

Tinjauan Gaya Kepemimpinan Senior Manajer SDM Pada PT Kereta Api Indonesia DAOP 1 Jakarta

Novia Bakriana^[1], Andi Putri Djohar Tenri Waru^[2], Yunita Janah^[3], Inggit Dessy Susanti^[4]

Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika^[1]

Jl. Jatiwaringin Raya No.18 Jakarta Timur

Email : noviabakriana@gmail.com^[1], andi.pdt@bsi.ac.id^[2], yunita.yjn@bsi.ac.id^[3], inggit.igd@bsi.ac.id^[4]

ABSTRAKSI

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang menyediakan pelayanan umum di bidang jasa transportasi sebagai subsistem nasional yang bermutu bagi pemenuhan masyarakat ramai. Permasalahan kepemimpinan menjadi hal yang penting untuk diketahui, dengan adanya gaya kepemimpinan diharapkan ada penerapan berupa keterbukaan dan komunikasi yang harmonis antara pimpinan dan pegawai. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tinjauan gaya kepemimpinan senior manajer pada PT Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian dilakukan pada PT Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Pada penelitian ini, ditemukan bahwa Senior Manajer SDM dan umum memiliki gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif berdasarkan analisis yang telah disimpulkan bahwa beliau memiliki sifat pemimpin yang unggul dan ideal yang berupa antusias, ramah, memiliki pengetahuan tentang relasi insani, keterampilan berkomunikasi, kemampuan mengelola emosi yang baik, adil, dapat dipercaya dan memberikan kepercayaan kepada bawahan, bertanggung jawab serta memiliki kecakapan baik secara teknis maupun material

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Gaya partisipatif, Gaya Demokratis

ABSTRACT

PT Kereta Api Indonesia (Persero) is a company that provides public services in the field of transportation services as a quality national subsystem for the fulfillment of the public. Leadership problems are important to know, with the leadership style, it is hoped that there will be application in the form of openness and harmonious communication between leaders and employees. The main purpose of this study is to describe a review of the leadership style of senior managers at PT Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta. This research approach uses a descriptive qualitative approach. The research was conducted at PT Kereta Api Indonesia Daop 1 Jakarta with data collection techniques in the form of interviews, observations and documentation. In this study, it was found that the Senior Manager of HR and general has a democratic and participatory leadership style based on the analysis which concluded that he has superior and ideal leadership traits in the form of enthusiasm, friendliness, knowledge of human relations, communication skills, ability to manage emotions good, fair, trustworthy and gives confidence to subordinates, is responsible and has both technical and material skills

Keywords: Leadership Style, Participatory Style, Democratic Style

1. PENDAHULUAN

Dalam menjaga keberlangsungan dan tercapainya segala tujuan perusahaan, dibutuhkan pemimpin yang mampu menggerakkan segala sumber daya yang ada. Peran pemimpin sangat berarti, sebab pemimpin merupakan figur utama yang memiliki tanggung jawab besar dalam seluruh aspek yang ada pada perusahaan mulai dari perencanaan dengan merumuskan kebijakan maupun strategi jangka panjang maupun pendek, mendelegasikan tugas, memberikan motivasi atau dorongan, mengontrol setiap proses pelaksanaan tugas hingga pada tahap evaluasi dan pengembangan.

Sebagai pemimpin salah satu kemampuan yang dimiliki adalah mampu untuk mempengaruhi banyak orang atau kelompok dalam mencapai tujuan perusahaan. Seperti yang dikemukakan Stephen P Robbins dalam (Purnomo, 2018) *Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals* (kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan).

Kemampuan mempengaruhi seorang pemimpin terhadap bawahannya (perilaku bawahan) sangat bervariasi, sangat tergantung pada seni, strategi, teknik, teknologi,

kemampuan, wawasan dan pengetahuan yang dimiliki dan diterapkan oleh pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya pada kelompok orang atau organisasi yang ia pimpin. Dari hal tersebut timbullah karakteristik atau ciri khas yang dimiliki seorang pimpinan yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang melekat dalam mengelola perusahaannya terutama dalam mendelegasikan tugas, melakukan pengarahan, menanamkan nilai-nilai yang dimiliki serta membuat keputusan agar secara maksimal dapat terwujud visi misi dan membentuk perusahaan yang ideal.

Penelitian terdahulu yang dilakukan (Purnama, 2013) menyatakan bahwa nilai-nilai yang ditanamkan oleh pemimpin dapat menjadi alat pengendali, kepemimpinan yang baik dapat membentuk sistem pengendalian yang efektif sehingga tidak menutup kemungkinan loyalitas karyawan meningkat. Selain itu (Ervin, Siagian, 2018) mengatakan bahwa nilai yang terdapat dalam seorang pemimpin berpengaruh terhadap kepemimpinan yang etis yang menimbulkan kepuasan menjadi pengikut di bawah kepemimpinan orang tersebut. Penelitian lain dari (Ekhsan et al., 2020) juga menyatakan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Seorang pemimpin harus peka terhadap situasi yang ada baik dalam lingkungan internal maupun eksternal, karena dari situasi tersebut pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat untuk digunakan. Terkadang untuk hal-hal tertentu, pemimpin tidak harus selalu mendiskusikan segala sesuatunya kepada bawahan, keputusan mutlak bisa langsung dari pimpinan. Atas dasar tersebut setiap pemimpin memiliki kecenderungan terhadap salah satu gaya kepemimpinan, namun tidak menutup kemungkinan pada beberapa situasi tertentu pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda dari biasanya.

Pengaplikasian gaya kepemimpinan yang baik dari seorang pimpinan selain dapat meningkatkan kinerja karyawan juga berdampak pada terrealisasinya segala program yang ada pada perusahaan, tidak terkecuali pada PT Kereta API Indonesia DAOP 1. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan umum jasa transportasi, PT Kereta Api Indonesia memiliki empat fokus kegiatan usaha yakni (1) penyedia jasa angkut dan manfaat terbesar bagi penggunaanya (2) mendukung peningkatan ekonomi, politik dan kebudayaan dalam keterkaitan (3) penyelenggara fungsi-fungsi agen pembangunan demi peningkatan kegiatan perekonomian nasional (4) meningkatkan pangsa pasar angkutan sehubungan dengan persaingan dan pendekatan kebijaksanaan.

Sebagai pemberi layanan jasa angkutan umum, kinerja dari sumber daya manusia menjadi hal yang tentu penting untuk selalu diperhatikan seorang pimpinan. Pada PT. Daop 1 Jakarta, yang bertugas dalam penyelenggaraan program kegiatan SDM adalah bagian Senior Manajer SDM. Senior Manajer SDM dikenal sebagai pemimpin yang baik, dan selalu memberikan kesempatan kepada para bawahannya

untuk berpartisipasi memberikan masukan dan ide. Berdasarkan paparan tersebut, maka penelitian ini akan meninjau gaya kepemimpinan apa yang diterapkan dari senior manager SDM pada PT. Kereta Api DAOP 1 Jakarta.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai perwujudan dan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Menurut (Soekarso, 2015) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan dari seorang pemimpin dalam menjalankan tugas-tugas manajerial.

Menurut Sondang P. Siagian dalam (Busro, 2018) ada lima gaya kepemimpinan, diantaranya sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan otokratis**
Tipe pemimpin ini memiliki kewenangan dikarenakan pengetahuan kekuatan dan kekuasaannya. Dia bertindak sebagai diktator yang menuntut kepatuhan secara utuh.
2. **Kepemimpinan Militeristik**
Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat perintah, sangat formalitas, disiplin yang tinggi dan kaku, gemar upacara, bergantung pada pangkat dan jabatan serta sukar menerima kritikan dari bawahannya.
3. **Kepemimpinan Paternalistik**
Ciri-ciri gaya paternalistik yakni pemimpin terlalu melindungi bawahannya karena menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
4. **Kepemimpinan yang Kharismatik**
Pemimpin memiliki daya tarik yang besar, memiliki pengikut dalam jumlah banyak dan sangat setia kepada kepemimpinannya
5. **Kepemimpinan yang Demokratis**
Gaya kepemimpinan demokratis mengedepankan keterlibatan anggotanya untuk memberikan sumbangsih pikiran dan tenaga dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin demokratis mau menerima masukan dan kritikan serta memahami kebutuhan pegawainya.

(Peter, 2013) juga menjelaskan terdapat tujuh gaya kepemimpinan yakni:

1. Gaya Kepemimpinan Situasional
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional
3. Gaya Kepemimpinan Transaksional
4. Gaya Kepemimpinan yang Melayani
5. Gaya Kepemimpinan Autentik
6. Gaya Kepemimpinan Tim

Selain dari gaya kepemimpinan yang telah disebutkan diatas terdapat pula gaya kepemimpinan partisipatif. Menurut Yuki dalam (Andreastuti, 2016) menyebutkan bahwa kepemimpinan partisipatif menyangkut usaha

seorang pemimpin untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam membuat keputusan. (Wibowo, 2014) lebih rinci menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif adalah pendekatan pemimpin kepada bawahan dengan memberikan peluang untuk memberikan sumbangsih pemikiran, pengetahuan, keterampilan maupun keahlian sebelum memutuskan sesuatu sehingga bawahan merasa nyaman, menunjukkan loyalitas serta kepercayaan terhadap pimpinan.

A. Sifat Ideal Pemimpin

Apabila kita berbicara mengenai kepemimpinan, hal ini tidak lepas dari sifat-sifat yang dimiliki pemimpin tersebut, untuk menilai sukses atau gagalnya pemimpin tersebut dapat dilakukan dengan mengamati dan mencatat sifat dan mutu perilakunya.

Ordway Tead (Kartono, 2011) mengemukakan 10 sifat pemimpin yakni

1. Energi jasmaniah dan mental
2. Kesadaran akan tujuan dan arah
3. Antusiasme (semangat, bergairah serta gembira)
4. Ramah dan kecintaan
5. Integritas (ketulusan hati, kejujuran dan keutuhan)
6. Penguasaan teknis
7. Ketegasan dalam pengambilan keputusan
8. Kecerdasan
9. Keterampilan mengajar
10. Kepercayaan

George R. Terry (Kartono, 2011) juga mengemukakan 10 sifat pemimpin yang unggul adalah

1. Kekuatan
2. Stabilitas emosi
3. Pengetahuan tentang relasi insani
4. Kejujuran
5. Objektif
6. Dorongan pribadi
7. Keterampilan berkomunikasi
8. Kemampuan mengajar
9. Keterampilan sosial
10. Kecakapan teknis atau kecakapan material

Selain itu menurut (Sahadi et al., 2020) kepemimpinan yang ideal seharusnya memiliki karakter seperti:

1. Cerdas
2. Bertanggung Jawab
3. Jujur
4. Dapat Dipercaya
5. Inisiatif
6. Konsisten dan tegas
7. Adil
8. Lugas

3. METODOLOGI

Metode yang digunakan yakni metode analisis kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah untuk mendeskripsikan dan menerangkan peristiwa yang dialami subjek penelitian tentang tinjauan gaya kepemimpinan dan untuk mendapatkan data penelitian. Penelitian kualitatif

menggunakan data deskriptif yang umumnya berbentuk kata-kata, gambar-gambar, atau rekaman. Kriteria data yang digunakan adalah data yang pasti. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat post positivisme/interpretif, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi, (Sugiyono, 2018).

Data penelitian menggunakan data primer dan sekunder, dengan menggunakan metode observasi, dalam kegiatan pengamatan secara langsung, peneliti melakukan analisis secara mendalam terkait masalah untuk mendapatkan gambaran yang jelas berkaitan dengan yang menjadi fokus masalah secara detail dan menyeluruh. Metode ini bertujuan untuk mengumpulkan data-data terkait yang diambil dalam penelitian secara langsung dalam kondisi riil di lapangan. Kedua yaitu metode wawancara, hal ini merupakan salah satu metode pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara sistematis dan langsung kepada pihak yang bersangkutan dan dirasa berkompeten. Penelitian ini melakukan tanya jawab langsung dengan pegawai bagian SDM PT KAI Daop 1 Jakarta dan juga dengan Junior Supervisor Human Resources Application. Bagian ini menjelaskan bagaimana topik riset dipelajari secara teknis. Teknis penelitian di deskripsikan dengan jelas serta menggunakan sitasi apa bila diperlukan. serta masalah yang dihadapi saat proses pelaksanaan. Ketiga metode dokumentasi, penelitian ini juga mencari dan mendapatkan data dari dokumen-dokumen dari penelitian dan dilampirkan menjadi bukti dalam penelitian. Pengumpulan data melalui metode ini dimaksudkan untuk melengkapi data-data yang tidak diperoleh dari wawancara.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menjadi Senior Manajer Bagian SDM dan Umum tidak mempunyai kriteria syarat yang sangat spesifikasi dari bidang pendidikannya, tetapi harus *lulus Job Family Human Capital Management* atau *Job Class* dari jalur karier specialist yaitu *Managerial Development Program* (MDP) dan *Professional Development Program* (PDP).

Adapun gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dilihat berdasarkan pelaksanaan fungsi dan tugasnya sebagai Senior Manager SDM. Berdasarkan Fungsi dan Tugas seorang pemimpin menurut Stogdill dalam (Athoillah, 2010) menyimpulkan bahwa dalam suatu organisasi, tugas dan fungsi pemimpin sangat strategis terutama dalam hal penyelenggara/pelaksana organisasi, bertanggung jawab atas kemajuan dan kemunduran organisasi, pengelolaan organisasi, profesional pada bidangnya, pendelegasian tugas kepada bawahan, konseptor, penentu kesejahteraan bawahan, pemberi reward, representasi kelompok, pemegang harmonisasi antar pegawai, pembentuk kerja sama antar pegawai dan suri teladan.

Senior Manajer PT. Kereta Api Indonesia Daop I Jakarta dalam mendelegasikan tugas-tugas kepada bawahannya, selain dilaksanakan secara formal melalui surat tugas, juga menyampaikan secara langsung melalui rapat dengan anggota yang terlibat untuk memberikan arahan yang jelas serta memberikan motivasi agar bawahan dapat semangat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Dalam perencanaan kegiatan, Senior Manajer PT. Kereta Api Indonesia Daop I Jakarta selalu mempertimbangkan masukan, saran maupun kritik dari pihak yang berkaitan baik itu internal maupun eksternal dalam perumusan strategi dan kebijakan yang sesuai dengan tugas serta tanggung jawab yang telah diatur oleh kantor pusat. Terkait dengan hal tersebut dapat dilihat bahwa Senior Manager selalu mengedepankan kerjasama dan komunikasi antar pegawai dalam proses penyelenggaraan dan pengelolaan organisasi, hal ini memberikan kepercayaan diri pegawai dalam mengembangkan kemampuannya guna terwujudnya tujuan dari organisasi secara efektif dan efisien. Senior Manajer PT. Kereta Api Daop 1 Jakarta juga dikenal karena kecerdasannya, beliau selalu tanggap memberikan solusi dan seringkali berbagi pengetahuan maupun pengalaman yang dimiliki, beliau juga mampu mengelola emosinya terutama ketika mendapatkan keluhan ataupun kritikan dengan memberikan respon dan komunikasi yang baik, ramah, berempati serta solutif. Selain itu Senior Manajer juga merupakan panutan bagi para pegawai karena ketekunan yang dimiliki, beliau termasuk orang yang gigih dan tidak mudah menyerah, beliau juga termasuk pemimpin yang tegas dan adil terhadap aturan yang berlaku.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Merujuk pada pembahasan di atas terkait gaya kepemimpinan pada Senior Manager PT. Kereta Api Indonesia DAOP 1 Jakarta maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Syarat agar dapat menjabat sebagai Senior Manager Bagian SDM dan Umum pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP 1 Jakarta Indonesia adalah wajib lulus Job Family Human Capital Management atau Job Class dari jalur karir spesialis yaitu Managerial Development Program (MDP) dan Professional Development Program (PDP)
2. Diantara banyaknya teori-teori tentang gaya kepemimpinan dan berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa Senior Manager PT. Kereta Api Indonesia DAOP 1 Jakarta cenderung menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif, hal ini terlihat dari bagaimana beliau melibatkan para bawahannya dalam pelaksanaan organisasi, beliau tidak mengandalkan pendapatnya sendiri dan sering memberikan kesempatan kepada bawahan untuk turut mengembangkan diri.
3. Berdasarkan sifat ideal pemimpin, Senior Manager ini memiliki sifat pemimpin yang unggul dan ideal yang berupa antusias, ramah, memiliki pengetahuan tentang relasi insani, keterampilan berkomunikasi, kemampuan

mengelola emosi yang baik, adil, dapat dipercaya dan memberikan kepercayaan kepada bawahan, bertanggung jawab serta memiliki kecakapan baik secara teknis maupun material

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, adapun saran dari peneliti yakni sebagai berikut:

1. Sebaiknya syarat menjabat sebagai Senior Manager Bagian SDM dan Umum pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP 1 Jakarta dijabarkan tuntutan minimal kualitas jabatan seperti pendidikan, pengalaman kerja, juga keahlian. Hal ini dimaksudkan agar dalam pelaksanaan pekerjaan senior manager dapat maksimal dalam menjalankan tugasnya.
2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan saat ini sudah baik, hanya saja sebagai pemimpin juga perlu mengontrol dengan baik penerapannya. Mengingat proses pengambilan keputusan dengan melibatkan bawahan juga dapat menjadi tantangan ketika tidak menemukan kesepakatan, dalam jangka panjang jika tidak diatasi dengan baik akan terus menimbulkan pro dan kontra serta membentuk kubu atau kelompok baru. Sebaiknya pemimpin tetap menerapkan dan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi lingkungan kerja yang ada.
3. Perlu dilakukan penelitian yang lebih lanjut dengan memperdalam analisisnya dan melakukan perbandingan lebih banyak terkait gaya kepemimpinan berdasarkan teori gaya kepemimpinan yang berkembang saat ini.

REFERENSI

- Athoillah, A. (2010). *Dasar Dasar Manajemen*. CV Pustaka Setia.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Ekhsan, M., Nurlita, D., Bangsa, U. P., Kepemimpinan, G., Jabatan, P., & Karyawan, K. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan (The Effect of Leadership Style, Training and Job Promotion on Employee Performance)*. 22(02), 113–120.
- Ervin. Siagian, H. (2018). Analisis gaya kepemimpinan dan nilai kepemimpinan direktur pt media rajawali Indonesia. *Jurnal Agora*, 6.
- Kartono, K. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan abnormal itu? PT. Rajagrafindo Persada*.
- Peter, G. (2013). *Kepemimpinan Teori dan Praktik (6th ed)*. PT Indeks.
- Purnama, A. (2013). *PERANAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN*

*TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI
PERUSAHAAN KELUARGA PT. SUS SURABAYA
Ayu Purnama. 2(2), 1–17.*

Purnomo, E. (2018). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi. *Sosio E-Kons*, 10(1), 28. <https://doi.org/10.30998/sosioekons.v10i1.2399>

Sahadi, Taufiq, O. H., & Wardani, A. K. (2020). Karakter kepemimpinan ideal dalam organisasi. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 6(3), 513–524.

Soekarso, I. P. (2015). *Kepemimpinan: Kajian Teoritis dan Praktis*. Mitra Wacana Media.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Wibowo, U. B. (2014). *Teori Kepemimpinan*. Alfabeta.