

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Sejarah perkeretaapian di Indonesia bermula pada 17 Juni 1864 dengan dimulainya pembangunan lintasan kereta api yang menghubungkan Semarang ke Solo dan Yogyakarta. Proyek ini diprakarsai L.A.J Baron Sloet van de Beele, ialah Gubernur Jenderal Hindia Belanda saat itu, dan pelaksanaannya dipercayakan kepada sebuah perusahaan swasta bernama Naamlooze Venootschap Nederlandsch Indische Spoorweg Maatschappij atau NV. NISM.

Pada 8 April 1875, pemerintah Hindia Belanda mulai berperan dalam pengembangan jaringan perkeretaapian nasional melalui Staatssporwegen (SS), dengan jalur pertama yang menghubungkan Surabaya, Pasuruan, dan Malang. Keberhasilan yang telah dicapai oleh NISM dan SS kemudian menarik minat investor swasta untuk turut serta dalam pembangunan perkeretaapian.

Selain di Pulau Jawa, lintasan kereta api juga dilakukan pembangunan di beberapa wilayah lain, termasuk Aceh 1876, Sumatera Utara 1889, Sumatera Barat 1891, Sumatera Selatan 1914, dan Sulawesi 1922. Sedangkan untuk daerah Bali, Lombok, Kalimantan tidak terjadi realisasi pembangunan, tetapi hanya dilakukan studi mengenai kemungkinan pembangunan jalur kereta api saja. Selanjutnya tahun 1942, Jepang mengambil alih pengelolaan sistem perkeretaapian di Indonesia dan menggantinya dengan nama Rikuyu Sokyuku (Dinas Kereta Api). Pengambilalihan ini terjadi setelah Pemerintah Hindia Belanda menyerah tanpa syarat kepada Jepang, menandai perubahan besar dalam pengelolaan transportasi kereta api di Indonesia. Saat diambil alih oleh Jepang, operasionalnya kereta api di Indonesia difokuskan untuk operasi militer, terbukti dengan adanya salah satu pembangunan ialah lintasan Saketi-Bayah dan Muaro-Pekanbaru, mengangkut produk penambangan batu bara yang mendukung mesin perang Jepang.

Akuisisi stasiun dan pusat kereta api dari kendali Jepang menandai awal terciptanya Djawatan Kereta Api Indonesia Republik Indonesia dan diperingati

sebagai Hari Kereta Api Indonesia. Proses ini dimulai beberapa hari setelah Indonesia memproklamasikan kemerdekaannya dan intinya terjadi pada 28 September 1945, ketika Kantor Pusat Kereta Api di Bandung berhasil dikuasai sepenuhnya. Belanda melakukan rekonstruksi kembali sistem perkeretaapian di Indonesia setelah kembali pada tahun 1946 dengan membentuk Staatsspoorwegen/Verenigde Spoorwegbedrijf (SS/VS). Sistem ini dibentuk melalui penggabungan Staatsspoorwegen (SS) dengan berbagai perusahaan kereta api swasta, kecuali DSM.

Pada tahun 1949 berdasarkan perjanjian Konferensi Meja Bundar (KMB), aset-aset dimiliki oleh pemerintah Hindia Belanda diambil alih. Proses pengambilalihan ini ditandai pada tahun 1950 dengan adanya penggabungan antara Djawatan Kereta Api Republik Indonesia dan Staatsspoorwegen/Verenigde Spoorwegen kemudian mewujudkan Djawatan Kereta Api. Selanjutnya tanggal 25 Mei 1950, DKA secara resmi mewujudkan Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA), tahun ini menandai diperkenalkannya lambang Wahana Daya Pertiwi, memiliki makna adanya transformasi sistem kereta api di Indonesia berperan sebagai mobilitas utama dalam upaya mencapai kemakmuran nasional.

Pada tahun 1971, susunannya PNKA diubah dengan Perusahaan Layanan Kereta Api (PJKA). Sebagai peningkatan kualitas layanan mobilitas, PJKA berubah sebagai Perusahaan Umumnya Kereta Api (Perumka) tahun 1991. Akhirnya 1998, Perumka ini berubah status menjadi Perseroan Terbatas yang dikenal sebagai PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang sekarang pengelola tujuh anak perusahaannya yaitu KAI Services yang didirikan pada tahun 2003, KAI Airport pada tahun 2006, KAI Commuter pada tahun 2008, KAI Pariwisata pada tahun 2009, KAI Logistik pada tahun 2009, KAI Properti pada tahun 2009, dan PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia yang didirikan pada tahun 2015.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang telah mengalami beberapa perubahan struktur sejak berdirinya. Perubahan pertama terjadi pada 1971, ketika PNKA bertransformasi menjadi Perusahaan Jawatan Kereta Api. Dalam meningkatkan kualitas layanan mobilitas, PJKA kemudian diubah menjadi Perusahaan Umum Kereta Api (Perumka) tahun 1991. Selanjutnya,

pada 1998, Perumka mewujud Perseroan Terbatas dengan nama PT Kereta Api Indonesia (Persero). Saat ini, perusahaan tersebut mengelola tujuh entitas, yaitu KAI Services (2003), KAI Airport (2006), KAI Commuter (2008), KAI Pariwisata (2009), KAI Logistik (2009), KAI Properti (2009), dan PT Pilar Sinergi BUMN Indonesia yang didirikan pada tahun 2015.

1.1.2 Profil Umum PT Kereta Api Indonesia (Persero)

PT Kereta Api Indonesia (Persero) mengoperasikan layanan kereta api di berbagai wilayah Indonesia, termasuk provinsi Aceh, Sumatera Utara, Barat, Selatan, Lampung, serta di seluruh provinsi di Pulau Jawa. Sebagai perusahaan milik negara, PT Kereta Api Indonesia (Persero) berperan dalam penyediaan layanan mobilitas perkeretaapian yang mencakup angkutan penumpang, barang, dan non-angkutan. Dalam pengembangannya, perusahaan ini memiliki komitmen untuk melakukan berbagai inovasi dan kreativitas dalam pengembangan perusahaan

Untuk wilayah di Pulau Jawa dibagi menjadi sembilan Daerah Operasional yaitu Jakarta (Daerah Operasional I), Bandung (Daerah Operasional II), Cirebon (Daerah Operasional III), Semarang (Daerah Operasional IV), Purwokerto (Daerah Operasional V), Yogyakarta (Daerah Operasional VI), Madiun (Daerah Operasional VII), Surabaya (Daerah Operasional VIII), dan Jember (Daerah Operasional IX). Sementara itu, di Pulau Sumatera, wilayah operasional dibagi berdasarkan Divisi Regional, meliputi Divisi Regional I Aceh dan Sumatera Utara, Divisi Regional II Sumatera Barat, Divisi Regional III Palembang, serta Divisi Regional IV Tanjungkarang. Adapun kantor pusatnya yang berada di Jl. Perintis Kemerdekaan No. 1, Bandung, Jawa Barat.

1.1.3 Profil PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional II

Bandung

PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional II Bandung memiliki tanggung jawab atas pengelolaan operasional kereta api di wilayah Bandung dan sekitarnya. Sebagai salah satu unit operasional perusahaan, Daerah Operasional II Bandung berlokasi di Jl. Stasiun Selatan No. 25, Bandung, Jawa Barat. Dalam

menjalankan tugasnya, unit ini dipimpin oleh seorang Executive Vice President (EVP) yang didampingi oleh Deputy Executive Vice President (DEVVP) untuk wakilnya.

1.1.4 Logo Perusahaan

Logo adalah salah satu jati diri milik perusahaan yang terdiri dari gambar dan di dalamnya terdapat suatu makna atau nilai. Berikut logo dari perusahaan:



Gambar 1. 1 Logo PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Sumber: Website PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Makna logo tersebut adalah menggambarkan visi perusahaan sebagai penyedia mobilitas yang progresif, terpercaya, dan terintegrasi. Bentuknya mengadaptasi dari rel kereta, ialah garis pada huruf "A" yang mengarah ke atas, melambangkan semangat kemajuan dan konektivitas nasional. Selain itu, perpaduan desain yang tegas namun tetap ramah, serta penggunaan warna biru tua dan oranye, merepresentasikan profesionalisme, integritas, semangat, serta hubungan harmonis dengan para pemangku kepentingan.

1.1.5 Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

Solusi terbaik sistem mobilitas terbaik di Indonesia

b. Misi

1. Menyediakan sistem mobilitas terlindungi, efisien, berorientasi digital, dan terus mengalami perkembangan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
2. Mengembangkan solusi mobilitas massal yang tersinergi melalui pendanaan pada sumber daya manusia, fasilitas, dan teknologi.

3. Memberikan kontribusi dalam pembangunan nasional melalui kerja sama dengan pihak berkepentingan, serta melaksanakan pengembangan fasilitas mobilitas yang strategis.

1.1.6 Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan yang dimiliki bernilai “AKHLAK” yaitu sebagai berikut:



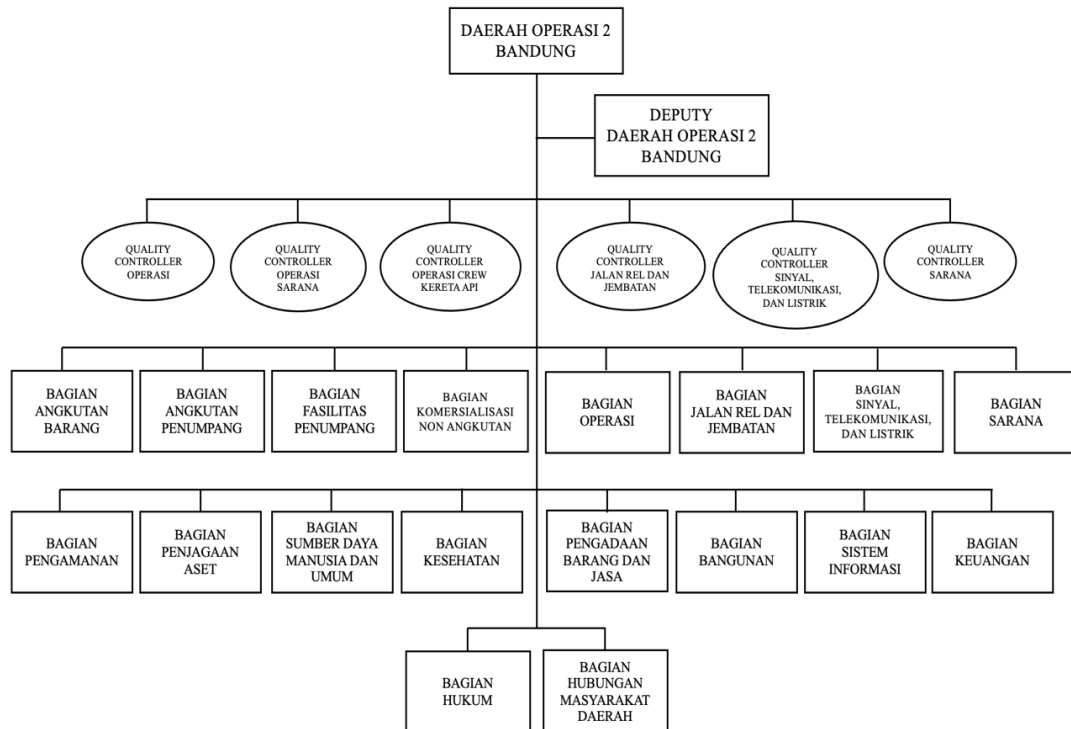
Gambar 1. 2 Budaya Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Sumber: Website PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Lima nilai utama perusahaan yang disingkat menjadi “AKHLAK” dengan makna yaitu Amanah menunjukkan integritas dalam menjaga kepercayaan yang diberikan, sementara Kompeten menekankan pentingnya pengembangan keterampilan dan pengetahuan secara berkelanjutan. Selain itu, Harmonis mengajarkan sikap peduli dan menghargai perbedaan, sedangkan Loyal merepresentasikan dedikasi tinggi terhadap kepentingan negara dan masyarakat. Nilai Adaptif menggambarkan semangat inovasi serta kesiapan menghadapi perubahan dengan optimisme. Terakhir, Kolaboratif menekankan pentingnya kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

1.1.7 Struktur Organisasi

Berikut struktur organisasi yang terdapat pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II:



Gambar 1. 3 Struktur Organisasi PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung

Sumber: Data Internal Perusahaan

1.2 Latar Belakang Penelitian

Menurut Ansory (2018:165) Sumber Daya Manusia adalah sekumpulan individu yang memiliki peran penting untuk organisasi, di suatu institusi ataupun perusahaan. Sumber daya manusia juga adalah aset utama yang terlibat sebagai pendorong dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan adanya kemajuan globalisasi dan teknologi yang berkembang cepat saat ini, perusahaan menghadapi tantangan untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki secara maksimal supaya dapat tetap kompetitif di pasar yang dinamis.

Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan tidak dapat diabaikan, karena sumber daya manusia memiliki kontribusi langsung terhadap produktivitas dan pertumbuhannya suatu perusahaan. Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan terampil akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan yang ada, oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan manajemen sumber daya manusia yang tepat guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan potensi karyawan.

Pengelolaan sumber daya manusia dengan efektif nantinya berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika sumber daya manusia dapat diatur secara efektif, maka tenaga kerja nantinya lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya dan berdampak langsung kepada pencapaian target perusahaan, karena karyawan dengan kinerja yang optimal dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan.

Indonesia memiliki berbagai perusahaan yang berkembang pesat di berbagai sektor industri, baik pengelolaan yang dilakukan oleh pemerintah baik pun swasta. Setiap bisnis membutuhkan pekerja terampil untuk memastikan kelancaran operasionalnya. Industri jasa transportasi merupakan salah satu sektor yang memerlukan tenaga kerja dalam jumlah yang besar untuk menjalankan operasionalnya. Artinya perusahaan sektor transportasi sangat bergantung pada sumber daya manusia dalam memastikan efisiensi kerja dan kelancaran layanannya, karena karyawan memiliki peran penting dalam menyediakan layanan optimal bagi pelanggan guna meningkatkan kepercayaan dan kesetiaan pelanggan dalam menggunakan jasa transportasi, tentunya hal ini akan berdampak pada pertumbuhan bisnis dan profitabilitas jangka panjang perusahaan.

Dalam mencapai keberhasilan, perusahaan harus memiliki kinerja karyawan yang optimal, karena kinerja karyawan yang optimal dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional. Sejalan dengan pendapat Khaeruman *et al.* (2021:7), bahwa kinerja memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, karena ketika karyawan menjalankan tugas secara optimal, maka perusahaan akan lebih mudah dalam pencapaian target yang telah ditentukan.

Setiap perusahaan, termasuk di sektor transportasi, perlu memastikan kinerja karyawan tetap optimal demi mendukung kelancaran operasional. Kinerja karyawan dapat diukur dari pencapaian hasil kerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila kinerja karyawan menurun, hal ini dapat berdampak pada kualitas layanan dan menurunkan tingkat kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan menjadi hal krusial dalam menunjang keberlangsungan bisnis.

Salah satu perusahaan yang harus menjaga dan meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan bisnisnya yaitu PT Kereta Api Indonesia sebagai perusahaan milik negara yang berfokus pada penyediaan layanan transportasi kereta api serta berbagai usaha penunjang lainnya. Dalam mencapai tujuan perusahaan, tentunya PT Kereta Api Indonesia didukung oleh berbagai sumber daya yang dimiliki, termasuk karyawan yang terbagi ke dalam beberapa unit atau bagian. Setiap unit memiliki peran penting dalam memastikan operasional perusahaan berjalan dengan baik, salah satu unit yang berkontribusi dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan yaitu unit atau bagian Sarana.

Unit Sarana bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pemeliharaan sarana, termasuk kereta api dan lokomotif. Dalam pelaksanaannya, peran karyawan sangat penting untuk menjaga keandalan, keselamatan, serta ketepatan waktu perjalanan kereta api. Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 berikut ialah gambaran capaian kinerja organisasi unit sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung dalam aspek pelayanan, keselamatan, dan ketepatan waktu perjalanan selama tiga tahun terakhir:

Tabel 1. 1
REKAPITULASI KINERJA ORGANISASI UNIT SARANA DALAM
PELAYANAN DAN KESELAMATAN

Uraian	Realisasi 2021	Realisasi 2022	Realisasi 2023
Waktu Peredaran Gerbong (hari)	2,01	1,74	1,69
Lokomotif Mogok (kejadian)	168	158	207

Kecelakaan KA (kejadian)	18	10	8
--------------------------	----	----	---

Sumber: Data Internal Perusahaan

Tabel 1. 2

**REKAPITULASI KINERJA ORGANISASI UNIT SARANA DALAM
KETERLAMBATAN KERETA API**

Uraian (Rata-rata Keterlambatan)	Keterangan	Toleransi	Realisasi 2021	Realisasi 2022	Realisasi 2023
KA Penumpang (menit)	Berangkat	0,30	0,12	0,17	0,40
	Datang	2,00	0,91	(0,08)	(0,20)
KA Barang (menit)	Berangkat	9,00	(30,23)	(64,39)	(83,61)
	Datang	20,00	(44,82)	(70,53)	(66,92)

Sumber: Data Internal Perusahaan

Merujuk pada data kedua tabel di atas, terlihat bahwa terdapat fluktuasi kinerja, khususnya pada peningkatan kejadian lokomotif mogok dan keterlambatan keberangkatan kereta api penumpang pada tahun 2023. Hal ini mengindikasikan pentingnya peran karyawan dalam menjaga kualitas operasional, oleh karena itu peningkatan kinerja karyawan perlu menjadi perhatian utama.

Sebelumnya telah dijelaskan mengenai kinerja organisasi unit sarana yang menunjukkan adanya penurunan kinerja dalam beberapa tahun terakhir, kinerja organisasi secara keseluruhan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan, karena seorang karyawan merupakan elemen utama dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Artinya jika kinerja karyawan tinggi, maka kinerja organisasi juga akan meningkat, dan sebaliknya jika kinerja karyawan mengalami penurunan, maka akan berdampak pada pencapaian organisasi secara keseluruhan. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai kondisi kinerja karyawan unit sarana, dapat dijelaskan melalui Tabel 1.3 berikut:

Tabel 1.3
REKAPITULASI KINERJA KARYAWAN UNIT SARANA

Kriteria	Tahun 2022		Tahun 2023		Tahun 2024	
	Jumlah Karyawan	(%)	Jumlah Karyawan	(%)	Jumlah Karyawan	(%)
Sangat Baik	146	90%	150	89%	145	86%
Baik	16	10%	15	9%	17	10%
Cukup	0	0	3	2%	6	4%
Kurang	0	0	0	0	0	0
Total	162	100%	168	100%	168	100%

Sumber: Data Internal Perusahaan

Dari tabel 1.3 di atas, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan unit sarana dari tahun 2022 sampai 2024 mengalami fluktuasi cenderung turun. Pada tahun 2022, sebanyak 90% karyawan memperoleh nilai kinerja dalam kategori Sangat Baik, sementara 10% karyawan masuk dalam kategori Baik. Kemudian pada tahun 2023, terjadi sedikit penurunan dalam kategori Sangat Baik, yaitu menjadi 89% atau sebanyak 150 karyawan, turun 1% dibandingkan dengan tahun sebelumnya, sementara itu, jumlah karyawan dalam kategori baik juga mengalami sedikit penurunan menjadi 9% atau 15 karyawan. Namun, terdapat karyawan yang mendapatkan penilaian Cukup yaitu sebanyak 3 karyawan atau 2%.

Pada tahun 2024, jumlah karyawan dalam kategori Sangat Baik kembali mengalami penurunan menjadi 86% atau 145 karyawan, menurun 3% dibandingkan tahun 2023. Sebaliknya, untuk kategori Baik mengalami peningkatan kembali menjadi 10% atau sebanyak 17 karyawan. Selain itu, untuk karyawan yang mendapatkan penilaian kategori Cukup juga mengalami peningkatan 2% menjadi 4% dengan total karyawan yang meningkat dari 3 karyawan menjadi 6 karyawan. Sementara itu, dalam tiga tahun terakhir tidak ada karyawan yang masuk ke dalam kategori kurang, dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan unit

sarana mengalami sedikit penurunan dalam kategori Sangat Baik dan untuk kategori Cukup mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, hal ini mengindikasikan adanya penurunan kinerja karyawan pada unit sarana.

Tentunya semua perusahaan ingin karyawannya memberikan kinerja yang optimal, karena kinerja karyawan yang baik bukan sekadar berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan, namun dapat mempertahankan reputasi serta meningkatkan daya saing di industri. Dengan demikian, perusahaan perlu memahami dan menangani berbagai faktor atau aspek yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Noor *et al.* (2023:81), terdapat faktor-faktor yang berdampak pada kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, diantaranya adalah faktor individu, faktor organisasi, faktor tugas, faktor penghargaan, dan faktor kepemimpinan.

Menurut pendapat Ramdhan & Rahayu (2024), Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat menyebabkan peningkatan atau penurunan kinerja, salah satu faktornya adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Pemimpin adalah individu yang memiliki wewenang kepemimpinan untuk mengarahkan bawahannya dalam melaksanakan sebagian tugasnya guna mewujudkan target yang telah ditentukan. (Ridwan, 2024). Jika pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan yang efektif, yang dapat memberikan arahan serta masukan yang jelas pada karyawannya, maka karyawan akan lebih efektif dan terarah untuk melakukan tugasnya.

Pernyataan ini sesuai dengan konsep gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Khaeruman *et al.* (2021:52), seorang pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan, kemampuan karyawan, serta tuntutan tugas yang ada. Pemilihan gaya kepemimpinan situasional dalam penelitian ini didasarkan pada relevansinya dengan kondisi Unit Sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung, yang memiliki karakteristik pekerjaan teknis dan karyawan dengan tingkat kesiapan kerja yang beragam. Gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada penyesuaian pendekatan dalam memberikan arahan dan dukungan sesuai dengan tingkat kesiapan, kemampuan karyawan, serta tuntutan tugas yang dihadapi.

Berbeda dengan gaya kepemimpinan transformasional yang lebih menitikberatkan pada perubahan visi, nilai, budaya organisasi, dan motivasi jangka panjang, oleh karena itu gaya kepemimpinan situasional dianggap lebih tepat untuk diterapkan dalam mendukung pelaksanaan operasional sehari-hari di Unit Sarana.

Pada pra-kuesioner ini, indikator yang digunakan berasal dari dimensi gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard dalam Ansory (2018:104). Penulis menyebarkan beberapa pernyataan kepada 30 responden untuk melihat bagaimana kondisi gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung, yang hasilnya tertera pada Tabel 1.4 berikut:

Tabel 1. 4
PRA KUESIONER GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Pimpinan saya melakukan pengarahan secara spesifik.	-	-	10%	33,3%	56,7%
2	Pimpinan memberi peluang bagi bawahan untuk memberikan pendapat.	-	-	10%	33,3%	56,7%
3	Pimpinan memiliki kemampuan untuk mendorong bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan.	-	-	6,7%	40%	53,3%
4	Pimpinan mempercayakan tanggung jawab penuh kepada bawahan untuk menyelesaikan tugasnya.	-	-	6,7%	46,7%	46,7%
5	Pimpinan memiliki kemampuan untuk membuat	-	-	6,7%	40%	53,3%

	keputusan yang tepat dalam mengatasi masalah.					
--	---	--	--	--	--	--

Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasarkan Tabel 1.4 yang diperoleh dari hasil pra-kuesioner, dapat diketahui jika pernyataan dengan persentase “Sangat Setuju” tertinggi yaitu pada pernyataan “Pimpinan saya melakukan pengarahan secara spesifik” dan “Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat” sebesar 56,7%, namun masih terdapat persentase kecil karyawan yang memberikan jawaban “Cukup Setuju” terkait aspek kepemimpinan tersebut. Dari hasil pra-kuesioner di atas dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional telah diterapkan dalam operasional perusahaan, karena responden yang memilih jawaban “Setuju” dan “Sangat Setuju” di atas 80%, namun masih ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan agar penerapan gaya kepemimpinan situasional dapat lebih optimal.

Selain daripada gaya kepemimpinan situasional, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *reward* atau penghargaan. Menurut Agustiya, Kusuma, dan Abadiyah (2024), *reward* merupakan cara suatu perusahaan dalam menunjukkan penghargaan atau apresiasi atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan, baik berupa waktu, pikiran dan tenaga dalam membantu suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pemberian *reward* ini bukan hanya sebagai penghargaan terhadap usaha karyawan, namun menjadi hal yang memotivasi karyawan tersebut untuk memberi kinerja lebih baik lagi, bahkan berpotensi melampaui target kinerja yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Ratu dan Wahyuni (2024), *Reward* merupakan imbalan atau penghargaan yang diberi oleh suatu perusahaan terhadap karyawannya, dalam bentuk finansial dan non-finansial. Jika suatu perusahaan memberikan *reward* yang tidak sesuai dengan harapan karyawan atau tidak sebanding dengan usaha atau kontribusi karyawan pada perusahaan, maka dapat memberikan dampak negatif pada motivasi dan efisiensi kerja karyawan di masa yang akan datang, karyawan akan merasa kurang dihargai dan dapat dapat menurunkan produktivitas mereka

yang akhirnya memberikan dampak negatif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pada pra-kuesioner ini, indikator yang digunakan berasal dari dimensi *reward* yang dikemukakan oleh Simamora dalam Sinambela (2016:223). Penulis menyebarkan beberapa pernyataan pra-kuesioner kepada 30 responden untuk mengetahui bagaimana *reward* yang diberikan kepada karyawan melalui pernyataan yang masing-masing mewakili dimensi *reward*, untuk hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.5 berikut:

Tabel 1. 5
PRA KUESIONER *REWARD*

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Perusahaan menaikkan gaji kepada karyawan yang memiliki hasil kinerja yang baik.	-	3,3%	10%	33,3%	53,3%
2	Karyawan menerima bonus dari perusahaan jika ada hasil kerja yang maksimal.	-	3,3%	10%	33,3%	53,3%
3	Perusahaan memberikan tunjangan kepada karyawan dengan kinerja yang baik.	-	-	-	43,3%	56,7%
4	Wewenang diberikan dari pimpinan bagi karyawan yang mendapatkan prestasi.	-	-	10%	33,3%	56,7%
5	Perusahaan memberikan promosi jabatan atau pangkat jika karyawan	-	-	6,7%	43,3%	50%

	mencapai prestasi atau hasil kinerja yang baik.					
--	---	--	--	--	--	--

Sumber: Data Olahan Peneliti

Berdasarkan Tabel 1.5 yang diperoleh dari hasil pra-kuesioner, dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan memberikan jawaban setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan aspek *reward* tersebut. Pernyataan dengan persentase “Sangat Setuju” tertinggi terdapat pada aspek pemberian tunjangan kepada karyawan dengan kinerja baik dan wewenang bagi karyawan berprestasi dengan persentase sebesar 56,7%. Namun masih terdapat persentase kecil karyawan yang memilih “Cukup Setuju” atau bahkan “Tidak Setuju”, terutama pada pernyataan terkait kenaikan gaji dan bonus dari perusahaan yaitu 10% untuk cukup setuju dan 3,3% tidak setuju, yang menunjukkan bahwa belum semua karyawan sepenuhnya merasakan manfaat *reward* secara merata. Hal ini mengindikasikan bahwa *reward* di PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung telah diterapkan, namun masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam implementasinya agar seluruh karyawan merasa dihargai secara adil. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut bagaimana *reward* dapat berperan dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan unit sarana di PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung.

Fenomena penurunan kinerja karyawan pada Unit Sarana, meskipun belum tergolong drastis, tetapi menunjukkan adanya aspek-aspek yang belum optimal dalam mendukung performa karyawan. Hal ini tidak bisa diabaikan, karena apabila dibiarkan dapat berdampak pada penurunan kualitas layanan secara keseluruhan. Oleh sebab itu, penting untuk mengkaji lebih jauh faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja, khususnya gaya kepemimpinan dan *reward*.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang berbeda terkait pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Rasyid (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan

situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, berbeda dengan hasil penelitian Yantony *et al.*, (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan adanya kesenjangan yang penting untuk diteliti lebih lanjut. Selain itu, berdasarkan hasil pra-kuesioner diatas, diketahui bahwa implementasi *reward* di unit sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung belum dirasakan merata oleh seluruh karyawan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut terkait bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan *reward* terhadap kinerja karyawan. Penulis melakukan penelitian lebih dalam dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan Unit Sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung”**

1.3 Rumusan Masalah

Masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini dirumuskan:

- a. Bagaimana deskripsi gaya kepemimpinan situasional pada Unit Sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung?
- b. Bagaimana deskripsi *reward* pada Unit Sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung?
- c. Bagaimana deskripsi kinerja karyawan pada Unit Sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung?
- d. Bagaimana deskripsi pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan *reward* terhadap kinerja karyawan Unit Sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis:

- a. Gaya kepemimpinan situasional pada Unit Sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung.
- b. *Reward* pada Unit Sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung.

- c. Kinerja karyawan pada Unit Sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung.
- d. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan *reward* terhadap kinerja karyawan Unit Sarana PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diharapkan dapat memberikan manfaat seperti:

a. Aspek Teoritis

Penulis mengharapkan dapat memberikan wawasan yang bermanfaat dalam penelitian ini serta menambah ilmu serta pengetahuan bagi orang yang membaca penelitian ini maupun peneliti selanjutnya.

b. Aspek Praktis

Diharapkan dengan penelitian ini dapat dijadikan salah satu bahan masukan bagi PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional II Bandung dalam mengembangkan gaya kepemimpinan situasional dan *reward* terhadap kinerja karyawan agar lebih efektif dan efisien. Bagi penulis sendiri, penelitian ini memiliki nilai penting sebagai sebuah karya yang dapat berkontribusi untuk pengembangan ilmu serta pengetahuan.

1.6 Sistematika Penelitian

Penulisan penelitian ini terbagi ke dalam lima bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab satu ini merupakan bab awal penelitian yang menjelaskan gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab dua ini berisikan tentang teori, penelitian terdahulu, kerangka penelitian, hipotesis penelitian serta ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab tiga ini mengemukakan tentang jenis penelitian, operasional variabel dan skala pengukuran, populasi dan sampel dan teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam bab empat ini dijelaskan secara terstruktur tentang deskripsi objek penelitian analisis data dan pembahasan hasil pengolahan data.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab lima ini dijelaskan tentang kesimpulan hasil analisis dan saran untuk objek penelitian serta penelitian selanjutnya.