

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Di era globalisasi saat ini perusahaan dituntut untuk terus menerus mempersiapkan dirinya untuk mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Seiring dengan semakin meningkatnya perkembangan usaha yang menimbulkan persaingan diantara pelaku-pelaku ekonomi akan semakin ketat, maka untuk mampu bersaing, perusahaan harus dapat menjalankan usahanya dengan pemikiran dan tindakan yang sebaik mungkin dan mempunyai strategi-strategi baru dalam upaya meningkatkan pengembangan dan performan para karyawannya serta mengoptimalkan seluruh aspek yang terkait dengan kegiatan perusahaan dan meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu aspek sekaligus faktor penunjang yang harus diperhatikan agar tujuan perusahaan tercapai yaitu faktor sumber daya manusia.

Sumber daya manusia atau karyawan merupakan aset penting yang memiliki kemampuan berkembang untuk penentu keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama organisasi perusahaan, sumber daya manusia harus dikelola secara optimal, dan diberi perhatian yang ekstra dan memenuhi hak-haknya. Selain itu perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang teruji kemampuan, keterampilan setia kepada perusahaan, bersemangat dalam mencapai tujuan perusahaan. Jika

perusahaan tidak dapat menyikapi hal tersebut, maka akan berimbas pada terhambatnya kelangsungan kegiatan dalam suatu perusahaan.

Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan agar tujuan perusahaan dan individunya dapat tercapai. Menurut Mangkunegara (2012: 9) mengemukakan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja karyawan berdasarkan kualitas maupun kuantitas sebagai prestasi kerja dalam periode waktu tertentu disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Setiap perusahaan atau instansi selalu mengharapkan karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Kinerja pada dasarnya adalah suatu yang diberikan karyawan dalam menentukan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi pada perusahaan dalam bentuk hasil produksi maupun pelayanan yang disajikan. Pada dasarnya kinerja sangat mempengaruhi kualitas dari suatu perusahaan, dimana kinerja menentukan tingkat keberhasilan dari jalannya suatu perusahaan dari tahun ke tahun yang dihasilkan oleh sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan sesuai standar kerja yang telah ditetapkan.

Rendahnya suatu kinerja karyawan dalam perusahaan merupakan suatu masalah yang banyak dijumpai didalam perusahaan. Rendahnya kinerja menjadi salah satu hal yang mencerminkan dari ketidak berhasilan perusahaan dalam mengembangkan karyawan yang sesuai dengan standar perusahaan guna

mencapai tujuan perusahaan, ini akan menjadi ancaman serius bagi perusahaan apabila kinerja karyawan tidak segera diperbaiki.

PT.Kereta Api Indonesia merupakan salah satu badan usaha milik Negara yang melayani jasa angkutan kereta api. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan karyawan perlu diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar kinerja mereka optimal. Dalam kinerja dikenal dengan adanya penilaian kinerja yang digunakan untuk pengukuran kinerja. Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) penilaian kinerja diatur dalam Keputusan Direksi Nomor: KEP.U/KP.403/II/2KA-2001 tentang penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menggunakan Rapor Penilaian Kinerja Pegawai (RAPI), hal ini dimaksudkan agar diperoleh hasil penilaian yang obyektif. Dengan adanya penilaian kinerja yang obyektif menggunakan RAPI tersebut maka dapat diukur kinerja seorang karyawan pada PT. Kereta Api (Persero). Adapun yang menjadi unsur penilaian dalam RAPI yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, disiplin pegawai, tanggung jawab, kerja sama, kepemimpinan, prakarsa, ketrampilan kerja pelaksana, kejujuran.

Dengan adanya isu publik kereta api cepat Jakarta-Bandung PT.Kereta Api Indonesia dituntut untuk lebih meningkatkan kinerjanya karena PT.Kereta Api Indonesia merupakan salah satu badan usaha milik Negara yang melayani jasa angkutan kereta api. Layanan PT. Kereta Api Indonesia meliputi angkutan penumpang dan barang. Sebagaimana telah diatur dalam undang – undang No. 23 tahun 2007 tentang perkeretaapian, dimana status PT. Kereta Api Indonesia ini adalah sebagai badan usaha penyelenggara sarana perkeretaapian umum. Selain

dari itu izin usaha dan operasi yang ditetapkan melalui keputusan menteri perhubungan No; KP.217 Tahun 2010 tentang izin usaha penyelenggaraan sarana perkeretaapian umum dan keputusan menteri perhubungan No; KP.218 Tahun 2010 tentang izin operasi sarana perkeretaapian umum dan mengingat belum ada badan usaha penyelenggaraan prasarana perkeretaapian lain, maka pemerintah menugaskan PT. Kereta Api Indonesia sebagai pelaksana penyelenggaraan prasarana perkeretaapian umum berdasarkan keputusan menteri perhubungan No; KP.219 Tahun 2010 tentang pelaksanaan penyelenggaraan prasarana perkeretaapian umum yang ada saat ini oleh PT. Kereta Api Indonesia.

Kemajuan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia khususnya kinerja. Melalui kinerja karyawan yang meningkat, maka efektifitas dan produktivitas perusahaan pun akan meningkat pula. Namun untuk mendapatkan kinerja yang optimal dari karyawan tidak mudah, karena dibutuhkannya kesadaran dan rasa tanggung jawab yang tinggi dari karyawan itu sendiri.

Berdasarkan pengamatan awal penelitian di PT. Kereta Api Indonesia Daop II Bandung, diindikasikan ada beberapa masalah yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Hal ini bisa dilihat pada tabel 1.1 mengenai hasil penilaian kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia Daop II Bandung tahun 2012-2014.

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Kinerja Karyawan**  
**PT. Kereta Api Indonesia Daop II Bandung**

A. PERILAKU KERJA	BOBOT (%)	Tahun					
		2012		2013		2014	
		Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)
1. Disiplin	10%	100	<b>10</b>	90	<b>9</b>	70	<b>7</b>
2. Taanggung Jawab	10%	95	<b>9,5</b>	90	<b>9</b>	80	<b>8</b>
3. Kerja sama	5%	95	<b>4,75</b>	90	<b>4,5</b>	75	<b>3,75</b>
4. Kepemimpinan	5%	100	<b>5</b>	95	<b>4,75</b>	80	<b>4</b>
5. Prakarsa	5%	90	<b>4,5</b>	95	<b>4,75</b>	80	<b>4</b>
6. Kejujuran	5%	90	<b>4,5</b>	95	<b>4,74</b>	80	<b>4</b>
<b>B. Hasil Kerja</b>							
1. Kualitas kerja	20%	75	<b>15</b>	65	<b>13</b>	55	<b>11</b>
2. Kuantitas Kerja	20%	70	<b>14</b>	60	<b>12</b>	55	<b>11</b>
3. Keterampilan Kerja	20%	70	<b>14</b>	60	<b>12</b>	60	<b>12</b>
<b>Jumlah</b>	100%		<b>81,25</b>		<b>73,25</b>		<b>64,75</b>

*Sumber : PT. Kereta Api Indonesia Daerah Operasi II Bandung*

Keterangan :

91 – 100 = SB (Sangat Baik)

71 – 80,99 = CB (Cukup Baik)

81 – 90,99 = B (Baik)

61 – 70,99 = KB (Kurang Baik)

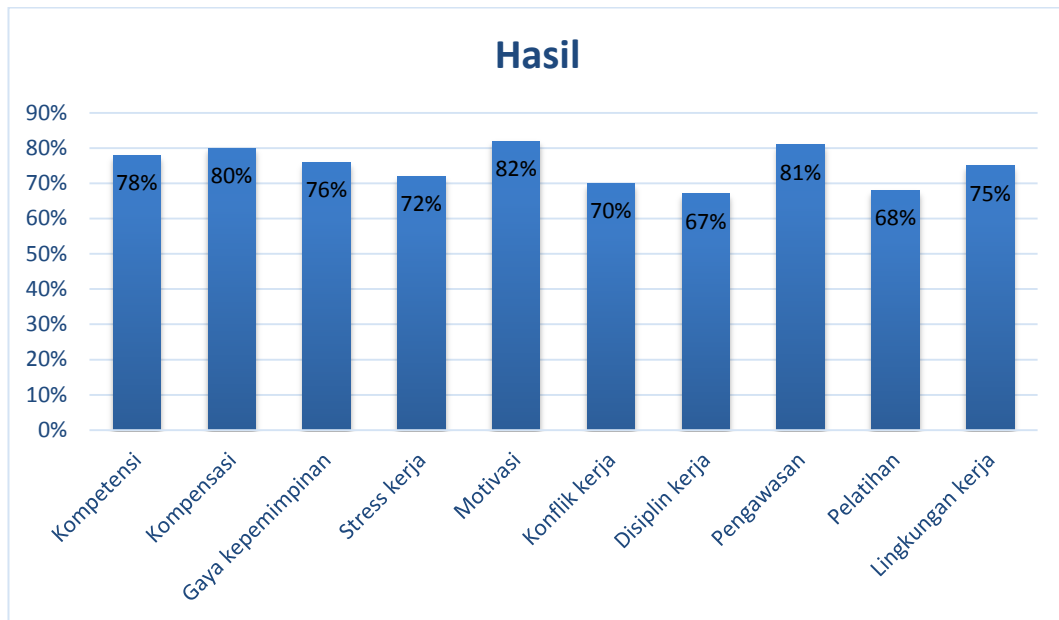
Dari Tabel 1.2 menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja para karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP II. Dimana hasil penilaian kinerja pada tahun 2012 dalam kategori baik, kemudian pada tahun 2013 mengalami penurunan sehingga kinerja menjadi kategori cukup baik dan untuk tahun 2014 kinerja karyawan mengalami penurunan kembali, dimana kinerja karyawan menjadi kategori kurang baik. Tentunya hal ini jauh dari harapan perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki kinerja yang baik. Masih ada aspek kinerja karyawan yang masih rendah tentunya menjadi bahan bagi perusahaan

untuk melakukan evaluasi atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi capaian kinerja.

Peningkatan kinerja karyawan dapat ditempuh dengan beberapa cara, misalnya melalui pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta pendidikan dan pelatihan (Sedarmayanti, 2013:229). Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:133) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu konflik kerja, stress kerja, disiplin kerja, pengembangan karir dan kompetensi, selain itu faktor motivasi yang terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi kondisi kerja, faktor kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja karyawan dan pemberian kompensasi yang adil dan layak.

Penulis merasa data sekunder dari perusahaan yang sudah didapat masih kurang untuk penulis jadikan sebagai landasan pelaksanaan penelitian, oleh karena itu dari hasil arahan pembimbing dan dengan tujuan memperkuat penelitian, penulis menggunakan kuesioner dan wawancara kepada karyawan PT. Kereta Api Indonesia Daop II Bandung secara acak sebanyak 30 orang dan menggunakan 10 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan. Alasan penulis melakukan kuesioner dan wawancara yaitu untuk mengetahui masalah-masalah apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia Daop II Bandung. Data yang didapatkan penulis adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Hasil Pra Survey Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

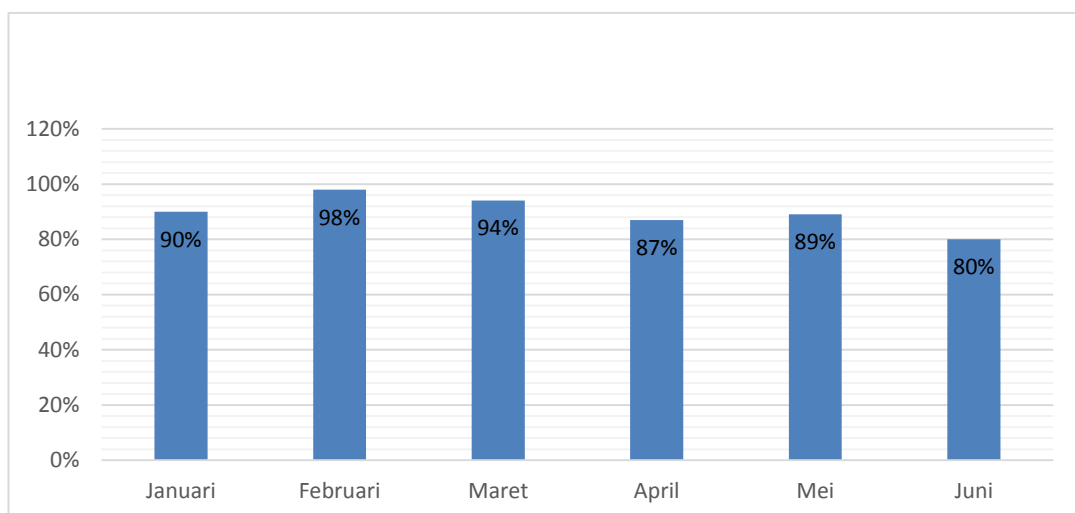


*Sumber : Hasil pra survey PT. KAI Daop II Bandung, September 2015*

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, dapat diketahui bahwa tanggapan karyawan mengenai 10 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia Daop II Bandung yang mendapatkan nilai rata-rata terendah yaitu variabel disiplin kerja sebesar 67% dan pelatihan sebesar 68%. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan yang menurun diakibatkan kurangnya disiplin dari karyawan itu sendiri, masih terdapat karyawan yang sering bolos kerja dan kurang disiplin dalam mengerjakan tugasnya. Pelatihan juga menjadi faktor penyebab menurunnya kinerja karyawan, kurangnya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya sebagai penunjang kinerja karyawan serta, waktu pelaksanaan pelatihan yang tidak tepat dan instruktur yang kurang cakap dalam menyampaikan materi sehingga kurang dimengerti oleh para karyawan.

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kurangnya kedisiplinan dan tidak taatnya terhadap peraturan dan norma-norma yang berlaku maka akan berpengaruh terhadap efisiensi dan efektifitas kerja. Bila kedisiplinan tidak ditegakan maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien. Kedisiplinan pegawai salah satu tercermin dari karyawan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Selain itu terlihat dari karyawan yang tidak masuk kerja tanpa memberikan keterangan. Tingkat kehadiran merupakan salah satu indikator yang dapat mempengaruhi penilaian kinerja, baik itu keterlambatan maupun kesengajaan untuk tidak hadir bekerja, Mathis (2011:133). Tabel 1.3 menunjukkan data tingkat absensi di PT. Kereta Api Indosnesi Daerah Operasi II Bandung.

**Tabel 1.3**  
**Jumlah Kehadiran Karyawan PT. KAI (Persero) Daop II Bandung Bulan Januari-Juni Tahun 2014 (dalam %)**



*Sumber : PT. Kereta Api Indonesi (Persero) Bandung tahun 2014*



Dari data jumlah kehadiran Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa karyawan yang masuk kerja persentasenya tidak stabil, bisa dilihat dari fluktuasi penurunan kehadiran selama 6 bulan terakhir. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung masih ada beberapa karyawan yang sering telat masuk kerja serta pegawai yang kurang bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya. Ketidakhadiran karyawan menjadikan sesuatu yang sangat penting atau disebut mahal karena keridakhadiran dapat menyebabkan pekerjaan atau tugas-tugas menjadi terbengkalai. Ketidakhadiran karyawan merupakan sikap dari rendahnya kedisiplinan yang dapat menuruntunkan kinerja karyawan. Menurunnya kinerja karyawan akan menyebabkan perusahaan menjadi lambat dalam mencapai tujuannya.

Selain faktor disiplin kerja yang dapat mempengaruhi kinerja, pelatihan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan data sekunder pada Tabel 1.4 yang didapatkan melalui *annual report* PT. Kereta Api Indonesia Daop II Bandung mengenai pelaksanaan pelatihan periode 2014 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.4**  
**Pelaksanaan Pelatihan Periode 2014**

No	Balai Pelatihan	Program	Realisasi
1	Pusdiklat	59	49
2	BP Opsar	72	65
3	BPTP	87	75
4	BPTT	98	83
5	BPTST	49	35
6	BPM	15	10
<b>Jumlah</b>		380	317

*Sumber : Annual Report PT.Kereta Api Indonesia 2014*

Tabel 1.4 dapat diketahui bahwa realisasi pelatihan pada tahun 2014 masih kurang dari harapan perusahaan. Terlihat dari program yang telah ditargetkan oleh perusahaan belum sepenuhnya berjalan sesuai harapan perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan yang pernah mengikuti pelatihan mengungkapkan bahwa masih ada kendala dalam pelaksanaan pelatihan yang diberikan perusahaan, misalnya seperti instruktur yang dinilai kurang cakap didalam memberikan materi pelatihan sehingga banyak program yang masih belum disampaikan kepada peserta pelatihan, serta instruktur yang kurang mampu memotivasi pesertanya.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DAOP II BANDUNG”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah Penelitian**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, maka yang menjadi permasalahan pada objek yang diteliti pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung, sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung mengalami penurunan.
  - a. Perilaku kerja diantaranya: kerjasama dengan pimpinannya.
  - b. Hasil kerja diantaranya: kualitas kerja dan kuantitas kerja.

2. Disiplin kerja yang kurang, diantaranya:
  - a. Naik turunnya tingkat absensi dilihat dari presentase selama 6 (enam) bulan terakhir tahun 2014.
  - b. Masih adanya karyawan yang telat masuk kerja.
  - c. Karyawan kurang bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya.
3. Pelaksanaan pelatihan yang belum mencapai harapan perusahaan, diantaranya:
  - a. Waktu pelaksanaan pelatihan berbenturan dengan waktu dinas.
  - b. Instruktur kurang cakap didalam memberikan materi pelatihan.
  - c. Masih terdapat program pelatihan yang belum disampaikan kepada peserta pelatihan.

### **1.2.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana disiplin kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung.
2. Bagaimana pelatihan yang dilaksanakan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung.
3. Bagaimana kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui, mengkaji, dan menganalisis:

1. Disiplin kerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung.
2. Pelatihan yang dilaksanakan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung.
3. Kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung .
4. Besarnya pengaruh disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop II Bandung.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan baik secara teoritis maupun secara praktis.

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini akan dapat memberikan pengalaman dalam mengaplikasikan dan mengembangkan ilmu pengetahuan, selain itu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (PESERO) yang telah diperoleh dari teori dan bagaimana praktek dalam penerapannya.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

- a. Kegunaan Bagi Penulis

Menambah wawasan, pengetahuan, dan menerapkan teori yang telah di dapat selama perkuliahan serta penulis mengetahui keadaan sebenarnya

pada saat bekerja, sehingga penulis mengetahui disiplin kerja, pelatihan serta bagaimana cara mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

b. Kegunaan Bagi Perusahaan/Instansi

Diharapkan dapat memberikan sumbangan atau masukan pemikiran baik pada perusahaan dan diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan masukan bagaimana pengaruh disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (PESERO).

c. Kegunaan Bagi Pihak Lain

Sebagai suatu bahan referensi dan tambahan informasi yang bermanfaat untuk para pembaca yang ingin mengetahui tentang pengaruh disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (PESERO).