

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Dengan semakin pesatnya perkembangan dunia dan juga kemajuan teknologi telah membuat persaingan antar perusahaan yang ketat. Saat ini perusahaan mencoba bisa mengembangkan strategi yang tepat untuk dapat bersaing pada era global, adapun perkembangan pada saat ini mempengaruhi berbagai aspek kehidupan termasuk teknologi, iklim organisasi dan sumber daya manusia (SDM) yang di kelola organisasi. Salah satu untuk meningkatkan efesiensi atau efektivitas organisasi yaitu dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber daya manusia (SDM) di perusahaan maupun organisasi merupakan faktor terpenting dalam berkembang atau tidaknya sebuah perusahaan. Perusahaan menggunakan berbagai alternatif agar perusahaan mereka dapat berkembang dengan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas (Sinambela, 2016).

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik dapat menjadi salah satu tolak ukur kinerja karyawan yang baik. Menurut Wexley dan Yukl dalam Sinambela, (2012) kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan tampil maksimal jika menerima manfaat (*benefit*) dan insentif secara adil dan merata di tempat kerja. Menurut Dov Elizur dalam Sinambela, (2016) kinerja merupakan suatu pekerjaan didefinisikan sebagai suatu kelompok jabatan yang identik dalam hal tugas-tugas utama. Sementara itu, menurut Mangkunegara (2013) menyatakan,

kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kualitas SDM yang baik seharusnya ada di seluruh aspek di dalam perusahaan, tak terkecuali di Badan Usaha Milik Negara (BUMN). BUMN ialah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang bersumber dari kekayaan negara yang dipisahkan (Undang-Undang No.19 Tahun 2003). Setiap perusahaan pasti memiliki berbagai macam tujuan yang hendak dicapainya salah satunya adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero) atau PT KAI merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyediakan, mengatur, dan mengurus jasa angkutan kereta api di Indonesia. Namun, seiring dengan dinamika dunia usaha dan berkembangnya tuntutan pasar, saat ini PT KAI juga menyelenggarakan kegiatan usaha penunjang lainnya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Diantaranya adalah pengelolaan terkait dengan jasa kereta api, pariwisata berbasis kereta api, restoran di kereta api (*on train service*) dan di stasiun, termasuk jasa katering dan distribusi logistik.

Pada masa pandemi Covid-19, PT KAI juga menjadi salah satu perusahaan yang terdampak. Mengacu laporan keuangan publikasi di Bursa

Efek Indonesia (BEI), pendapatan PT KAI naik tipis 0,67% menjadi Rp7,46 triliun dari posisi yang sama tahun sebelumnya sebesar Rp7,41 triliun. Pendapatan tersebut terbagi menjadi pendapatan angkutan dan usaha lainnya sebesar Rp7,21 triliun dan sisanya merupakan pendapatan konstruksi sejumlah Rp250,86 miliar. Pendapatan angkutan penumpang turun menjadi Rp1,12 triliun dari sebelumnya sebesar Rp2,13 triliun karena pengetatan perjalanan. Di sisi lain, pendapatan dari angkutan barang relatif stabil bahkan setelah wabah Covid-19 meluas. Walaupun sedang dalam masa pandemi Covid-19 yang menyebabkan penurunan pendapatan, PT KAI tetap dapat berdiri dan memberikan hak kepada para karyawannya serta tidak mengurangi jumlah karyawan tetapnya. ([cnbcindonesia.com](http://cnbcindonesia.com))

Dengan menurunnya pendapatan PT KAI akan produk yang ditawarkan dikarenakan dampak dari pandemi Covid-19, maka PT KAI tetap melakukan penghematan biaya untuk merespon penurunan pendapatan akibat pandemi Covid-19. Selain itu perusahaan juga mendukung kebijakan pemerintah mengenai *social distancing* dimana masyarakat mengurangi mobilitasnya dengan mengurangi jumlah perjalanan kereta penumpang dan membatasi jumlah okupansi penumpang di dalam kereta penumpang namun tetap memberikan pelayanan yang terbaik kepada penumpang yang membutuhkan transportasi kereta api. Namun penumpang harus melampirkan surat keterangan bebas Covid-19, berupa surat keterangan negatif swab PCR atau rapid test antigen atau GeNose C19 yang diambil dalam kurun waktu maksimal 1x24 jam. Akibat dampak Covid-19 PT. KAI Daop 5 Purwokerto

pada saat ini mengalami kerugian hingga mencapai Rp4 triliun, tetapi untuk saat sekarang sudah mengalami peningkatan penumpang, karena sudah banyak orang yang divaksin. PT. Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto merupakan Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api yang berlokasi di Jalan Jendral Sudirman Barat No.209 Purwokerto Timur, Brubahan, Purwanegara, Banyumas, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53141 (Survei, 2021).

Berdasarkan hasil survei pertama yang dilakukan oleh peneliti, Ibu Emi selaku Manajer SDM PT KAI Daop 5 Purwokerto mengatakan bahwa, PT KAI Daop 5 Purwokerto memiliki beberapa fenomena yang menyebabkan turunnya kinerja perusahaan yaitu bahwa pandemi Covid-19 berdampak buruk terhadap kelangsungan bisnis perusahaan. Meskipun demikian perseroan terus memantau perkembangan pandemi dan bekerja secara aktif untuk menurunkan dampak risiko yang muncul. Meskipun dampak pandemi Covid-19 diperkirakan hanya bersifat sementara, namun terdapat ketidakpastian yang cukup tinggi terkait luas dampaknya terhadap operasi dan kinerja keuangan perusahaan, saat ini dampak signifikan yang dialami perusahaan adalah menurunnya volume penumpang yang tercermin dari penurunan pendapatan penumpang. Perkembangan dampak tersebut bergantung pada beberapa hal di masa depan yang tidak dapat diprediksi pada saat ini, termasuk durasi penyebaran wabah, kebijakan ekonomi dan kebijakan lainnya yang diterapkan pemerintah untuk menangani ancaman Covid-19, serta dampak terhadap karyawan dan pelanggan perusahaan.

Dalam tercapainya tujuan kinerja karyawan salah satu faktor yang mempengaruhinya yaitu kepemimpinan diri. Kepemimpinan yang sulit dilakukan adalah memimpin dirinya sendiri. *Self leadership* (kepemimpinan diri) menuntut dapat mengatur diri sendiri sebelum mengatur orang lain. Setiap orang memerlukan kemampuan untuk memimpin dirinya sendiri, agar sukses dalam menjalankan peran kepemimpinannya. Menurut Blanchard dalam Sintaasih (2018) “seseorang terlebih dahulu harus memiliki *self leadership* yang kuat untuk berhasil memimpin”. Sedangkan menurut Widayani, dkk (2017), “*self leadership* merupakan pemahaman dalam mempengaruhi diri yang cenderung mengarahkan seseorang terhadap kemampuan berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan diri seseorang memiliki dampak pada pencapaian kinerja seseorang, semakin mampu mereka memimpin dirinya sendiri maka mereka akan lebih mampu dalam mencapai kinerja yang ditargetkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan diri memiliki dampak pada tinggi rendah kerjanya.

Berdasarkan survei yang telah dilakukan oleh peneliti, fenomena-fenomena yang terkait dengan kepemimpinan diri pada PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto diantaranya yaitu, dalam hal-hal tertentu seringkali masih menggunakan emosionalnya dalam mengambil keputusan yang berdampak pada ketidaksesuaian dengan keinginan dan harapannya, dan kurangnya motivasi diri yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Kepemimpinan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya adanya *self leadership* yang berkarakter mampu mengatur dirinya sendiri sehingga didapatkan cara untuk mengerjakan sebuah aktivitas dengan baik sebagaimana yang diharapkan individu maupun pihak lainnya. Hal ini dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Traviana, dkk (2021), Putra dan Desak (2018), Rachmawati, dkk (2018), dan Priyantono (2017). Namun Kepemimpinan diri berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan penelitian Marjaya dan Pasaribu, (2019). Temuan ini mempertegas teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan diri adalah alasan di balik keberhasilan organisasi.

Selain kepemimpinan diri, faktor lain yang diindikasikan mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah motivasi kerja. Menurut Hasibuan (2017) menyatakan bahwa “motivasi adalah pemberian daya penggerak menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama dengan efektif dan terintegritasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.” “Motivasi merupakan suatu proses yang memerlukan perilaku energi dan pengarahan, jadi motivasi merupakan proses pengarahan dan pemberian energi kepada orang lain untuk melakukan sesuatu agar dapat memenuhi keinginan atau kebutuhannya.” Wexley dan Yukl dalam Tambunan (2015). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena dengan adanya motivasi setiap karyawan akan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan survei yang telah dilakukan oleh peneliti, fenomena-fenomena yang terjadi terkait dengan motivasi kerja pada PT KAI diantaranya yaitu setiap harinya pimpinan sudah memberikan motivasi kepada karyawannya dalam bentuk apel pagi dan mengadakan webinar setiap minggunya yang mana karyawan tersebut mendapat ilmu dari materi yang disampaikan. Selain itu ketika kinerja karyawan baik otomatis perusahaan akan memberikan bonus atau *reward*. Namun hal tersebut masih terdapat kurangnya motivasi serta arahan yang diberikan oleh pimpinan sehingga karyawan kurang antusias ketika bekerja dan kurang menyenangi pekerjaan yang telah diberikan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Prabowo dan Laily (2019), Kurniawan, dkk (2019), Rosmaini & Tanjung (2019), dan Jufrizen (2017). Namun motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suci dan Yulia (2020). Temuan ini menegaskan, keberhasilan perusahaan akan terjadi jika para karyawan mendapatkan motivasi yang cukup.

Selain Kepemimpinan diri dan Motivasi kerja, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Menurut Sinambela, (2016) “disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai/karyawan menaati semua peraturan organisasi dan norma- norma sosial yang berlaku.” Sedangkan Menurut Handoko (2001) dalam Sinambela (2016) “disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi.” Dari pengertian tersebut

dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan tingkat disiplin yang baik, maka kinerjanya akan cenderung baik, sedangkan karyawan yang tingkat disiplinnya rendah, maka kinerjanya cenderung rendah.

Berdasarkan survei yang telah dilakukan oleh peneliti, fenomena-fenomena yang terkait dengan Disiplin Kerja pada PT KAI Daop 5 Purwokerto diantaranya yaitu seperti masih ada karyawan yang datang terlambat ataupun pergi tanpa keterangan saat jam kerja dan masih ada karyawan yang melanggar ketentuan yang telah ditentukan sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja mereka. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Hibatullah dan Irawati (2021), Tyas dan Sunuharyo (2018), Eni dan Amalah (2018), Sudarmin dan Syafrina (2017), Sarwani (2016). Namun disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai pada penelitian Arisanti, dkk (2019).

Selanjutnya, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Titisari (2016) "Organizational *Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi seorang individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kerja individu." Selanjutnya menurut (Organ, 1997) dalam Titisari (2016) mendefinisikan "*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, yang tidak memiliki hubungan langsung atau eksplisit dengan sistem penghargaan dan bisa meningkatkan fungsi

efektif organisasi.” Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (ocb) memiliki dampak yang besar terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang menunjukkan perilaku ini memberikan kontribusi positif bagi perusahaan melalui perilaku di luar deskripsi pekerjaan, selain tetap menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab pekerjaanya.

Berdasarkan survei yang dilakukan oleh peneliti, fenomena-fenomena yang terkait dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantaranya yaitu terdapat perilaku OCB yang ditunjukkan oleh karyawan di PT KAI Daop 5 Purwokerto seperti, ada sebagian karyawan yang tidak membantu orang lain apabila ada yang mengalami kesulitan. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Fadly, dkk (2021), Lestari dan Ghaby (2018), Florindo, dkk (2017), dan Putri dan Utami (2017). Namun *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai pada penelitian Leksono (2018).

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya, yaitu dari Mariani dan Subandrio (2021) yang membahas pengaruh kepemimpinan diri, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Untuk memperluas penelitian ini, peneliti akan menambahkan satu variabel independen yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari penelitian yang dilakukan oleh Prabowo dan Laily (2017). Maksud penelitian ini adalah melakukan penelitian kembali variabel yang telah terbukti mengenai

Kepemimpinan Diri, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan yang telah terbukti pada penelitian terdahulu, namun belum ada yang membahas pada objek PT Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto. Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur dan menyumbangkan informasi penting dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan di PT Kereta Api Daop 5 Purwokerto. Penelitian ini juga memberikan penjelasan jumlah sampel yang lebih banyak dan penjelasan sampel yang lebih lengkap.

Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Kepemimpinan diri, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia Daop 5 Purwokerto”**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan diri, motivasi kerja, disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto?
2. Apakah kepemimpinan diri secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto?
3. Apakah motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto?

4. Apakah disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto?

### **C. Pembatasan Masalah**

Mengingat terbatasnya waktu dan agar penelitian lebih fokus dan tidak meluas dari pembatasan yang dimaksud, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya di batasi pada kajian kinerja pada seluruh Karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto.
2. Variabel yang diteliti hanya dibatasi pada Kinerja karyawan sebagai variabel terikat, adapun Kepemimpinan diri, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan variabel bebas.

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan diri, motivasi kerja, disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto.

- b. Untuk mengetahui kepemimpinan diri secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto.
- c. Untuk mengetahui motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto.
- d. Untuk mengetahui disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto.
- e. Untuk mengetahui *organizational citizenship behavior* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. KAI Daop 5 Purwokerto.

## **2. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **a. Manfaat Teoritis**

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan PT KAI Daop 5 Purwokerto dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Sehingga hasil akhir yang diharapkan yaitu kinerja yang maksimal dari masing-masing karyawan.
- 2) Penelitian ini dapat digunakan sebagai kajian untuk menambah literatur tentang kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kepemimpinan diri, motivasi kerja, disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior*.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Karyawan

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam mengerjakan suatu tugas atau tanggung jawab dan untuk memberikan evaluasi yang berkaitan dengan kinerja karyawan dengan memperhatikan kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior*.

2) Bagi Peneliti

Sebagai peningkatan ilmu pengetahuan dan wawasan bagi peneliti di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai dampak kepemimpinan diri, motivasi kerja, disiplin kerja dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Sebagai syarat lulus program studi Manajemen S1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Purwokerto