

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor fundamental pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk terus mengembangkan kompetensi karyawannya agar mampu menjawab berbagai tantangan dan kebutuhan organisasi yang dinamis (Hasanah, 2020). Mengingat keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja individunya, organisasi perlu memberikan perhatian serius terhadap pengelolaan pegawainya. Perhatian ini menggarisbawahi bahwa investasi pada pengelolaan SDM bukanlah sekadar kewajiban administratif belaka, melainkan strategi esensial untuk membekali personel dengan kecakapan, responsivitas, serta komitmen mendalam terhadap tujuan kolektif.

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai pada melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2018:67). Pada perkembangan organisasi *modern*, kinerja tidak hanya diukur dari kemampuan menyelesaikan tugas, tetapi juga dari tingkat inisiatif, adaptabilitas, serta kontribusi karyawan dalam menciptakan inovasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu mendorong keterlibatan aktif karyawan pada setiap aktivitas kerja.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah keterikatan karyawan (*employee engagement*), yang mencerminkan tingkat keterhubungan emosional dan komitmen individu terhadap organisasi (Bakker et al., 2023).

Menurut Arnold Bakker (2023), keterikatan karyawan merupakan keadaan psikologis mengenai bagaimana mereka memandang perusahaan tempat bekerja, serta bagaimana mereka merasakan perlakuan dari atasan. Keterikatan kerja memengaruhi afeksi positif karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan produktivitas pada jangka panjang. Keterikatan kerja dapat dipahami sebagai variabel psikologis penting yang membedakan individu yang sekadar hadir di tempat kerja dengan mereka yang benar-benar berkontribusi secara optimal (Ye et al., 2024).

Objek pada penelitian ini adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya Gubeng, khususnya pada bagian *back office* Stasiun Surabaya Gubeng. PT KAI merupakan salah satu BUMN yang memperoleh tingkat kepercayaan dan penerimaan yang baik dari masyarakat. Hal ini terbukti dari Stasiun Surabaya Gubeng yang mengalami lonjakan penumpang hingga 251 ribu pada tahun 2025 dan mengalami lonjakan pada masa libur natal dan lebaran (*Annual Report* PT KAI 2024)

Hal tersebut tidak terlepas dari berbagai transformasi yang telah dilakukan pada beberapa tahun terakhir, khususnya melalui inovasi layanan dan digitalisasi. Transformasi tersebut menuntut karyawan untuk mampu bekerja secara cepat, adaptif, responsif, dan efisien pada mendukung kelancaran operasional perusahaan. Tidak hanya pada lini pelayanan langsung, tetapi juga pada fungsi administratif yang berperan pada menjaga ketepatan data, pelaporan, serta koordinasi internal perusahaan.

Pemilihan karyawan *back office* sebagai fokus penelitian didasarkan pada peran strategis bagian ini pada menunjang keberlangsungan operasional Perusahaan. Sesuai dengan data dari laporan keberlanjutan PT KAI tahun 2024, bagian ini bertanggung jawab terhadap penyusunan laporan, penginputan data operasional, pengelolaan administrasi, serta evaluasi berbagai kendala pada perjalanan kereta api. Setiap *defect* atau permasalahan operasional akan dilaporkan kepada karyawan *back office* untuk dianalisis, dicarikan solusi, dan dilaporkan secara tepat waktu kepada kantor pusat PT KAI. Berbeda dengan karyawan operasional yang lebih berfokus pada pelayanan langsung kepada penumpang, karyawan *back office* dituntut memiliki ketelitian, kecepatan, dan kemandirian pada menyelesaikan pekerjaan.

Tabel 1.1 Pencapaian Kinerja Operasional PT KAI Daop 8 Surabaya Tahun 2025–2026

Aspek Kinerja	Indikator	Pencapaian	Interpretasi terhadap Kinerja Karyawan
Pelayanan Penumpang	Volume penumpang Libur Nataru 2025/2026	837.240 penumpang , meningkat 10,5% dibanding periode sebelumnya (757.187 penumpang)	Menunjukkan karyawan mampu melayani peningkatan volume pelanggan sehingga pelayanan tetap berjalan dengan baik meskipun beban kerja meningkat.
Pelayanan Penumpang	Volume penumpang periode 20 Maret – 30 April 2026	433.003 penumpang (240.807 naik dan 192.196 turun)	Menggambarkan tingginya intensitas pelayanan yang harus ditangani oleh karyawan pada periode tertentu.
Pelayanan Penumpang	Volume penumpang Januari-Maret 2026	Januari 1.013.788 ; Februari 853.863 ; Maret 1.225.578 penumpang	Menunjukkan tingginya permintaan layanan yang memerlukan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan secara berkelanjutan.
Pelayanan Stasiun	Stasiun dengan volume pelanggan tertinggi	Surabaya Gubeng (87.076), Surabaya Pasarturi (81.392), Malang (49.096)	Tingginya aktivitas pelayanan di stasiun menunjukkan besarnya tanggung jawab operasional yang dijalankan oleh karyawan.

Angkatan Barang	Realisasi angkutan barang	1.365.813 ton, melampaui target 1.323.014 ton (+3,23%)	Mencerminkan efektivitas koordinasi dan produktivitas karyawan pada mendukung operasional angkutan barang.
-----------------	---------------------------	---	--

Sumber: Data HUMASDA KAI (2026)

Berdasarkan presurvei yang dilakukan melalui wawancara tidak terstruktur dengan Ibu Sri selaku Staf SDMU, Mba Sabrina selaku staff SDMU, Bapak R (tidak ingin disebutkan namanya) selaku manajer HUMASDA, dan Bapak F (tidak ingin disebutkan namanya) selaku manajer HUKUM, masih ditemukan keterlambatan pada penyusunan laporan bulanan karena karyawan cenderung menunggu instruksi dari atasan sebelum menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa inisiatif kerja dan kemandirian karyawan dalam menyelesaikan tugas masih belum optimal.

Fenomena tersebut menjadi menarik untuk diteliti karena pemimpin PT KAI Daop 8 Surabaya Gubeng telah menerapkan berbagai bentuk dukungan kerja dan pola kepemimpinan yang mengarah pada kepemimpinan transformasional, salah satu gaya kepemimpinan yang semakin diadopsi perusahaan *modern* maupun instansi pemerintahan saat ini. Gaya kepemimpinan ini menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, serta mendorong kreativitas dan inovasi karyawan melalui empat pilar utama: pengaruh ideal (karisma), stimulasi intelektual, pertimbangan individual, dan motivasi inspiratif. (Siswandi et al., 2024).

Implementasi gaya ini di PT KAI Daop 8, di bawah kepemimpinan *Executive Vice President* (EVP) Daniel Johannes Hutabarat, diwujudkan melalui keterlibatan langsung di lapangan untuk memastikan kesesuaian operasional,

serta dorongan kuat terhadap inovasi layanan berbasis pengalaman dan nilai historis sebagai respons strategis terhadap kebutuhan pelanggan. Pada berbagai kegiatan strategis dan inspeksi lapangan tersebut, Bapak EVP turut didampingi oleh para Asisten Manajer, yang memungkinkan terjadinya proses pembelajaran langsung serta internalisasi nilai kepemimpinan melalui pilar stimulasi intelektual dan motivasi inspiratif. Pendekatan ini sejalan dengan studi Wulandari dan Laili (2024) di PT KAI Daop 8 Surabaya, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karena figur yang memotivasi dan menginspirasi dapat diterima dengan baik pada operasional di Surabaya Gubeng.

Kondisi kinerja karyawan yang masih cenderung reaktif meskipun telah diterapkan pola kepemimpinan yang progresif mengindikasikan adanya hambatan pada aspek psikologis dan perilaku individu (Blomqvist et al., 2025). Menurut data dari PPID KAI terkait keterikatan karyawan pada tahun 2022-2023 mengalami peningkatan.



Gambar 1.1 Keterikatan Karyawan KAI
Sumber: PPID KAI (2024)

Berdasarkan data dari survey yang dilakukan oleh PT KAI diatas, keterikatan karyawan berada di posisi rendah pada tahun 2022 namun meningkat pada tahun 2023, Karyawan cenderung memposisikan diri hanya sebagai pelaksana tugas reaktif yang merasa nyaman pada batasan rutinitas lama, sehingga otonomi yang diberikan oleh pimpinan belum terutilisasi menjadi inovasi kerja. Penemuan ini diperkuat oleh hasil penelitian Situmeang & Iryanti (2025) di PT KAI DAOP 8 Surabaya yang menunjukkan bahwa pada lingkungan dengan beban kerja tinggi, keterikatan karyawan menjadi variabel yang sangat sensitif; jika tidak dikelola dengan baik, beban operasional akan menurunkan tingkat keterikatan dan memicu stagnasi kinerja.

Kahn (1990) menjelaskan bahwa pengalaman psikologis yang terbentuk dari faktor individu maupun organisasi menjadi dasar munculnya perilaku kerja seseorang. Sejalan dengan pemikiran tersebut, Macey & Schneider (2008) mengemukakan bahwa karakteristik pekerjaan, gaya kepemimpinan, dan sifat kepribadian merupakan faktor-faktor yang secara langsung memengaruhi tingkat *engagement* individu, yang selanjutnya berdampak secara tidak langsung terhadap kinerja. Berdasarkan konsep tersebut, *employee engagement* diposisikan sebagai variabel mediasi karena berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional tidak secara langsung meningkatkan kinerja, melainkan terlebih dahulu membentuk sikap, motivasi, dan keterlibatan karyawan pada pekerjaan sehingga mendorong tercapainya kinerja yang lebih optimal.

Pendekatan ini didukung oleh *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964), menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan mendorong munculnya respons positif ketika karyawan merasakan dukungan, perhatian, dan kepercayaan dari atasan. Analisis terhadap fenomena di Daop 8 Surabaya Gubeng juga dipertegas melalui *Job Demands-Resources (JD-R) Model*, yang memandang kepemimpinan transformasional berperan sebagai *job resource* (sumber daya kerja) yang krusial untuk memicu proses motivasional. Hal ini mengindikasikan bahwa keterikatan karyawan bukanlah sesuatu yang statis, melainkan hasil interaksi dinamis antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang tinggi dan dukungan organisasi yang diterima.

Urgensi penelitian ini juga didasari oleh adanya kesenjangan antara teori yang sudah mapan dengan realitas empiris pada subjek yang lebih spesifik. Meskipun berbagai studi terdahulu, Hayati (2024) pada studinya di PT Duren Mandiri Fortuna Jambi menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui mediasi penuh oleh keterikatan karyawan. Berbeda dengan itu, Santoso et al. (2024) pada penelitian di KPP Madya Gresik menunjukkan bahwa meski kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja dan keterikatan, mediasi yang terjadi bersifat parsial karena pengaruh tidak langsungnya ditemukan tidak signifikan. Sementara itu, Siahaan et al. (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi keterikatan kerja melalui peran mediasi kepuasan kerja dan motivasi pada lingkup organisasi umum. Dari perspektif budaya, Nur Azhari & Adi Prakoso (2025) membuktikan

kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan mediasi budaya organisasi yang kuat. Terakhir, Saprudin et al. (2025) memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor utama yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada model multifaktor bersama 6 motivasi dan pelatihan. Namun, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi mengenai kekuatan pengaruh mediasi *employee engagement* pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Selain itu, penelitian yang menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi di PT KAI masih relatif terbatas (Ma'sum & Surjanti, 2017; Romansyah, 2015; Wulandari & Laili, 2024; Situmeang & Iryanti, 2025). Hal ini menjadi urgensi dilaksanakannya penelitian, yaitu untuk memberikan bukti empiris terbaru mengenai hubungan antarvariabel tersebut pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya Gubeng.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dapat dioptimalkan melalui penguatan keterikatan karyawan guna menghasilkan kinerja yang proaktif dan efisien di lingkungan PT KAI Daop 8 Surabaya Gubeng.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang disebutkan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan *back office* pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya Gubeng?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterikatan karyawan *back office* pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya Gubeng?
3. Apakah keterikatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan *back office* pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya Gubeng?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan *back office* melalui keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya Gubeng?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan *back office* pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya Gubeng.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya Gubeng.

3. Menganalisis pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan *back office* pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya Gubeng.
4. Menganalisis peran keterikatan karyawan pada memediasi penuh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan *back office* pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya Gubeng.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

- a. Bagi ilmu manajemen: Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan di sektor transportasi publik.
- b. Referensi akademik: Menjadi referensi atau bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa, terutama pada konteks adaptasi kepemimpinan di era transformasi digital.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi PT KAI: Kontribusi praktis yang diberikan bagi Perusahaan adalah sebagai berikut:
 - 1) Memberikan masukan berharga bagi manajemen pada menentukan kebijakan pengembangan kepemimpinan yang paling efektif untuk

meningkatkan produktivitas karyawan *back office*.

2) Menjadi bahan evaluasi mengenai bagaimana membangun keterikatan emosional dan intelektual (*employee engagement*) karyawan guna memastikan transformasi digital berjalan optimal melalui kinerja yang proaktif.

b. Bagi Karyawan: Memberikan gambaran mengenai pentingnya sinergi antara arahan pemimpin dengan kemandirian serta kualitas kerja individu demi mencapai tujuan organisasi.

c. Bagi Peneliti: Menambah wawasan dan pengalaman langsung pada menerapkan teori - teori kepemimpinan dan kinerja yang telah dipelajari selama masa perkuliahan di Program Studi Manajemen Universitas Trunodjoyo Madura.