianggap sebagai faktor produksi tetapi lebih dianggap sebagai asset perusahaan yang sangat penting. Keefektifan dan keunggulan perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Secara teoritis, kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini akan dapat tercipta apabila kepemimpinan di perusahaan tersebut sangat baik dan mendukung kinerja karyawan. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Disamping kepemimpinan yang baik juga diperlukan sistem *reward* dan *punishment* yang mampu memotivasi setiap pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. *Reward* akan diberikan kepada pegawai yang mampu menunjukkan kinerja yang baik dan mempunyai dedikasi yang baik, sedangkan *punishment* akan diberikan kepada pegawai yang kinerjanya tidak baik dan juga tidak disiplin dalam bekerja.

Tenaga kerja merupakan sumber daya utama bagi perusahaan, dalam arti tanpa adanya tenaga kerja organisasi atau perusahaan tidak dapat berjalan. Demikian sebaliknya, tanpa organisasi tenaga kerja akan merasa sulit mencapai tujuannya. Tenaga kerja dalam posisinya sebagai karyawan sangat menentukan pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu cara agar dapat meningkatkan

kepuasan kerja karyawan adalah dengan melalui menciptakan budaya organisasi yang baik dan lingkungan kerja yang baik baik, aman dan nyaman.

Sumber daya manusia merupakan asset yang paling berharga di setiap perusahaan dan memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Sebaik apapun sistim dan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan, tetapi apabila sumber daya manusianya tidak baik maka dapat dipastikan perusahaan tersebut tidak akan mampu mencapai tujuannya. Menyadari akan pentingnya sumber daya manusia, maka setiap perusahaan selalu menjaga agar kinerja karyawannya tetap tinggi dan sesuai dengan harapan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan bagian yang penting dalam menjalankan suatu perusahaan untuk meningkatkan produktifitas dan mencapai tujuan perusahaan, karena jika kinerja karyawan menurun maka akan dapat dipastikan produktifitas perusahaan akan menurun, dan hal ini bisa berakibat timbulnya biaya yang sangat besar bagi perusahaan.

Kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi (Robbins, 2013). Penetapan tujuan kinerja berguna untuk menyusun sasaran yang dituju dan tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. Boone dan Kurtz (2012) menyatakan evaluasi terhadap kinerja karyawan dapat dilakukan dengan membandingkan antara hasil aktual dengan hasil yang diinginkan. Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang baik merupakan kinerja yang optimal, dalam arti kinerja yang sesuai dengan standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi yaitu visi dan misi organisasi. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi organisasi untuk bisa bertahan (*sustainable*)

dalam suatu persaingan yang semakin ketat. Dalam hal ini kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan organisasi. Setiap organisasi dipastikan memiliki sebuah peraturan dan tata tertib yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan, yang antara lain adanya kehadiran, seluruh karyawan diwajibkan hadir sesuai dengan jam yang sudah ditentukan oleh masing-masing perusahaan. Kinerja karyawan yang baik merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Apabila perusahaan ingin berkembang dengan pesat, perusahaan harus mempunyai sumber daya manusia yang mampu menampilkan kinerja yang baik. Kinerja karyawan yang tinggi akan membuat karyawan semakin loyal terhadap perusahaan, semakin termotivasi untuk bekerja, bekerja dengan rasa senang dan yang lebih penting kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar kemungkinan tercapainya produktivitas dan kinerja yang tinggi pula.

Kepemimpinan sebagai sisi penting dari tema kepemimpinan senantiasa menarik untuk dibicarakan. Hal ini antara lain karena keluasan dan kedalaman lahan bahasanya semakin berkembang secara dinamis seiring dengan perkembangan lingkungan yang bersifat global yang menyentuh setiap aspek kehidupan secara luas dan dalam. Tanpa kepemimpinan yang efektif sesuatu perusahaan tak akan pernah mampu mengaktualisasikan potensi menjadi prestasi. Kepemimpinan seharusnya dipersepsi sebagai suatu peluang untuk memberikan manfaat bagi banyak pihak dan bukan dipersepsi sebagai komoditi untuk mengeruk keuntungan diri sendiri melalui pemanfaatan pihak lain. Kejernihan persepsi ini sangat diperlukan sebagai sesuatu kekuatan bagi seorang pemimpin untuk memahami, memiliki dan menerapkan secara kombinitif faktor penentu keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan berperan untuk mensesuaikan kepentingan antar

berbagai pihak. Hakekat kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar terarah ke titik tujuan akhir organisasi. Kepemimpinan adalah suatu inisiatif untuk berprakarsa dan bertindak dalam rangka mencari alternatif solusi dari problema yang dihadapi bersama melalui pola tertentu. Kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi individu atau suatu kelompok dalam hubungannya dengan bidang tugas tertentu.

Dalam dunia bisnis, kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidupnya. Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan menjadi salah satu pusat perhatian. Di lain pihak efektifitas organisasi juga berperan penting bagi organisasi untuk dapat bertahan hidup maupun mampu untuk dapat berkompetisi dalam menghadapi perubahan yang cepat. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan perusahaan karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku individu yang lain, maka orang tersebut perlu melakukan praktek model/gaya kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan norma yang digunakan seseorang pada saat mencoba mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan yang tepat akan meningkatkan kinerja perusahaan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan perusahaan, memotivasi perilaku karyawan untuk mencapai tujuan, untuk mempengaruhi dan memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan, dapat juga diartikan sebagai suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar terarah ke titik tujuan akhir perusahaan.

Keberadaan pemimpin dalam perusahaan adalah sangat penting karena ia memiliki peranan yang sangat strategis dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan yang efektif akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa bawahan akan memiliki kinerja melebihi apa yang diisyaratkan oleh organisasi jika kepemimpinan efektif. Kinerja bawahan tinggi dengan sendirinya akan berimbas pada kinerja perusahaan yang tinggi pula, sehingga perusahaan akan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat. Pola atau gaya kepemimpinan yang efektif dalam hal ini adalah mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Usaha untuk mendapatkan pegawai yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka dirasa perlu dengan adanya pemberian *reward* atau penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Pemberian *reward* tersebut merupakan upaya pemimpin dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong bekerja lebih giat dan berpotensi. Pemimpin memberikan *reward* pada saat hasil kerja seorang pegawai telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Ada juga organisasi yang memberikan *reward* kepada pegawai karena masa kerja dan pengabdianya dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya. Akan tetapi banyak juga pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya oleh karena itu perlu adanya *punishment* yang berfungsi sebagai bentuk tanggung jawab resiko pegawai juga sebagai bentuk alat kontrol dan efek jera.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara yang menyediakan, mengatur dan mengurus jasa angkutan kereta api di Indonesia. PT Kereta Api Indonesia (Persero) bertujuan meningkatkan

pelayanan, meningkatkan keselamatan dan keamanan penumpang serta meningkatkan pendapatan perusahaan sehingga terwujudnya kereta api sebagai pilihan utama jasa transportasi. Adapun Visi dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) itu sendiri yaitu “Menjadi penyedia jasa terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*”. Selain itu adapun Misi dari PT Kereta Api Indonesia (Persero), yaitu “Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktik bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 (empat) pilar utama : keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan keamanan”. Dalam rangka untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan agar tetap mampu bersaing dengan perusahaan lain dibidang transportasi maka PT Kereta Api Indonesia (Persero) senantiasa melakukan pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja pegawai (sumber daya manusia)

Berdasarkan pengamatan tersebut peneliti ingin meneliti pengaruh kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai pada PT Kereta Api Indonesia (Persero). Karena itulah penulis mempersiapkan tugas akhir (skripsi) ini dengan judul **Pengaruh Kepemimpinan, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) di UPT Crew KA Surabaya Kota.**

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) di UPT Crew KA Surabaya Kota?

2. Apakah *reward* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) di UPT Crew KA Surabaya Kota?
3. Apakah *punishment* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) di UPT Crew KA Surabaya Kota?
4. Apakah kepemimpinan, *reward* dan *punishment* berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) di UPT Crew KA Surabaya Kota?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan pada rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) di UPT Crew KA Surabaya Kota.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *reward* secara parsial terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) di UPT Crew KA Surabaya Kota.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *punishment* secara parsial terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) di UPT Crew KA Surabaya Kota.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, *reward* dan *punishment* secara simultan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) di UPT Crew KA Surabaya Kota.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah temuan – temuan baru yang berguna bagi kepentingan manajemen obyek penelitian, peneliti, ilmu pengetahuan dan perguruan tinggi adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis, penelitian diharapkan mampu memberikan wawasan mengenai kepemimpinan, *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai di suatu perusahaan, sehingga peneliti mampu mengaplikasikan teori yang didapat dari perkuliahan
2. Bagi STIE Mahardhika Surabaya, hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai salah satu pemikiran terkait dengan dinamika perkembangan STIE Mahardhika Surabaya.
3. Bagi manajemen PT Kereta Api Indonesia (Persero), penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dengan melihat dari sisi kepemimpinan, *reward* dan *punishment*.
4. Bagi ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan, *reward* dan *punishment* dan juga kinerja pegawai di suatu perusahaan.