

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Globalisasi ekonomi dan teknologi dewasa ini telah menciptakan peluang sekaligus tantangan bagi pelaku usaha. Perusahaan-perusahaan baik yang bergerak dalam industry manufaktur maupun jasa dihadapkan pada persaingan terbuka. Oleh karena itu salah satu aspek penting dan strategis bagi kelangsung hidup perusahaan adalah mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan.

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.

Meningkatnya 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. 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.

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 (BUMN) yang melayani jasa angkutan barang dan orang. Fungsi utama dari PT.Kereta Api adalah mendukung kebijakan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional khususnya dibidang transportasi dengan menyediakan barang dan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk dapat melakukan ekspansi baik dipasar domestik maupun internasional dibidang perkeretaapian. Untuk mempertahankan peran dan fungsinya PT.Kereta Api (Persero) perlu menumbuhkan budaya korporasi dan profesionalisme antar lain melalui pembenahan pengurusan dan pengawasannya, tujuannya adalah terciptanya pengelolaan organisasi yang baik. Salah satu pembenahan pengawasan yang telah dilakukan perusahaan adalah pembenahan sumber daya manusia.

Pembenahan sumber daya manusia yang dilakukan dengan baik diharapkan dapat menghasilkan karyawan-karyawan yang berkinerja tinggi. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) selama ini secara periodic melakukan penilaian kinerja karyawannya yang 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 Indonesia (Persero). Adapun yang menjadi unsur penilaian dalam RAPI yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, disiplin pegawai, tanggung jawab, kerja sama, kepemimpinan, prakarsa, keterampilan kerja pelaksana, kejujuran. Tabel 1.1 dibawah ini mengenai hasil penilaian kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia Kantor Pusat Bandung tahun 2016-2018.

Tabel 1.1
Kinerja Pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Kantor Pusat Bandung

A. Perilaku Kerja	Bobot (%)	2016	2017	2018
		Nilai Capaian	Nilai Capaian	Nilai Capaian
Disiplin	10%	95	70	75
Tanggungjawab	10%	95	85	80
Kerjasama	5%	95	90	85
Kepemimpinan	5%	90	80	75
Prakarsa	5%	90	85	80
Kejujuran	5%	80	75	80
B. Hasil Kerja				
Kualitas kerja	20%	80	70	65
Kuantitas kerja	20%	75	70	70
Keterampilan kerja	20%	75	70	65
Jumlah	100%	86.1	77.2	75.0

Sumber : PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung

Keterangan :

91 – 100 = SB (Sangat Baik)

71 – 80,99 = CB (Cukup Baik)

81 – 90,99 = B (Baik)

61 – 70,99 = KB (Kurang Baik)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja para karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung. Dimana hasil penilaian kinerja pada

tahun 2016 dalam kategori baik, kemudian pada tahun 2017 dan 2018 mengalami penurunan yang drastis sehingga kinerja menjadi kategori kurang baik. Tentunya hal ini jauh dari harapan perusahaan yang menginginkan para karyawannya memiliki kinerja yang baik. Masih adanya aspek kinerja karyawan yang masih rendah tentunya menjadi bahan bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi capaian kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor internal dan eksternal organisasi (Simanjuntak, 2011). Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. Kemudian faktor psikologis : persepsi, peran, sikap kerja, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. Faktor organisasi komitmen organisasi, kepemimpinan, sistem penghargaan, dan pengembangan karir. Untuk mendapatkan gambaran awal mengenai faktor kinerja karyawan di PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung, peneliti melakukan pra survey kepada 30 responden.

Tabel 1.2
Hasil Wawancara Faktor Kinerja Karyawan
PT.KAI (Persero) Pusat Bandung

No.	Faktor Kinerja	Suara
1	Kemampuan dan keterampilan	3
2	Pengalaman kerja	4
3	Sikap kerja	1
4	Motivasi	2
5	Kepuasan	2
6	Komitmen	6
7	Kepemimpinan	5
8	Pengembangan karir	7
Jumlah		30

Sumber : Data diolah 2019

Tabel 1.2 memperlihatkan dari sekian banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam melakukan pekerjaan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis kepada karyawan nampak bahwa komitmen dan pengembangan karir mendapatkan suara paling banyak dibandingkan faktor-faktor lainnya. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa pengembangan karir dan komitmen merupakan faktor dominan yang mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung.

Pengembangan karir yang merupakan faktor yang mendorong tercapainya kinerja karyawan dan dapat memberikan peningkatan produktivitas pada organisasi atau perusahaan. Program pengembangan karir dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaannya. Pengembangan karir sangat mendukung efektivitas individu, kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuan serta menciptakan kepuasan kerja. Pegawai di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan dirinya mendukung.

Persepsi setiap pegawai terhadap pengembangan karir bisa berbeda tergantung pada cara pandang pegawai terhadap faktor pengembangan karir di perusahaan tersebut, tidakterkecuali bagi para pegawai di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung yang memiliki persepsi masing-masing dalam menunjang pengembangan karir para pegawainya. Untuk mendapatkan gambaran awal mengenai pengembangan karir di PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung, peneliti melakukan pra survey kepada 30 responden. Berikut hasil dari pra survey mengenai pengembangan karir:

Tabel 1.3
Hasil Pra Survey Pengembangan Karir
diPT.KAI (Persero) Kantor Pusat Bandung

Indikator	Jawaban					Jmlh	Skor	Kriteria
	SB	B	KB	TB	STB			
Objektivitas pimpinan dalam menentukan karir karyawan	4	8	13	5	0	101	3.37	Kurang Baik
Pengetahuan potensi jabatan yang perlu diatasi	1	8	14	6	1	92	3.07	Kurang Baik
Akses kepada informasi karir	6	12	10	2	0	112	3.73	Baik
Kepuasan pada jenjang karir yang diberikan atasan	4	9	11	5	1	100	3.33	Kurang Baik
Skor Rata-rata							3.38	Kurang Baik

Sumber: Hasil Pra Survei, diolah (2019)

Tabel 1.3 memperlihatkan bahwa pengembangan karir berdasarkan tanggapan karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung sebagian besar indikator berada dalam katagori kurang baik. Hal ini ditunjukkan tingkat objektivitas pimpinan dalam menetapkan karir masih rendah unsur *like* dan *dislike* masih ada dalam mengisi jabatan tertentu. Selain itu pengetahuan karyawan akan potensi jabatan yang masih harus diatasi melalui pengembangan karir serta tingkat kepuasan pada jenjang karir masih rendah.

Faktor pendukung lainnya untuk terciptanya manajemen kinerja yang baik adalah diperlukannya komitmen organisasional. Komitmen organisasional dapat tercipta apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota

organisasi yang bersifat kolektif. Seorang karyawan yang mempunyai komitmen tinggi maka akan berpengaruh terhadap tingginya kinerja.

Komitmen organisasi lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai orang dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat kinerja yang tinggi bagi organisasi. Komitmen organisasi dalam beberapa penelitian dihubungkan dengan kinerja menunjukkan Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Untuk melihat gambaran awal komitmen organisasi pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung peneliti melakukan pra suvey kepada karyawan yang dipilih secara acak. Hasil penilaian karyawan terhadap sejumlah indikator komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4
Hasil Pra Survei Komitmen Organisasi
di PT.KAI (Persero) Kantor Pusat Bandung

Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Jmlh	Skor	Kriteria
	SB (5)	B (4)	KB (3)	TB (2)	STB (1)			
Keterkaitan pegawai secara emosional terhadap organisasi	6	14	7	2	1	112	3.73	Baik
Keterlibatan pegawai dalam organisasi	0	7	11	9	3	82	2.73	Kurang Baik
Kecenderungan pegawai untuk melakukan aktivitas yang sama secara konsisten	6	7	7	8	2	97	3.23	Kurang Baik
Kesadaran akan biaya atau pengorbanan yang dikeluarkan	3	7	9	8	3	89	2.97	Kurang Baik
Skor Rata-rata							3.17	Kurang Baik

Sumber : Hasil Pra Survei, 2019

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan kurang baik atas komitmen mereka terhadap organisasi. Hal ini dapat menjadi indikasi bahwa komitmen karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja masih kurang baik. Padahal komitmen karyawan terhadap organisasional mencerminkan tingkatan di mana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Pimpinan disarankan meningkatkan kepuasan kerja dengan maksud untuk menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Perusahaan Terhadap Kinerja Pegawai pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung”.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan masalah Penelitian

1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, penulis akan mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Terjadi penurunan kinerja pegawai dalam dua tahun terakhir
2. Aspek perilaku kerja yang masih rendah terutama ditunjukkan oleh kedisiplinan, tanggungjawab, kerjasama dan prakarsa dalam melakukan pekerjaan
3. Aspek hasil kerja dilihat dari kuantitas, kualitas dan keterampilan kerja mengalami penurunan
4. Objektivitas pimpinan dalam menentukan karir karyawan masih rendah

5. Pengetahuan potensi jabatan yang perlu diatasi melalui perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawan masih rendah
6. Keterlibatan karyawan pada aktivitas perusahaan diluar pekerjaan masih rendah
7. Komitmen karyawan untuk melakukan pekerjaan secara konsisten masih rendah
8. Kesiediaan dan kesadaran karyawan untuk berkorban secara finansial bagi perusahaan masih rendah

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dilakukan diatas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan kedalam beberapa pertanyaan dibawah ini, yaitu:

1. Bagaimana pengembangan karir pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung
2. Bagaimana komitmen organisasi pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung
3. Bagaimana kinerja pegawai PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung
4. Seberapa besar pengaruh pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pengembangan karir pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung

2. Komitmen organisasi pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung
3. Kinerja pegawai PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung
4. Besarnya pengaruh pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulis mengharapkan hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara akademis maupun praktis

1.4.1 Kegunaan Akademis

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan bagi penulis dan menambah ilmu baik teori maupun praktek tentang pengaruh pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai
2. Penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar studi perbandingan dan
3. Referensi bagi penelitian yang sejenis.

1.4.2 Kegunaan Secara Praktis

1. Bagi penulis

Melalui penelitian ini diharapkan penulis dapat memperoleh pengetahuan dan pengalaman yang berguna untuk menambah wawasan tentang pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Bandung

2. Bagi perusahaan

Diharapkan sebagai masukan bagi perusahaan mengenai pentingnya pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

3. Bagi Pihak Lain

Sebagai bahan bacaan dan masukan yang kiranya bermanfaat dalam menambah wawasan berfikir serta pengetahuan untuk lebih memahami sejauh mana pengaruh dari pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai