BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang penting dan mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Kesuksesan sebuah perusahaan tidak bisa lepas dari kerja pegawainya. Hal ini harus kita akui karena pegawai adalah penggerak utama perusahaan itu dapat berjalan. Upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat berkembang yaitu dengan meningkatkan motivasi kerja pegawainya. Jika pegawai cinta dengan pekerjaannya maka motivasi kerja akan tumbuh semakin tinggi.

Pegawai merupakan salah satu bagian penting dalam berdirinya sebuah perusahaan. Faktor motivasi jelas memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual para karyawan selain daripada kemampuan dan faktor lingkungan kerjanya. Maka sangatlah strategis, apabila pengembangan kinerja individual pegawai dimulai dari peningkatan motivasi kerjanya.

Dengan adanya motivasi berarti mendorong seseorang untuk melakukan yang terbaik. begitu besar manfaat motivasi sehingga menjadi perhatian para manajer maupun pimpinan perusahaan untuk terus berusaha memberikan motivasi bagi para pegawainya. keberhasilan dalam memberikan motivasi tidaklah mudah dicapai, cara terbaik untuk memotivasi pegawai ialah dengan memahami motivasi yang berorientasi pada tujuan. Motivasi akan timbul jika perusahaan memperhatikan kebutuhan pegawai karyawan selain upah/gaji yang dapat memotivasi karyawan pada umumnya. Seperti halnya penempatan pegawai yang tepat.

Siagian P. Sondang (2009:40) mengemukakan bahwa:

“Penempatan yang tepat bisa menjadi salah satu faktor timbulnya motivasi dalam mencapai kinerja yang baik. Yang dimaksud dengan motivasi ialah daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengerahkan segala kemampuan yang ada demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya”.

Manajemen juga mempunyai tugas memotivasi agar pegawai memiliki motivasi dalam pekerjaannya. Biasanya, pegawai yang puas dengan apa yang diperolehnya, maka ia pun akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan oleh perusahaannya tersebut. Baik dari segi kedisiplinan, tanggung jawab, maupun profesionalisme dalam pekerjaannya.

Langkah awal menghasilkan Sumber Daya Manusia yang terampil perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam

pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai, baik penempatan pegawai baru maupun pegawai lama pada posisi jabatan baru. Siagian P. Sondang (2003:108) mengemukakan bahwa:

“Teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer dan bahkan demosi maupun pemutusan hubungan kerja”.

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. B. Siswanto Sastrohadiwiryono dalam Suwatno (2003 : 133) mengemukakan bahwa maksud diadakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut:

1. Kemampuan
2. Kecakapan
3. Keahlian

PT. Kereta Api (Persero) Bandung merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa angkutan kereta api yang berada di Indonesia. Dalam menjalankan fungsi organisasinya, dibantu oleh beberapa bagian salah satunya adalah bagian Sumber Daya Manusia dan Umum yang meliputi sub bagian administrasi SDM, pengembangan SDM, dan manajemen SDM, yang mempunyai tugas menyelenggarakan tata laksana SDM, Perencanaan SDM, Kesejahteraan SDM, dan Perencanaan Diklat dan Perencanaan Karir.

Nurani Insan Negara, 2014

Pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai bagian sumber daya manusia dan umum di PT. KAI (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Sumber Daya Manusia merupakan unsur paling utama, penting, dan paling menentukan dalam proses pencapaian tujuan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Dimana karyawan merupakan pelaksana kerja yang dibutuhkan suatu perusahaan baik pekerjaan yang membutuhkan tenaga maupun pikirannya. PT. Kereta Api (Persero) Bandung memerlukan pegawai dalam melaksanakan tugasnya yang telah diatur dalam susunan organisasi dan sarana pembantu kelancaran kerja. Berdasarkan data yang peneliti peroleh pada tahun 2013 PT. Kereta Api (Persero) Bandung memiliki pegawai sebanyak 45 orang pada bagian Sumber Daya Manusia dan Umum. Presentase pegawai menurut tingkat pendidikan dan masa kerja dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1
Data Tingkat Pendidikan Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum
PT. Kereta Api (Persero) Bandung (Tahun 2013)

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai	Presentase %
1.	SD	1 orang	2
2.	SMA	29 orang	65
3.	D-3	2 orang	4
4.	S-1	13 orang	29
	Jumlah	45 orang	100

Sumber : PT. Kereta Api (Persero) Bandung

Tabel di atas memberikan informasi mengenai tingkat pendidikan dan masa kerja pegawai bagian Sumber Daya Manusia dan Umum di PT. Kereta Api (Persero) Bandung. Dapat diuraikan bahwa pegawai dengan tingkat pendidikan SD 2 %, SMA 65%, D3 4% dan S1 29%. Bpk. Agusrial (Ass. Manajer SDM) PT. KAI (Persero) Bandung mengemukakan bahwa pegawai yang berada pada tingkat pendidikan SMA perlu adanya pemberian motivasi yang lebih kepada pegawai

Nurani Insan Negara, 2014

Pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai bagian sumber daya manusia dan umum di PT. KAI (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

untuk melanjutkan tingkat pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi, karena tingkat pendidikan memberikan pengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan tentunya ini akan berdampak pada kinerja pegawai dan akan berdampak pula pada produktivitas di PT. Kereta Api (Persero) Bandung.

Tabel 1.2
Data Masa Kerja Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum
PT. Kereta Api (Persero) Bandung (Tahun 2013)

No	Masa Kerja	Jumlah Pegawai	Presentase %
1.	1-5 tahun	13 orang	29
2.	6-10 tahun	3 orang	7
3.	11-15 tahun	4 orang	9
4.	16-20 tahun	6 orang	13
5.	21-25 tahun	3 orang	7
6.	26-30 tahun	9 orang	20
7.	≥ 31 tahun	7 orang	15
	Jumlah	45 orang	100

Sumber : PT. Kereta Api (Persero) Bandung

Tabel di atas juga memberikan informasi mengenai masa kerja pegawai PT. Kereta Api (Persero) Bandung, pegawai dengan masa kerja 1 - 5 tahun 29%, pegawai dengan masa kerja 6 – 10 tahun 7%, pegawai dengan masa kerja 11 – 15 tahun 9%, pegawai dengan masa kerja 16 – 20 tahun 13%, pegawai dengan masa kerja 21 – 25 tahun 7%, pegawai dengan masa kerja 26 – 30 tahun 20% dan pegawai dengan masa kerja $\geq$ 31 tahun 15%.

Indikasi turunnya motivasi kerja penting diketahui oleh setiap perusahaan. Dengan demikian perusahaan akan dapat mengetahui sebab turunnya motivasi

Nurani Insan Negara, 2014

Pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai bagian sumber daya manusia dan umum di PT. KAI (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

kerja pegawai dan perusahaan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan atau pemecah masalah secepat mungkin. Meskipun demikian sebelumnya kita harus meneliti kebenarannya terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan. Misalnya tingkat absensi yang naik/turun adalah merupakan salah satu indikasi dari motivasi kerja pegawai.

Melalui wawancara dengan Bpk. Agusrial (Ass. Manajer SDM) PT. KAI (Persero) Bandung, kondisi yang mencerminkan rendahnya motivasi kerja karyawan dapat dilihat dari data absensi karyawan dan penilaian kinerja pegawai. Walaupun tidak mudah untuk mengukur motivasi kerja pegawai dalam bekerja dapat dilihat dari salah satu indikator yaitu absensi pegawai.

Berikut adalah sajian data presentase absensi pegawai bagian Sumber Daya Manusia dan Umum di PT. Kereta Api (Persero) Bandung:

Tabel 1.3
Absensi Pegawai bagian Sumber Daya Manusia dan Umum
PT. Kereta Api (Persero) Bandung

Tahun	Jumlah Hari Kerja Selama 1 Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja Seluruh Karyawan Selama 1 Tahun	Jumlah Ketidakhadiran Seluruh Karyawan Selama 1 Tahun	Jumlah Kehadiran Seluruh Karyawan Selama 1 Tahun	Presentase Ketidakhadiran
2010	312 hari	49 orang	15288 hari	1006 hari	14208 hari	7.08%
2011	312 hari	49 orang	15288 hari	1152 hari	14136 hari	8.15%
2012	312 hari	45 orang	14040 hari	1272 hari	12768 hari	10.0%

Sumber : PT. Kereta Api (Persero) Bandung

Nurani Insan Negara, 2014

Pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai bagian sumber daya manusia dan umum di PT. KAI (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran tanpa keterangan (alfa) tahun 2010 mencapai 7,08%, selanjutnya pada tahun 2011 mengalami kenaikan sebesar 1,07% yaitu menjadi sebesar 8,15% dan sama seperti halnya pada 2 tahun sebelumnya tingkat ketidakhadiran mengalami kenaikan sebesar 1,85% yaitu menjadi sebesar 10,0%. Tabel tingkat absensi yang disajikan menunjukkan bahwa terjadi penurunan motivasi pada pegawai bagian Sumber Daya Manusia dan Umum di PT. Kereta Api (Persero) Bandung dalam tahun 2012. Informasi di atas mengindikasikan bahwa pegawai tidak memanfaatkan waktu kerjanya untuk mengerjakan tugas dan kewajibannya di kantor. Keterangan mengenai tingginya jumlah ketidakhadiran para pegawai tersebut berarti mengurangi waktu kerja mereka untuk dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Keterangan tersebut menunjukkan bahwa belum optimalnya tingkat kedisiplinan pegawai.

Banyak hal yang menyebabkan para pegawai memilih tidak hadir pada jam kerjanya, diantaranya seperti kondisi fisik (sakit), keperluan yang lain yang tidak dapat ditinggalkan, cuti dinas, bahkan tidak hadir tanpa keterangan/mangkir. Hal tersebut dapat menyebabkan pekerjaan sedikit terganggu. Rendahnya tingkat kehadiran pegawai menggambarkan rendahnya motivasi kerja pegawai, sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Rendahnya motivasi kerja pegawai bagian Sumber Daya Manusia dan Umum di PT. Kereta Api (Persero) Bandung terjadi karena beberapa alasan seperti: Pegawai yang bekerja masih kurang memiliki dorongan/semangat dalam

Nurani Insan Negara, 2014

Pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai bagian sumber daya manusia dan umum di PT. KAI (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

bekerja, kurang mempunyai keinginan untuk maju dan berkembang, serta kurang bekerja keras dalam melaksanakan tugas-tugasnya, karyawan seringkali merasa keberatan untuk menyisihkan waktu mengerjakan pekerjaan setelah jam pulang kantor atau lembur, karyawan sering bersikap santai dan mengobrol pada saat jam kerja yang seringkali mengakibatkan target pekerjaan selesai tidak tepat waktu dari waktu yang ditentukan, dan rasa jenuh terhadap pekerjaan.

Penurunan motivasi kerja pegawai juga dapat terlihat dari hasil penilaian kinerja pegawai yang kurang memuaskan. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT. Kereta Api (Persero) Bandung ini seharusnya dapat meningkatkan motivasi kerja pegawainya dalam bekerja, namun pada kenyataannya penilaian kinerja tidak memberikan dampak besar bagi peningkatan motivasi kerja pegawai.

Berikut adalah sajian data data hasil penilaian kinerja pegawai bagian Sumber Daya Manusia dan Umum PT. Kereta Api (Persero) Bandung:

Tabel 1.3
Hasil Penilaian Kinerja Pegawai
bagian Sumber Daya Manusia dan Umum
PT. Kereta Api (Persero) Bandung

TAHUN	BIDANG	JUMLAH KARYAWAN	KRITERIA			
			KURANG NKP < 0,80	CUKUP 0,80 ≤ NKP ≤ 1,60	BAIK 1,61 ≤ NKP ≤ 2,50	BAIK SEKALI 2,51 ≤ NKP ≤ 3,00
2010	SUMBER DAYA MANUSIA DAN UMUM	49 orang	7 orang	9 orang	22 orang	11 orang
2011	SUMBER DAYA MANUSIA DAN UMUM	49 orang	4 orang	7 orang	26 orang	12 orang

Nurani Insan Negara, 2014

Pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai bagian sumber daya manusia dan umum di PT. KAI (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

2012	SUMBER DAYA MANUSIA DAN UMUM	45 orang	3 orang	12 orang	21 orang	9 orang
------	---	----------	---------	----------	----------	---------

Sumber : PT. Kereta Api (Persero) Bandung

Dari data hasil penilaian kinerja pegawai selama 3 tahun terakhir pada pegawai bagian Sumber Daya Manusia dan Umum PT. Kereta Api (Persero) Bandung di atas, dapat kita lihat dan ketahui bahwa masih banyak pegawai yang mendapatkan penilaian kinerja pada kategori cukup dan kurang. Kategori kurang diberikan kepada pegawai apabila pegawai tersebut mendapatkan nilai kinerja pegawai (NKP) dibawah 0,80 sedangkan kategori cukup diberikan kepada pegawai yang mendapatkan nilai kinerja pegawai (NKP) 0,80 hingga 1,60 kemudian pegawai yang mendapatkan kategori baik ialah pegawai yang mendapatkan nilai kinerja pegawai (NKP) 1,61 hingga 2,50. Sementara pegawai yang mendapatkan kategori baik sekali ialah pegawai yang mendapatkan nilai kinerja pegawai (NKP) 2,51 hingga 3,00.

Jumlah pegawai yang mendapatkan kategori baik sekali pada tahun 2010 sebesar 22,44%, sedangkan pada tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 24,48%, kemudian pada tahun 2012 mengalami penurunan kembali menjadi 20%. Dari data di atas menunjukkan bahwa kinerja serta motivasi kerja pegawai belum optimal.

Berdasarkan data tingkat ketidakhadiran yang cukup tinggi dan penilaian kinerja maka ada kecenderungan bahwa motivasi kerja pegawai bagian Sumber

Nurani Insan Negara, 2014

Pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai bagian sumber daya manusia dan umum di PT. KAI (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Daya Manusia dan Umum di PT.KAI (Persero) Bandung mengalami penurunan. Usaha untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai bukanlah hal yang sederhana, karena motivasi kerja pegawai sebagai sikap individu atau pegawai yang bergantung kepada sejumlah faktor yang mempengaruhinya.

Berdasarkan uraian di atas dapat kita lihat bahwa motivasi kerja pegawai sangat penting dalam proses pencapaian tujuan perusahaan secara maksimal. Menempatkan pegawai pada posisi yang tepat tampaknya dapat dijadikan faktor penentu motivasi kerja pegawai. Untuk mengetahui pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai maka penulis merasa tertarik untuk mengkaji lebih lanjut melalui judul skripsi:

“Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Motivasi Kerja Pegawai Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum di PT. KAI (PERSERO) BANDUNG”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Masalah mendasar yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah motivasi kerja pegawai. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi.

Motivasi kerja pegawai dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya.

Dari latar belakang masalah yang telah di kemukakan, tampak bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah menempatkan

Nurani Insan Negara, 2014

Pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai bagian sumber daya manusia dan umum di PT. KAI (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

pegawai pada posisi yang tepat. Penempatan pegawai merupakan suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan pegawai yang tepat atau jabatan yang paling sesuai.

Berdasarkan penjelasan dan identifikasi permasalahan di atas, penulis mencoba membatasi ruang lingkup penelitian ini. Adapun perumusan masalah mengenai pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai adalah:

1. Bagaimana gambaran efektivitas penempatan pegawai pada bagian Sumber Daya Manusia dan Umum di PT.KAI (Persero) Bandung?
2. Bagaimana tingkat motivasi kerja pegawai pada bagian Sumber Daya Manusia dan Umum di PT.KAI (Persero) Bandung?
3. Adakah pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai pada bagian Sumber Daya Manusia dan Umum di PT.KAI (Persero) Bandung?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari melakukan penelitian ini adalah mencari segala bahan dan informasi, untuk memperoleh gambaran yang jelas, berkenaan dengan Pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai.

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk memperoleh pengetahuan dan melakukan kajian secara ilmiah tentang penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai bagian Sumber Daya Manusia dan Umum di PT. KAI (Persero) Bandung. Analisis tersebut diperlukan untuk mengetahui pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai bagian Sumber Daya Manusia dan Umum di PT. KAI (Persero) Bandung.

Nurani Insan Negara, 2014

Pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai bagian sumber daya manusia dan umum di PT. KAI (Persero) Bandung

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan gambaran efektivitas penempatan pegawai pada bagian Sumber Daya Manusia dan Umum di PT.KAI (Persero) Bandung?
2. Mendeskripsikan gambaran tingkat motivasi kerja pegawai pada bagian Sumber Daya Manusia dan Umum di PT.KAI (Persero) Bandung?
3. Mengukur pengaruh mengenai penempatan pegawai pada bagian Sumber Daya Manusia dan Umum terhadap motivasi kerja pegawai di PT.KAI (Persero) Bandung?

1.4 Kegunaan Penelitian

Secara teoritis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai keilmuan dibidang organisasi dan manajemen perkantoran khususnya mengenai penempatan pegawai yang dapat berpengaruh bagi motivasi kerja pegawai.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang positif dalam membenahi pelaksanaan penempatan pegawai untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai.
2. Bagi peneliti, dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai pengaruh penempatan pegawai terhadap motivasi kerja pegawai. Selain itu,

penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar bagi peneliti lainnya yang tertarik untuk meneliti permasalahan yang sama.