

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya setiap organisasi baik bergerak di bidang industri, perdagangan maupun jasa akan melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Aspek-aspek penting untuk merealisasikan hal tersebut terletak pada keunggulan teknologi, dana operasi, sarana dan prasarana, dan yang paling utama adalah sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting bagi kemajuan perusahaan. SDM adalah manusia hidup yang mempunyai perasaan, pikiran, harga diri, keinginan, dan perilaku yang amat sukar untuk digeneralisasi secara umum (Kadarisman, 2013:229).

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan jasa transportasi perkeretaapian di Indonesia yang mempunyai visi menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders* dan misi menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama : keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan, dan kenyamanan. Dengan melihat visi dan misi PT. KAI ini tentu saja perusahaan sangat menuntut karyawannya untuk mengedepankan kinerja yang solid untuk memberikan pelayanan prima terhadap masyarakat bukan hanya lokal namun juga secara nasional. Disamping itu karena PT. KAI ini merupakan angkutan

massal di Indonesia yang tentunya harus mampu mempunyai dan mempersiapkan armada kereta api yang handal dan nyaman dalam mengantarkan masyarakat ke berbagai tempat tujuan dengan budaya mudik dan libur nasional di Indonesia.

Unit Pelaksana Teknis (UPT) Balai Yasa Surabaya Gubeng yang merupakan bagian dari Direktorat Sarana PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang fokus pada perawatan besar armada kereta api (perawatan besar karena kereta akan di lepas secara total antar bagian baik interior, eksterior dan bagian rangka bawah dan roda). Jenis perawatannya termasuk skala besar atau disebut pemeriksaan akhir lengkap (PAL) setiap 2 tahun dan 4 tahun sekali, dengan hasil yang berkualitas, layak dan aman untuk digunakan sebagai angkutan penumpang dan angkutan barang terutama pada masa Hari Raya Idul Fitri, libur perayaan Hari Natal dan Tahun Baru dan libur-libur nasional lainnya.

Mengacu pada fenomena di paragraph sebelumnya maka mencapai hal tersebut jelas UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng akan selalu menuntut karyawannya untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Dari tahun ke tahun jumlah target perawatan Kereta dan Gerbong tentunya meningkat. Maka kinerja karyawan tentu sangat diuntut untuk maksimal karena beban pekerjaan dari tiap tahun selalu meningkat.

Namun terdapat fenomena, dilihat dari data program produksi perawatan kereta dan gerbong tahun 2014-2017, terjadi selisih antara target produksi dan realisasi pada kereta dan gerbong setiap bulannya terutama pada tahun 2014 - 2017. Hal ini menunjukkan bahwa selama kurun waktu tersebut ada masalah sehubungan dengan kinerja karyawan pada UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng.

Berikut data target dan realisasi produksi kereta dan gerbong pada UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng tampak pada tabel 1:

Tabel 1
Produksi Kereta dan Gerbong UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng 2014

No	Bulan	P 48 KERETA		No	Bulan	P GERBONG	
		PROG TERIMA	REAL PROD			PROG TERIMA	REAL PROD
TAHUN 2014				TAHUN 2014			
1	JANUARI	5	0	1	JANUARI	7	1
2	FEBRUARI	15	4	2	FEBRUARI	6	1
3	MARET	19	16	3	MARET	5	6
4	APRIL	24	22	4	APRIL	4	2
5	MEI	24	33	5	MEI	5	3
6	JUNI	24	25	6	JUNI	4	1
7	JULI	16	6	7	JULI	3	0
8	AGUSTUS	10	15	8	AGUSTUS	4	6
9	SEPTEMBER	24	20	9	SEPTEMBER	4	4
10	OKTOBER	23	27	10	OKTOBER	0	3
11	NOVEMBER	22	18	11	NOVEMBER	2	0
12	DESEMBER	0	8	12	DESEMBER	2	0
JUMLAH		206	194	JUMLAH		46	27
BEBAN PRODUKSI			12	BEBAN PRODUKSI			19

Sumber : Rekap Program dan Realisasi Kereta dan Gerbong BY SGU Tahun 2014

Untuk tabel 1. Pada tahun 2014 UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng mempunyai beban produksi kereta sebanyak 12 kereta dan gerbong sebanyak 19 gerbong. Hal tersebut berdasarkan program kereta dan gerbong yang harus dirawat sebanyak 201 untuk kereta dan 46 untuk gerbong. Sedangkan produksi yang telah diselesaikan sebanyak 194 untuk kereta dan 27 untuk gerbong. Berdasarkan data tersebut maka karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng wajib untuk menyelesaikan beban produksi yang belum diselesaikan. Yaitu sebanyak 12 kereta dan 19 gerbong.

Tabel 2
Produksi Kereta dan Gerbong UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng 2015

No	Bulan	P 48 KERETA		No	Bulan	P GERBONG	
		PROG TERIMA	REAL PROD			PROG TERIMA	REAL PROD
TAHUN 2015				TAHUN 2015			
1	JANUARI	0		1	JANUARI	10	2
2	FEBRUARI	20	20	2	FEBRUARI	13	4
3	MARET	20	20	3	MARET	9	0
4	APRIL	30	20	4	APRIL	11	6
5	MEI	25	27	5	MEI	9	2
6	JUNI	25	38	6	JUNI	2	0
7	JULI	10	0	7	JULI	2	6
8	AGUSTUS	18	0	8	AGUSTUS	3	6
9	SEPTEMBER	18	19	9	SEPTEMBER	2	8
10	OKTOBER	13	19	10	OKTOBER	2	3
11	NOVEMBER	16	21	11	NOVEMBER	2	3
12	DESEMBER	2	7	12	DESEMBER	3	1
JUMLAH		198	191	JUMLAH		68	41
BEBAN PRODUKSI			7	BEBAN PRODUKSI			27

Sumber : Rekap Program dan Realisasi Kereta dan Gerbong BY SGU Tahun 2015

Untuk tabel 2. Pada tahun 2015 UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng mempunyai beban produksi kereta sebanyak 7 kereta dan gerbong sebanyak 27 gerbong. Hal ini karena produksi perawatan kereta yang telah diselesaikan sebanyak 191 namun program produksi perawatan keretanya sebanyak 198 kereta. Dan untuk gerbong produksi yang telah diselesaikan sebanyak 41 gerbong dari program produksi sebanyak 68 artinya beban produksi yang harus diselesaikan sebanyak 27. Berdasarkan data tersebut beban produksi gerbong meningkat menjadi 27 lebih tinggi daripada beban produksi yang belum terselesaikan di tahun 2014.

Tabel 3
Daftar Produksi Kereta dan Gerbong UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng 2016

No	Bulan	P 48 KERETA		No	Bulan	P GERBONG	
		PROG TERIMA	REAL PROD			PROG TERIMA	REAL PROD
TAHUN 2016				TAHUN 2016			
1	JANUARI	18	0	1	JANUARI	17	1
2	FEBRUARI	19	17	2	FEBRUARI	15	5
3	MARET	28	20	3	MARET	6	13
4	APRIL	21	20	4	APRIL	3	18
5	MEI	24	24	5	MEI	9	7
6	JUNI	15	28	6	JUNI	6	0
7	JULI	0	0	7	JULI	4	5
8	AGUSTUS	20	10	8	AGUSTUS	2	7
9	SEPTEMBER	21	27	9	SEPTEMBER	6	8
10	OKTOBER	15	23	10	OKTOBER	19	6
11	NOVEMBER	11	22	11	NOVEMBER	11	8
12	DESEMBER	1	0	12	DESEMBER	10	12
JUMLAH		192	191	JUMLAH		108	90
BEBAN PRODUKSI			1	BEBAN PRODUKSI			18

Sumber : Rekap Program dan Realisasi Kereta dan Gerbong BY SGU Tahun 2016

Untuk tabel 3. Pada tahun 2016 UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng mempunyai program produksi kereta sebanyak 192 kereta dan gerbong sebanyak 108 gerbong. Berdasarkan data tersebut beban produksi kereta dan gerbong lebih baik daripada tahun 2014 dan 2016, sehingga beban produksi yang harus diselesaikan untuk kereta sebanyak 1 armada dan untuk gerbong 18 armada. Dari tabel diatas maka beban perawatan armada gerbong masih tinggi dan menjadi beban bagi perusahaan dan karyawan.

Tabel 4
Daftar Produksi Kereta dan Gerbong UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng 2017

No	Bulan	P 48 KERETA		No	Bulan	P GERBONG	
		PROG TERIMA	REAL PROD			PROG TERIMA	REAL PROD
TAHUN 2017				TAHUN 2017			
1	JANUARI	17	9	1	JANUARI	15	10
2	FEBRUARI	16	11	2	FEBRUARI	15	14
3	MARET	17	21	3	MARET	18	16
4	APRIL	20	25	4	APRIL	15	10
5	MEI	17	24	5	MEI	20	7
6	JUNI	0	0	6	JUNI	8	10
7	JULI	15	0	7	JULI	15	15
8	AGUSTUS	12	11	8	AGUSTUS	15	17
9	SEPTEMBER	5	6	9	SEPTEMBER	15	21
10	OKTOBER	7	5	10	OKTOBER	18	25
11	NOVEMBER	0	10	11	NOVEMBER	12	12
12	DESEMBER	0	3	12	DESEMBER	10	17
JUMLAH		126	125	JUMLAH		176	174
BEBAN PRODUKSI			1	BEBAN PRODUKSI			2

Sumber : Rekap Program dan Realisasi Kereta dan Gerbong BY SGU Tahun 2017

Dari data tabel diatas menunjukkan beban produksi yang harus diselesaikan untuk kereta sebanyak 1 kereta dan untuk gerbong beban produksi yang harus diselesaikan sebanyak 2 gerbong. Dari data diatas program dan realisasi perawatan kereta dan gerbong di tahun 2017 lebih baik dari tahun sebelumnya.

Namun disini yang jadi permasalahan adalah program produksi tiap bulannya dari tahun ke tahun yang mengalami perbedaan dengan realisasi produksi, sehingga membebani target produksi di bulan berikutnya. Dari hal ini peneliti menengarai bahwa adanya permasalahan kinerja pada karyawan UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng. Maka perlu dicari solusinya karena apabila dibiarkan dapat berakibat target produksi yang diberikan oleh perusahaan tidak

tercapai, yang kedua akan menambah biaya operasional karena harus membayar lembur karyawan untuk menyelesaikan beban produksi, yang ketiga kualitas kereta dan gerbong akan menurun karena pekerjaan diselesaikan secara terburu-buru karena dikejar target dengan waktu yang relatif sedikit.

Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2013:67). Pada tabel 1 sampai dengan 4 memang mencerminkan sebuah kinerja dari organisasi di Balai Yasa Surabaya Gubeng namun hal tersebut juga bagian dari cerminan dari kinerja karyawan terutama secara kelompok bukan individu karena pekerjaan yang dilakukan karyawan di UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng bekerja secara tim atau kelompok tiap unitnya pun sudah terbagi menjadi beberapa tim. Dalam satu unit produksi terdiri dari 5 bagian yaitu Rangka Atas, AC-Listrik, Rangka Bawah, Bogie dan Logam. Tiap bagian mempunyai beberapa tim dengan tiap tim nya beranggotakan 6 – 10 orang karyawan. Sehingga peneliti tertarik ingin mengetahui dan meneliti kinerja karyawan di UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng

Menurut kajian empiris yang dilakukan peneliti banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya gaya kepemimpinan, spiritualitas, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan motivasi kerja. Namun karena keterbatasan peneliti baik waktu, tenaga dan wawasan maka peneliti hanya membatasi tiga variabel saja dalam penelitian ini untuk diteliti yaitu gaya

kepemimpinan, spiritualitas dan komitmen organisasional. Karena kinerja karyawan tidak akan bisa baik jika gaya kepemimpinan di suatu organisasi tidak baik atau sesuai dengan hati karyawannya, kemudian sebaik baik kinerja karyawan maka tidak akan optimal jika karyawan tidak memiliki jiwa spiritualitas yang tinggi dalam kehidupannya baik di kehidupan pribadi maupun di organisasi dan tentunya kinerja karyawan tidak akan bisa baik apabila karyawannya tidak memiliki komitmen terhadap organisasinya.

. Ketiga variabel tersebut dipilih oleh peneliti disesuaikan dengan kondisi dan fenomena yang terjadi ditempat yang akan diteliti oleh peneliti di Balai Yasa Surabaya Gubeng. Seperti fenomena di UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng terjadi pergeseran pimpinan atau mutasi pimpinan yang relatif cepat. Sehingga kinerja pegawai pun akan berpengaruh dan berubah sesuai dengan gaya kepemimpinan pemimpin yang baru. Dan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan spiritualitas terhadap kinerja karyawan masih mengalami kontroversi dan perbedaan.

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan dan spiritualitas terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan para peneliti terdahulu, namun demikian peneliti masih menemukan adanya ketidak konsistenan hasil sebagai mana terlihat pada tabel 5 dibawah ini.

Tabel 5. Gap Riset Penelitian Terdahulu

HUBUNGAN VARIABEL	PENELITI	HASIL PENELITIAN
Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi	1. Yeh and Hong (2012)	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
	2. Tseng and Lee (2011)	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
Spiritualitas terhadap Komitmen Organisasi	1. Meinita (2004)	Spiritualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen berkelanjutan
	2. Kistyanto (2013)	Pengaruh spiritualitas di tempat kerja terhadap komitmen organisasi signifikan dan positif
Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja	1. Silverthone dan Wang (2001)	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
	2. Sukwadi dan Yonathan (2014)	Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
Spiritualitas Terhadap Kinerja Karyawan	1. Sarwan (2014)	Spiritualitas tempat kerja berpengaruh pada kinerja karyawan
	2. Abdul Aziz N.P.(2014)	Spiritualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	1. Ghoniyah dan Masurip (2011)	Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
	2. Murty dan Hudiwinarsih (2012)	Komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber : Hasil Kajian Penelitian Terdahulu

Tseng dan Lee (2011) menemukan gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasional, berbeda dengan hasil penelitiannya Yeh dan Hong (2012) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Sukwadi dan Yonathan (2014) menemukan gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, berbeda dengan hasil penelitiannya Silverthone dan Wang (2001) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meinita (2004) menemukan bahwa spiritualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitiannya Kistyanto (2013) spiritualitas berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Azis (2014) menemukan bahwa spiritualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitiannya Sarwan (2014) bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini dilakukan berdasarkan adanya dua alasan yaitu: (1) adanya *fenomena gap* yang ditemukan dilapangan yang berupa selisih antara target (beban produksi yang harus diselesaikan) dan realisasi produksi kereta dan gerbong, dan (2) adanya *research gap* yang peneliti temukan pada waktu kajian empiris dilakukan.

Kemudian yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan, berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan dari sekian banyak penelitian ternyata peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi atau penghubung antara semangat spiritualitas karyawan dalam

menghadapi tantangan dalam mencapai tujuan dan kinerja yang baik belum banyak mendapat cukup perhatian, karena spiritualitas seorang karyawan yang baik bukan tidak mungkin justru akan mendukung komitmen seseorang terhadap organisasi dan keadaan spiritualitas seorang karyawan yang kuat akan mampu meningkatkan kinerja yang positif. Sesuai dengan pandangan ini maka tingkat spiritualitas setiap individu seorang karyawan dalam perusahaan sesuai dengan keyakinannya masing-masing diduga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti ingin menganalisis kinerja karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng dengan melihat gaya kepemimpinan pada perusahaan tersebut serta ingin menganalisis jiwa spiritualitas karyawan karena melakukan perawatan kereta dan gerbong ini menyangkut nyawa dari penumpang yang akan menaiki kereta tersebut, dengan beban tanggung jawab moral tersebut maka peneliti ingin menganalisis apakah ada pengaruh spiritualitas kerja terhadap kinerja karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng. Dengan kesungguhan karyawan dalam bekerja baik diawasi pimpinannya maupun tidak dan meskipun pemimpinnya berganti ganti tetap konsisten dalam pekerjaannya.

Oleh karena itu penelitian ini akan dilakukan dengan judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Spiritualitas Terhadap Komitmen Organiasional dan Kinerja Karyawan.** (Studi Pada Pegawai UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas maka diajukan pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasional UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng.
2. Apakah spiritualitas berpengaruh terhadap komitmen organisasional UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.
3. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.
5. Apakah spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.
6. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.
7. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh spiritualitas terhadap kinerja karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah

1. Untuk mengkaji dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.
2. Untuk mengkaji dan menganalisa pengaruh spiritualitas terhadap komitmen organisasional karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.
3. Untuk mengkaji dan menganalisa pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.
4. Untuk mengkaji dan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.
5. Untuk mengkaji dan menganalisa pengaruh spiritualitas terhadap kinerja karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.
6. Untuk mengkaji dan menganalisa apakah komitmen organisasional memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.
7. Untuk mengkaji dan menganalisa apakah komitmen organisasional memediasi spiritualitas terhadap kinerja karyawan UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan manfaat praktis sebagai berikut :

1. Kontribusi Teoritis

a. Dapat digunakan sebagai bahan kajian empiris dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya

b. Akademisi dari bidang sumber daya manusia dan bidang manajemen pada umumnya yang ingin mengembangkan penelitian yang berhubungan dengan kinerja karyawan.

2. Kontribusi Praktis

Menjadi bahan masukan bagi pihak pengambil keputusan dan kebijakan di perusahaan UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng untuk meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan serta visi misi perusahaan.

3. Kontribusi Kebijakan

Manfaat dari segi kebijakan, memberikan arahan kebijakan untuk pengembangan dan peningkatan kinerja karyawan di UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Sesuai dengan judul yang penulis sajikan dan agar tidak menyimpang dari permasalahan yang ada serta lebih terarah sarannya, penelitian ini hanya memfokuskan pada gaya kepemimpinan, spiritualitas untuk menimbulkan

komitmen organisasi yang kaitannya dengan peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada UPT. Balai Yasa Surabaya Gubeng dengan subyek penelitian semua karyawan level staf, level junior supervisor, dan level supervisor yang berpengalaman kerja minimal 2 tahun sedangkan periode penelitian dilakukan pada tahun 2019.

