

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Adanya kemajuan teknologi dan informasi menuntut segala aspek untuk ikut berkembang, termasuk transportasi. Transportasi di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat baik dari segi pelayanan maupun *finance*. Indonesia memiliki tiga jenis transportasi diantaranya transportasi darat, transportasi laut, dan transportasi udara. Dari ketiga jenis transportasi tersebut, transportasi darat adalah transportasi yang paling utama dipilih oleh masyarakat karena mudah dijangkau dan harganya yang terjangkau. Dari berbagai jenis moda transportasi darat, kereta api merupakan transportasi yang semakin diminati masyarakat karena aman, nyaman, tepat waktu, serta ramah lingkungan. Hal ini dapat dilihat dengan adanya peralihan pengguna kendaraan pribadi ke kereta api yang meningkat sebanyak 20.295 penumpang dari akhir Agustus hingga awal September 2022 (antaranews.com).

Saat ini, satu-satunya moda transportasi kereta api di Indonesia, dioperasikan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) atau PT KAI. PT KAI menjadi salah satu perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah yang bergerak dibidang pelayanan jasa khususnya transportasi dengan tingkat popularitas yang tinggi di Indonesia karena relatif lebih murah dan aman dibandingkan dengan moda transportasi lainnya. KAI adalah salah satu instrumen yang sangat penting dalam pembangunan negara, namun infrastruktur kereta api di Indonesia masih perlu ditingkatkan agar dapat memenuhi kebutuhan

masyarakat yang semakin meningkat. Dalam setahun PT KAI mampu melayani 277.115 penumpang dan selama 5 tahun terakhir menurut data BPS menunjukkan tren kenaikan penumpang yang terus meningkat (bps.go.id).

Cakupan pelayanan PT KAI meliputi dua wilayah operasional yaitu Sumatera dan Jawa. Divisi Regional (Divre) untuk wilayah Sumatera terdiri dari Divre I Sumatera Utara, Divre II Sumatera Barat, Divre III Palembang, Divre IV Tanjungkarang. Sedangkan wilayah Jawa terdiri dari sembilan Daerah Operasional (Daop) diantaranya, Daop 1 Jakarta, Daop 2 Bandung, Daop 3 Cirebon, Daop 4 Semarang, Daop 5 Purwokerto, Daop 6 Yogyakarta, Daop 7 Madiun, Daop 8 Surabaya, Daop 9 Jember. Perusahaan ini memberikan pelayanan berupa angkutan penumpang dan angkutan barang yang memiliki beberapa anak perusahaan diantaranya, KAI Services, KAI Commuter, KAI Logistik, KAI Wisata, KAI Properti, dan KAI Bandara (www.kai.co.id).

PT KAI Daop 5 Purwokerto merupakan salah satu daerah operasional Kereta Api Indonesia untuk wilayah Jawa yang terletak di Kota Purwokerto. Berdasarkan survei terhadap Asisten Manager dan Pengurus Harian PT KAI Daop 5 Purwokerto yang bernama Bapak Iqbal, beliau menjelaskan bahwa PT Daop 5 Purwokerto membawahi Daerah Utara Tegal, Daerah Timur Slawi, Daerah Selatan Cilacap, Daerah Barat Purwokerto. Sebagai PT Operasional wilayah Purwokerto yang terletak di Jalan Jendral Sudirman No.209, Purwanegara, Kecamatan Purwokerto Timur, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah memiliki jumlah total Karyawan KAI sebanyak 154 orang. Pada PT

KAI Daop 5 Purwokerto sistem kerja yang diterapkan adalah sistem kerja reguler dengan rincian pekerja hadir pada hari efektif yaitu Senin hingga Jumat dari pukul 07.00 s/d 17.00 WIB. Jumlah hari kerja Karyawan per minggu adalah 5 hari kerja yaitu hari Senin s/d Jumat.

PT KAI memiliki visi dan misi yaitu “menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia”. Menurut pandangan Manajemen Sumber Daya Manusia, untuk mencapai visi dan misi perlu sumber daya yang mendukung. Oleh sebab itu, sumber daya manusia perlu dikelola dan dioptimalkan oleh PT KAI. Hal ini penting untuk memastikan bahwa PT KAI memiliki karyawan yang berkualitas dan produktif sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien. SDM merupakan sumber daya berakal dan berperasaan yang memiliki keinginan, keahlian, pengetahuan, motivasi, dan kontribusi yang dapat dihasilkan bagi perusahaan (Arianty, dkk. 2016) dalam Tanjung, 2019. Kontribusi ini memiliki dampak yang signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, penting diterapkan manajemen yang mampu mengatur sumber daya secara terencana, terstruktur, dan efisien (Jufrizen, 2015) dalam Tanjung, 2019. Tanpa adanya SDM, perusahaan akan menghadapi kesulitan dalam meraih tujuan, meskipun aspek lain seperti teknologi dan informasi sudah memadai.

Sumber Daya Manusia yang unggul pasti akan mencerminkan citra perusahaan dengan tim karyawan yang unggul pula. Salah satu indikator keunggulan Sumber Daya Manusia dalam suatu perusahaan yang berkualitas

dan produktif adalah tingkat komitmen terhadap organisasi. Semakin tinggi nilai komitmen dari setiap karyawan dalam organisasi, semakin baik pula pencapaian organisasi tersebut sebab karyawan yang berkomitmen selalu memberikan yang terbaik untuk apa yang mereka komitmenkan. Menurut Adiapsari (2012:75), Karyawan yang kurang memiliki komitmen cenderung menunjukkan kurangnya motivasi untuk bekerja dengan tekun, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Mereka juga cenderung memiliki motivasi rendah untuk bekerja dan bersikap bertahan dalam lingkungan perusahaan. Komitmen organisasi adalah bentuk sikap atau tindakan yang individu perlihatkan terhadap organisasi, yang menggambarkan kesetiaan mereka dalam mewujudkan visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen PT KAI untuk menciptakan komitmen organisasi.

Komitmen organisasi diperlukan agar tercapainya tujuan visi dan misi perusahaan, sebab apabila komitmen tersebut bagus diharapkan perusahaan dapat berproduktivitas dengan optimal sehingga dapat menghasilkan *income* yang lebih maksimal. Dalam pelaksanaannya, komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa hal yang menunjang komitmen itu sendiri. Menurut Steers dalam Rizal (2018) hal yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi yaitu adanya kepercayaan kepada pemimpin yang dapat diperhatikan melalui gaya kepemimpinannya, selain itu adanya kemauan karyawan untuk melibatkan dirinya dalam suatu pekerjaan. Adapun keinginan kuat seorang individu untuk bekerja yang dapat membentuk rasa komitmen atas kepuasan kerja yang dirasakan.

Menurut Robbins (2017:47), komitmen organisasional adalah keadaan di mana seorang pegawai secara aktif mendukung suatu organisasi, serta memiliki tekad dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Pendapat lain datang dari Zurnali (2010) sebagaimana yang dikutip dalam penelitian oleh Indrianingsih et al. (2022), di mana komitmen organisasi merujuk pada kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan antara karyawan dan organisasi, dan memiliki dampak pada keputusan karyawan untuk bertahan atau tidak dalam organisasi. Konsep ini tercermin melalui tiga dimensi: komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif. Semua ini menunjukkan bahwa keberadaan karyawan yang memiliki komitmen tinggi dapat menguatkan kinerja organisasi. Sebaliknya, tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi dapat diukur dari seberapa besar rasa komitmennya terhadap organisasi tersebut. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat dilihat dari kepercayaan, kesetiaan, keinginan bertahan dan penerimaan dalam tujuan-tujuan organisasi (Indrianingsih et al., 2022).

Berdasarkan survei yang telah dilakukan oleh peneliti pada tanggal 16 Maret 2023 dengan Asisten Manajer Sumber Daya Manusia dan Pengurus Harian Umum di PT KAI Daop 5 Purwokerto yang bernama Bapak Iqbal, peneliti menemukan adanya fenomena yang mendasari masalah komitmen yang ada di PT KAI Daop 5 Purwokerto dimana beberapa karyawan tidak menunjukkan komitmen terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat dilihat dengan adanya sikap karyawan yang cuek terhadap perusahaan atau pekerjaan.

Sedangkan karyawan merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Baik atau buruknya suatu perusahaan tergantung pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.

Faktor-faktor yang mendukung karyawan untuk memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan meliputi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan menjadi unsur kunci yang memiliki dampak signifikan, terutama karena posisi puncak dalam struktur organisasi dipegang oleh pemimpin. Menurut Titioika et al. (2019), salah satu faktor penting dalam kesuksesan seorang pemimpin adalah kemampuannya untuk mempengaruhi perilaku anggota timnya serta mengarahkan mereka menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif dan kurang memperhatikan karyawan dapat mengakibatkan ketidakpuasan di antara karyawan terhadap atasan. Ketidakpuasan ini bisa tercermin dalam bentuk kurangnya dedikasi dalam bekerja dan kurangnya semangat dalam menanggapi tugas yang diberikan oleh pimpinan. Masalah-masalah semacam ini mencerminkan adanya isu dalam gaya kepemimpinan (Suryani, 2013).

Peneliti juga melakukan survei terhadap Manajer Sumber Daya Manusia PT KAI Daop 5 Purwokerto pada tanggal 14 April 2023 yang bernama Bapak Reza, dimana peneliti menemukan fenomena yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan. Menurutnya pemimpin di PT KAI Daop 5 Purwokerto sudah menjadi *rule model* yang memiliki citra positif. Akan tetapi masih ada karyawan yang tidak berkomitmen terhadap organisasi tersebut. Hal ini ditunjukkan dengan adanya karyawan yang merasa tidak cocok dengan gaya

kepemimpinan saat ini. Temuan dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap tingkat komitmen organisasi, sebagaimana yang disampaikan oleh Darmawan. et al. (2017), Rizal (2018), Titioka et al. (2019), dan Samosir et al. (2022). Adapun perbedaan hasil penelitian dari Aldora et al. (2021) yang mengemukakan tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

Salah satu faktor tambahan yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah tingkat keterlibatan kerja. Menurut Nababan et al. (2022), Keterlibatan karyawan adalah proses keikutsertaan mereka pada kegiatan organisasi termasuk pengambilan keputusan dan turut andil dalam memecahkan permasalahan dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan juga memiliki hak untuk berperan aktif dalam suatu pengambilan keputusan disamping mereka fokus pada tugas pokoknya masing-masing.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan peneliti, Bapak Iqbal selaku Asisten Manajer Sumber Daya Manusia PT KAI Daop 5 Purwokerto mengatakan bahwa, adanya fenomena terkait keterlibatan kerja yaitu adanya beberapa Karyawan yang mengalami penurunan *engagement* atau kurang adanya keterikatan antara karyawan dengan perusahaan. Hal ini dilihat dari adanya beberapa karyawan yang tidak mengerjakan pekerjaannya dengan serius dalam suatu proses pekerjaan. Sehingga tampak bahwa karyawan yang serius terlibat menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. Beberapa studi telah menemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap komitmen organisasi. Pemikiran ini dinyatakan oleh beberapa peneliti seperti Tanjung (2019), Nababan et al. (2022), Purnomo et al. (2018), Ariana et al. (2018), dan Asrunputri (2018). Namun, pandangan Rikmaratri et al. (2018) berbeda, yang menyatakan bahwa meskipun keterlibatan kerja memiliki pengaruh, dampaknya tidak signifikan terhadap komitmen karyawan dalam konteks perusahaan. Sebaliknya, Rahmi & Mulyadi (2018) melalui penelitiannya menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi.

Adapun faktor lain yang juga memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi yaitu kepuasan kerja. Menurut Luthans (2006:243) dalam (Indrianingsih et al., 2022), Kepuasan kerja adalah hasil dari bagaimana karyawan mempersepsikan kualitas pekerjaan yang mereka lakukan dan sejauh mana aspek-aspek yang mereka anggap penting terpenuhi. Kepuasan kerja memiliki potensi untuk mendorong karyawan bekerja dengan maksimal, diperkuat oleh rasa kasih yang mereka miliki terhadap pekerjaan dan perusahaan. Hal ini tercermin dalam bentuk komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Menurut Mathis (2006:99) seperti yang dikutip dalam (Indrianingsih et al., 2022), individu yang merasa cukup puas dengan pekerjaan mereka akan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, mereka yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi memiliki peluang yang lebih tinggi untuk merasakan kepuasan yang lebih besar.

Berdasarkan survei terkait kepuasan kerja, peneliti juga menemukan adanya fenomena kepuasan kerja, dimana karyawan merasakan adanya penurunan kesejahteraan. Hal ini terjadi ketika pendapatan perusahaan berkurang sehingga *insentif* tidak dapat dibayarkan. Hal ini yang membuat karyawan tersebut merasa kehilangan sesuatu pada pekerjaannya saat ini. Penelitian yang dilakukan oleh Tanjung (2019) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Temuan serupa juga telah didukung oleh hasil penelitian lain, di antaranya Ariana et al. (2018), Hidayat (2018), Suputra et al. (2018), Mahayasa et al. (2018), dan Indrianingsih et al. (2022), yang juga menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Namun, penelitian oleh Asrunputri (2018) menghasilkan kesimpulan yang berbeda, yaitu bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan dari Tanjung (2019) dengan variabel bebas keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dengan variabel terikat komitmen organisasi Karyawan Dinas Ketenagakerjaan, Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Serdang Bedagai. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa keterlibatan kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi Karyawan. Pada penelitian ini peneliti tertarik untuk mengembangkan penelitian tersebut dengan menambahkan satu variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan. Hal tersebut dikarenakan pada penelitian dari Samosir et al. (2022) menghasilkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

organisasi Karyawan pada PT. BCA, Tbk Pekanbaru. Maka dari itu, pada penelitian ini peneliti ingin menambahkan 1 variabel tersebut untuk dapat memperkuat hubungan antar variabel. Penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur dan menyumbangkan informasi penting dalam rangka meningkatkan komitmen organisasi pada 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 yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti mengangkat tema penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT KAI Daop 5 Purwokerto”**.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT KAI Daop 5 Purwokerto?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT KAI Daop 5 Purwokerto?
3. Apakah Keterlibatan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT KAI Daop 5 Purwokerto?
4. Apakah Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT KAI Daop 5 Purwokerto?

C. Pembatasan Masalah

1. Penelitian ini hanya dibatasi pada kajian komitmen organisasi pada seluruh karyawan PT KAI Daop 5 Purwokerto.
2. Lingkup pembahasan hanya seputar : 4 variabel yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Keterlibatan Kerja (X2), Kepuasan Kerja (X3), dan Komitmen Organisasi pada Karyawan Perusahaan (Y).
3. Waktu yang diperlukan untuk penelitian : untuk melakukan penelitian diperlukan waktu selama Maret - Juli 2023.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja, dan Kepuasan Kerja secara simultan terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan PT KAI Daop 5 Purwokerto.
- b. Untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan secara parsial terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan PT KAI Daop 5 Purwokerto.
- c. Untuk mengetahui pengaruh Keterlibatan Kerja secara parsial terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan PT KAI Daop 5 Purwokerto.
- d. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja secara parsial terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT KAI Daop 5 Purwokerto.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Pada penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi ilmu pengetahuan untuk menjadi referensi bagi peneliti yang tertarik pada bidang serupa atau sejenis.

b. Manfaat Praktis

1) Manfaat bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan pandangan berharga bagi perusahaan dalam meningkatkan tingkat komitmen organisasi melalui penerapan gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Dengan memahami dampak dari faktor-faktor ini, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk membina komitmen yang kuat di antara karyawan.

2) Manfaat bagi Pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Melalui dukungan empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, penelitian ini dapat memperkaya pemahaman kita tentang dinamika di balik hubungan antara karyawan dan organisasi.

3) Manfaat bagi Peneliti

Peneliti juga akan mendapatkan manfaat pribadi melalui proses penelitian ini. Semua tahapan penelitian dan hasil temuan akan membantu memperluas wawasan dan pengetahuan peneliti dalam bidang manajemen. Selain itu, hasil penelitian ini juga merupakan syarat penting dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen S1 dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Purwokerto.

