

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia sedang mengalami cobaan secara global yang diakibatkan oleh *Pandemic Corona Virus Disease* atau secara resmi oleh WHO (*World Health Organization*) disebut sebagai SARS-Cov-2 (*Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2*) atau disingkat *Covid-19*. Virus *Corona* diduga bermula dari sebuah pasar *seafood* di kota Wuhan, salah satu kota di China pada akhir tahun 2019. Virus *Corona* ialah virus yang menyerang pada sistem pernafasan serta dapat menyebabkan masalah kesehatan seperti gangguan ringan pada sistem pernafasan, infeksi paru-paru, hingga kematian. Sampai dengan bulan Agustus 2020, virus *Covid-19* telah menyebar ke 188 negara dengan jumlah kasus terinfeksi mencapai 19.306.868 jiwa, serta menyebabkan 720.074 jiwa meninggal dunia atau *fatality rate* 3,73% dari penderita terinfeksi (*Johns Hopkins University Coronavirus Resource Center*). Dengan penyebaran virus *Covid-19* yang begitu cepat, mendorong para pemimpin mulai dari WHO (*World Health Organization*) hingga pemerintah di berbagai negara menerapkan mekanisme pembatasan jarak antar individu, atau populer disebut dengan istilah *social distancing*, hal ini bertujuan untuk memutus rantai penyebaran virus *Covid-19*. (D'Auria dan Smet, 2020:1)

Pandemi virus *Covid-19* telah menimbulkan tuntutan yang besar bagi para pemimpin di semua sektor. Korban jiwa yang disebabkan oleh virus *Covid-19* telah menimbulkan ketakutan di kalangan para pekerja dan berbagai pemangku kepentingan. Wabah virus berskala besar dan ketidakpastian yang timbul akibat pandemi virus dapat menyulitkan para pemimpin untuk mengatasinya. Wabah ini

mempunyai ciri khas sebagai krisis berskala luas (*landscape scale*) yang dapat dikatakan sebagai peristiwa besar dan tak terduga yang terjadi dengan kecepatan yang luar biasa, sehingga menyebabkan tingkat ketidakpastian tinggi yang menimbulkan perubahan kondisi mental seperti perasaan kehilangan kendali, serta gangguan emosi. Hal pertama yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin adalah menyadari bahwa akibat pandemi ini perusahaan sedang menghadapi krisis. Hal ini merupakan langkah yang cukup sulit, terutama di saat kondisi krisis datang secara perlahan dan terus berkembang di dalam situasi yang terlihat wajar sehingga tidak terlihat secara nyata. Contoh terkait krisis serupa adalah wabah SARS (*Severe Acute Respiratory Syndrome*) yang terjadi pada tahun 2002-2003. Untuk mengantisipasi ancaman potensial dari krisis yang berkembang, seorang pemimpin perlu menekan bias kenormalan (*normalcy bias*), yang dapat menyebabkan mereka meremehkan dampak yang akan ditimbulkan. (D'Auria dan Smet, 2020:1)

Ketika pemimpin menyadari telah terjadi krisis, mereka dapat mulai memikirkan bagaimana cara menanggapi peristiwa tersebut. Namun demikian, mereka tidak dapat menanggapi krisis seperti dalam keadaan darurat biasanya, dimana tindakan dilakukan mengikuti rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam krisis dimana terdapat banyak ketidakbiasaan dan ketidakpastian, perlu adanya penyesuaian besar untuk merespon secara efektif. Menanggapi krisis dapat dilakukan secara luas, tidak hanya untuk tindakan sementara seperti pemberlakuan sistem kerja "*Work From Home*", namun juga perlu penyesuaian dengan praktik bisnis yang ada seperti penerapan cara baru untuk membantu proses kolaborasi, yang bermanfaat untuk mempertahankan jalannya proses bisnis bahkan setelah krisis berlalu. Hal yang dibutuhkan oleh pemimpin saat terjadi krisis adalah

pola pikir dan perilaku untuk mencegah reaksi yang berlebihan terhadap krisis yang terjadi dan bagaimana menghadapi tantangan yang akan datang. Dibutuhkan karakter seorang pemimpin yang kuat dalam mengatasi tantangan atau ancaman saat ini, diantaranya ialah seorang pemimpin yang memiliki kemampuan transformasional. (D'Auria dan Smet, 2020:2)

Menurut Robbins dan Judge (2014) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan individu dan berkemampuan untuk memberikan pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Sidik dan Sutoyo (2020) dalam penelitiannya menjelaskan pemimpin transformasional ialah pemimpin yang memiliki kharismatik, memiliki pengaruh idealis, mampu memberikan motivasi dan inspirasi, memberikan stimulasi intelektual, serta perhatian secara individual kepada karyawan. Prinsip sebagai pemimpin transformasional yang pertama adalah bagaimana seorang pemimpin melihat tantangan bagi usahanya, dan yang kedua konteks yang menentukan.

Pada situasi pandemi virus *Covid-19* seperti ini peran pemimpin merupakan kunci keberhasilan dalam melaksanakan manajemen krisis. Bagi seorang pemimpin, manajemen krisis ibarat dalam sebuah seni adalah mengubah kurva yang menurun untuk kembali menjadi menanjak. Pemimpin harus mampu memotivasi para karyawan untuk melaksanakan tugas pekerjaan melebihi ekspektasi dan melampaui kepentingan mereka sendiri, mampu memberikan stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal dengan melalui keramahan secara individual. Semuanya menghasilkan upaya ekstra dari para karyawan, produktivitas kerja yang terjaga,

efektivitas organisasi yang tinggi, dan tingkat kemampuan beradaptasi yang lebih besar di masa pandemi ini.

Pandemi virus *Covid-19* telah berdampak pada budaya organisasi perusahaan yang selama ini telah terbentuk. Kebijakan dari pemerintah pusat maupun daerah yang dikeluarkan untuk menanggapi pandemi virus, maka perusahaan harus mampu melakukan penyesuaian budaya organisasi dengan kondisi saat ini. Membangun budaya organisasi yang tangguh dan relevan dengan situasi dan kondisi saat ini merupakan salah satu cara yang paling efektif untuk dapat menyesuaikan dengan perkembangan kondisi pandemi sehingga perusahaan memiliki kemampuan yang cukup. Dengan harapan perusahaan agar tetap unggul dan mampu bersaing pada masa ketidakpastian yang tinggi. Budaya harus dapat disesuaikan dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya.

Robbins dan Judge (2014) menjelaskan budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sidik dan Sutoyo (2020) dalam penelitiannya menyebutkan budaya merupakan cerminan dari masyarakatnya termasuk pada komunitas yang paling kecil. Budaya adalah "*the way of life*" bagi suatu masyarakat, yang didefinisikan sebagai sistem nilai masyarakat yang menggambarkan nilai-nilai yang dianut dan diterima bersama dalam satu pemahaman dengan latar belakang anggota yang berbeda-beda serta digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi. Budaya organisasi adalah keinginan kelompok untuk bertindak sesuai dengan harapan dan manifestasi kehidupan dalam mewujudkan nilai-nilai yang dianut dalam organisasi.

Dampak dari adanya pandemi *Covid-19* serta kebijakan dari pemerintah yang harus dipatuhi mengenai jaga jarak (*social distancing*), telah merubah pola perilaku kehidupan sehari-hari. Bahkan sistem kerja pun telah berubah dengan cara *online* atau dilakukan dari rumah secara virtual (*Work From Home*) untuk mencegah penyebaran pandemi virus *Covid-19*. Dalam menciptakan budaya organisasi yang efektif di masa pandemi virus *Covid-19*, maka perlu adanya penyesuaian. Sehubungan dengan banyaknya perubahan yang telah terjadi pada tatanan kehidupan, baik kehidupan sosial maupun dalam berorganisasi. Dengan demikian bagaimana dan penyesuaian seperti apa yang harus dilakukan pada budaya organisasi perusahaan di masa pandemi *Covid-19* (Sidik dan Sutoyo, 2020).

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasibuan (2018) menjelaskan bahwa motivasi dalam manajemen pada umumnya hanya ditujukan pada Sumber Daya Manusia (SDM) dan secara khusus pada karyawan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi karyawan, agar dapat bekerja secara produktif, dan berhasil mencapai atau mewujudkan tujuan yang ditetapkan.

Pada masa pandemi *Covid-19* motivasi kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh pimpinan dan manajemen perusahaan jika mereka mengharapkan agar karyawan tetap mampu memberikan kinerja positif terhadap target perusahaan yang hendak dicapai. Dengan adanya motivasi, seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Tanpa adanya motivasi, maka seorang karyawan sulit untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang diharapkan.

Motivasi kerja seorang karyawan sebelum dan sesudah adanya pandemi *Covid-19* tentu berbeda, sebab di masa pandemi *Covid-19* seorang karyawan cenderung merasa khawatir untuk bekerja di kantor dan bertemu karyawan lain dalam satu ruangan yang memungkinkan terjadinya penyebaran virus *Covid-19*. Pemberian motivasi penting untuk dilakukan pada saat seperti ini untuk menjaga atau bahkan meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang dikehendaki oleh manajemen perusahaan.

PT. Industri Kereta Api (Persero) atau sering disebut PT. INKA (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). PT. INKA (Persero) adalah manufaktur kereta api pertama di Asia Tenggara. PT. INKA (Persero) mengusung visi menjadi perusahaan kelas dunia di bidang perkeretaapian dan transportasi perkotaan di Indonesia, serta mempunyai misi salah satunya meningkatkan kapasitas dan kualitas produksi serta pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik dan terencana. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan faktor sekaligus aset penting yang harus dikelola dengan baik dan benar.

PT. INKA (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang merasakan dampak akibat adanya pandemi virus *Covid-19*. Fenomena yang terjadi akibat virus *Covid-19* telah membuat peneliti tertarik untuk meneliti faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan agar lebih maksimal dalam bekerja ditengah kondisi pandemi *Covid-19*. Lebih spesifiknya untuk mengetahui sejauh mana peran pemimpin dalam menanggapi pandemi virus *Covid-19*, serta bagaimana motivasi kerja dapat mendorong karyawan yang harus tetap bekerja ditengah kondisi yang mengkhawatirkan akan penyebaran virus *Covid-19*, serta dengan menyesuaikan budaya organisasi yang berubah dari budaya yang sudah terbentuk, antara lain

perubahan jam kerja, pengurangan kuota karyawan yang masuk kerja, serta kebiasaan baru lainnya yang harus diterapkan, serta dampak ketiga faktor tersebut terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas serta belum adanya penelitian yang dilakukan di PT. INKA (Persero) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di masa pandemi *Covid-19*, sehingga peneliti tertarik untuk menyusun skripsi dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi *Covid-19* (Studi Kasus Di PT. Industri Kereta Api (Persero)).**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT INKA (Persero) di masa pandemi *Covid-19*?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT INKA (Persero) di masa pandemi *Covid-19*?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT INKA (Persero) di masa pandemi *Covid-19*?
4. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT INKA (Persero) di masa pandemi *Covid-19*?

C. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- a. Mengetahui pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT INKA (Persero) di masa pandemi *Covid-19*.
- b. Mengetahui pengaruh secara parsial motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT INKA (Persero) di masa pandemi *Covid-19*.
- c. Mengetahui pengaruh secara parsial budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT INKA (Persero) di masa pandemi *Covid-19*.
- d. Mengetahui pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT INKA (Persero) di masa pandemi *Covid-19*.

2. Manfaat Penelitian

a. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai Sumber Daya Manusia (SDM) secara riil, khususnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi serta kinerja karyawan.

b. Bagi Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan koleksi pustaka serta dapat menambah pengetahuan tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

c. Bagi Perusahaan

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi.

d. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan referensi, atau masukan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

