

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari peran pegawai dalam perusahaan tersebut, karena itu manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam perusahaan. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan merupakan faktor yang paling memberikan dampak langsung kepada daya saing perusahaan. Kini perusahaan dituntut untuk lebih peka terhadap apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pegawai, terutama dalam hal memotivasi pegawai agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Motivasi dinilai dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, karena motivasi yang menentukan perilaku pegawai untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi. Motivasi dikatakan Jones mempunyai kaitan dengan suatu proses yang membangun dan memelihara perilaku ke arah suatu tujuan (Sutrisno, 2012:110). Perbedaan motivasi kerja bagi seorang pegawai biasanya tercermin dalam berbagai kegiatan dan bahkan prestasi yang dicapainya (Hamzah, 2008:108).

Dyah Nurlita Rahmawati, 2014

Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pegawai pada pt. Kereta api indonesia (persero)

Daerah operasi 2 bandung

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

Motivasi sendiri menurut Maslow timbul akibat dorongan kebutuhan fisik, keamanan, sosial atau afiliasi, pengakuan atau penghargaan, dan aktualisasi diri, yang merangsang untuk melakukan suatu tindakan (Sutrisno, 2012:122). Motivasi yang salah diterapkan dapat merugikan perusahaan karena mempengaruhi perilaku pegawai, seperti yang diungkapkan Pangabean (2002:2), menurut sudut pandang manajemen sumber daya manusia, pada dasarnya keberhasilan organisasi dipengaruhi perilaku pegawai. Maka dari itu faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi pegawai agar membentuk dan menjaga perilaku pegawai ke arah yang lebih positif sangatlah penting dan harus diperhatikan perusahaan.

Perusahaan harus pintar dalam melihat keadaan fisik dan psikis pegawai dan memberikan apa yang diinginkan sesuai dengan kebutuhan pegawai dan dapat memotivasi pegawai dalam melaksanakan kewajiban mereka. Pengembangan karir merupakan kebutuhan pegawai yang dapat memotivasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, maka perusahaan diharapkan memberikan informasi terkait masalah pengembangan karir pegawai, yang dapat membantu pegawai dalam perencanaan karir. Pengembangan karir yaitu upaya pribadi pegawai untuk mencapai suatu rencana karir, dimana pengembangan karir sangat penting bagi perusahaan yaitu untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui

Dyah Nurlita Rahmawati, 2014

Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pegawai pada pt. Kereta api indonesia (persero)

Daerah operasi 2 bandung

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

pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2011:69). Pengembangan karir dinilai sebagai salah satu cara untuk meningkatkan motivasi pegawai, seperti yang Wahyudi (2002:160) ungkapkan, kejelasan jenjang karir dapat memotivasi pegawai. Herzberg dalam teorinya (Robbins, 2006:219) mengungkapkan bahwa adanya peluang untuk maju atau berkembang dapat mendorong pegawai untuk menyukai pekerjaannya yang memungkinkan pegawai menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Maslow (Sutrisno, 2012:122) pun menyebutkan bahwa pengembangan karir merupakan kebutuhan pegawai, yang termasuk dalam aktualisasi diri yang dapat membantu meningkatkan motivasi pegawai. Edyy M. Sutanto (2003:43) dalam penelitiannya juga menyatakan, adanya kesempatan untuk mengembangkan karir didalam suatu organisasi memberikan stimulus atau motivasi positif bagi para pegawainya untuk berprestasi lebih baik lagi, dengan harapan mereka akan dipromosikan. Dalam penelitian Puji Isyanto, Sungkono dan Cynthia (2013:1124) menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dengan nilai koefisien determinasi sebesar 49 persen. Begitu pula dengan penelitian Anwar Ilham (2011:110) yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pegawai.

Dyah Nurlita Rahmawati, 2014

Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pegawai pada pt. Kereta api indonesia (persero)

Daerah operasi 2 bandung

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

Dengan adanya kejelasan jenjang karir yang tersedia di perusahaan akan memotivasi pegawai mengeluarkan seluruh potensinya dalam bekerja, maka dari itu perusahaan harus menyiapkan program pengembangan karir dan pelaksanaan program tersebut secara berkala agar mencapai tujuannya untuk meningkatkan motivasi pegawai secara efektif dan efisien. Perusahaan juga dituntut untuk membantu pegawai dalam perencanaan karir dengan memberi mentor untuk konsultasi mengenai perencanaan karir pegawai agar karir pegawai mengalami perkembangan sesuai harapan dan dapat memotivasi pegawai. Namun apabila pengembangan karir tidak diperhatikan perusahaan maka akan menimbulkan turunnya motivasi pegawai.

Banyak perusahaan yang mengalami masalah dalam motivasi pegawai dan menimbulkan kinerja yang menurun, tingkat kedisiplinan pegawai yang rendah, rendahnya prestasi kerja yang ketiganya berdampak pada produktivitas perusahaan rendah. Perilaku merupakan cerminan dari motivasi seseorang, maka perilaku dapat menunjukkan tinggi atau rendahnya perilaku pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi yang rendah dapat terlihat dari perilaku pegawai yang menyimpang dalam bekerja, seperti cenderung melalaikan pekerjaan, ketidakhadiran yang tinggi dan kinerja yang rendah (Newstorm, 2007:107).

Ternyata ciri-ciri tersebut di temukan di PT Kereta Api Indonesia (PERSERO) Daerah Operasi 2 Bandung atau disingkat Daop 2. Daop 2

Dyah Nurlita Rahmawati, 2014

Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pegawai pada pt. Kereta api indonesia (persero)  
Daerah operasi 2 bandung

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

ternyata mengalami masalah dalam hal motivasi pegawai. Dari hasil observasi, pegawai Daop 2 terlihat mengalami penurunan motivasi. Penurunan ini dapat dilihat dari kedisiplinan pegawai yang menurun, seperti tingkat ketidakhadiran pegawai yang dapat dilihat pada tabel dan gambar di berikut dengan perhitungan,

$$\frac{\sum \text{ketidakhadiran pegawai}}{\text{jumlah pegawai} \times \text{jumlah hari efektif}} \times 100\%$$

Tabel 1.1

Data Mangkir Pegawai Daop 2 Semester 1 Tahun 2013 (dalam %)

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Pegawai Mangkir</b>
Januari	3,8
Februari	3,6
Maret	3,5
April	3,03
Mei	4,3
Juni	4,7

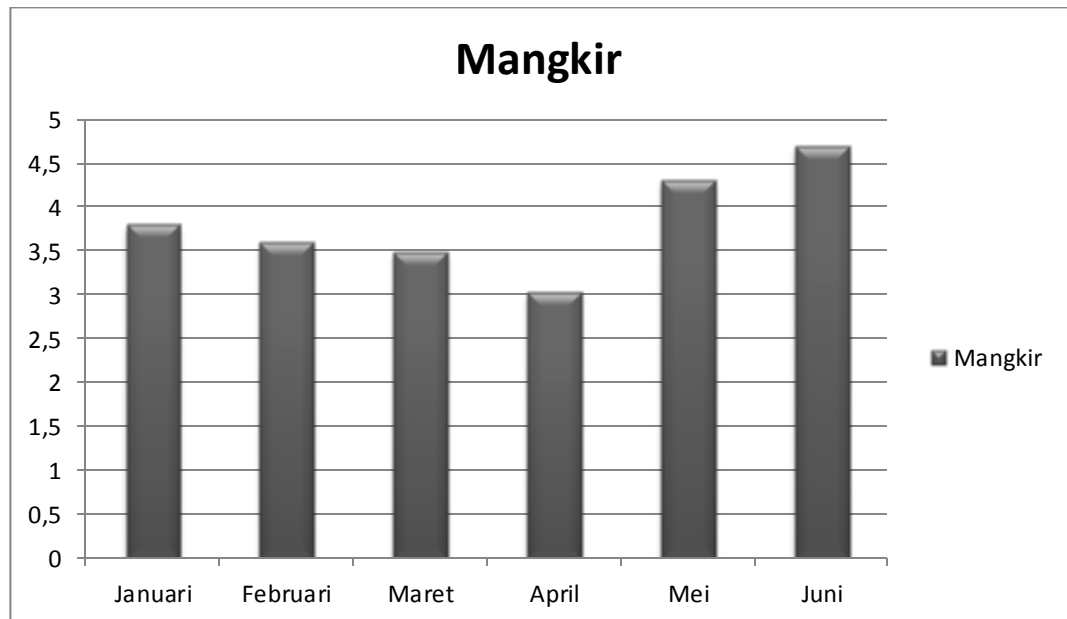
Sumber : Dokumentasi SDM dan Umum Daop 2 Bandung, 2013.

Dyah Nurlita Rahmawati, 2014

Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pegawai pada pt. Kereta api indonesia (persero)

Daerah operasi 2 bandung

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



Gambar 1.1

Data Mangkir Pegawai Daop 2 Semester 1 Tahun 2013 ( dalam % )

Sumber :Dokumentasi SDM dan Umum Daop 2 Bandung, 2013.

Dari gambar di atas, dapat dilihat bahwa ada kenaikan dalam persentase pegawai yang tidak masuk kerja tanpa alasan atau mangkir. Walau dari bulan Januari hingga bulan April mengalami penurunan, tetapi bulan Mei, pegawai yang mangkir kembali meningkat, begitu pula pada bulan Juni, dengan jumlah persentase sebesar 4,7 %. Data ini menjadi salah satu ciri bahwa motivasi pegawai Daop 2 mengalami penurunan. Selain itu banyaknya pegawai yang datang terlambat dan pulang sebelum waktunya juga merupakan ciri-ciri lain yang dapat dikategorikan melalaikan pekerjaan.

Tabel 1.2

Dyah Nurlita Rahmawati, 2014

Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pegawai pada pt. Kereta api indonesia (persero)

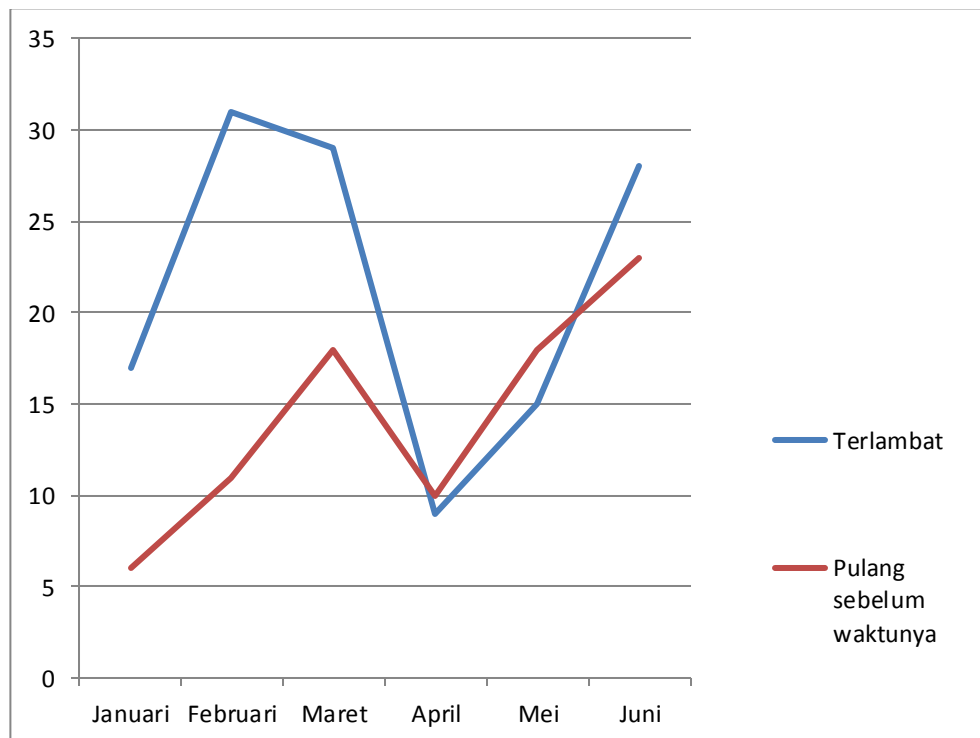
Daerah operasi 2 bandung

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

Data Keterlambatan dan Pulang Sebelum Waktunya Pegawai Daop 2  
Semester 1 Tahun 2013

Bulan	Terlambat (orang)	Pulang Sebelum Waktunya (orang)
Januari	17	6
Februari	31	11
Maret	29	18
April	9	10
Mei	15	18
Juni	28	23

Sumber : Dokumentasi SDM dan Umum Daop 2 Bandung, 2013.



Gambar 1.2

Data Keterlambatan dan Pulang Sebelum Waktunya Pegawai Daop 2 Semester 1  
Tahun 2013 (orang)

Sumber: Dokumentasi SDM dan Umum Daop 2 Bandung, 2013.

Dyah Nurlita Rahmawati, 2014

Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pegawai pada pt. Kereta api indonesia (persero)

Daerah operasi 2 bandung

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

Gambar di atas menunjukkan masih ada pegawai yang datang terlambat dan pulang lebih cepat, walau terjadi penurunan di bulan April namun bulan berikutnya kembali meningkat, ini merupakan ciri motivasi pegawai yang rendah. Selain itu semangat pegawai dalam mengerjakan pekerjaan pun kurang, ada pegawai yang bermain game saat waktu istirahat, juga memperpanjang waktu istirahat maupun waktu salat.

Adanya motivasi pegawai yang menurun terlihat dari data mangkir, keterlambatan, pulang sebelum waktunya, bermain game saat bekerja dan memperpanjang waktu istirahat, menunjukkan adanya masalah dalam motivasi pegawai. Banyak faktor yang menjadi penyebab turunnya motivasi pegawai, salah satunya adalah pengembangan karir yang ada di dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dapat dilihat pada Tabel 1.3 didapatkan hasil bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai dan pengembangan karir yang ada di dalam perusahaan kurang memotivasi pegawai, selain itu pegawai merasa posisi yang dimiliki saat ini kurang sesuai dengan minat dan keahlian yang dimiliki, dan juga promosi dilakukan kurang adil. Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, pekerjaan yang kurang menantang atau pun tidak sesuai dengan minat mereka akan menciptakan kebosanan (Robbins, 2006:181). Pegawai yang bosan dengan pekerjaannya akan melakukan perilaku yang menyimpang dan malas

Dyah Nurlita Rahmawati, 2014

Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pegawai pada pt. Kereta api indonesia (persero)  
Daerah operasi 2 bandung

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



melakukan tanggung jawabnya, maka pengembangan karir yang jelas dan mantap menurut Dessler (2003:114) diharapkan pegawai akan termotivasi untuk memajukan organisasinya dalam mencapai tujuan. Karir individu sebagai pegawai akan memberikan keuntungan yaitu kepuasan, pengembangan pribadi dan kehidupan promosi ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi, juga merupakan dorongan atau motivasi untuk maju dan berkembang dalam bekerja, karena karir akan mendukung efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan. Namun harus ada kesesuaian antara perencanaan karir individu dengan kesempatan karir yang diberikan oleh organisasi, karena ini juga dapat menjadi motivator, sehingga para pegawai akan saling berkompetisi untuk meningkatkan kinerjanya (Sarsono dan Y Djoko S, 2012: 141). Menurut Werther dan Davis (2002:310) pengembangan karir merupakan anteseden penting bagi penguatan motivasi pegawai, karena program pengembangan karir menurut Mondy (2008:136) bertujuan untuk meningkatkan loyalitas dan motivasi pegawai.

Tabel 1.3  
Hasil Pra penelitian (15 orang)

Pernyataan	Jawaban Alternatif					Σ
	SS	S	KS	TS	STS	
Pengembangan karir dapat memotivasi saya dalam bekerja	9	4	2			15
Saya melihat peluang kesempatan karir di dalam perusahaan		6	8	1		15
Saya mudah mendapat informasi karir di dalam perusahaan	3	7	3		2	15
Promosi dilaksanakan dengan adil		3	4	2	6	15
Jabatan saya sesuai dengan minat dan keahlian		7	2	2	4	15
Saya termotivasi dengan pengembangan karir yang ada di perusahaan		3	4	4	4	15

Dyah Nurlita Rahmawati, 2014

Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pegawai pada pt. Kereta api indonesia (persero)  
Daerah operasi 2 bandung

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

Sumber: Pegawai Daop 2 Bandung , 2013.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Asisten Manajer bagian SDM dan Umum dan beberapa pegawai bagian SDM dan Umum, ternyata di perusahaan terdapat fenomena kkn dalam proses pengembangan karir yang menjadi pemicu turunnya motivasi pegawai, pegawai yang berprestasi merasa prestasi kerjanya tidak menunjang pengembangan karirnya. Promosi dapat dilakukan apabila pegawai memenuhi syarat yaitu masa kerja minimal 2 tahun dan golongan yang sesuai dengan jabatan yang di lamar, lalu dilihat juga dari penilaian prestasi kerja yang disebut SIMAK (Sistem Manajemen Kerja); SIMAK merupakan penilaian prestasi kerja yang dilakukan perusahaan dengan cara seorang pegawai yang dinilai oleh 3 orang rekan kerjanya, yang kemudian penilaian pegawai tersebut akan diserahkan ke bagian SDM dan Umum, hasil penilaian tersebut tidak diberitahukan kepada pegawai yang dinilai, hasil SIMAK ini yang nantinya akan menjadi salah satu pertimbangan atasan dalam mempromosikan pegawai, penilaian SIMAK ini meliputi; kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, disiplin pegawai, tanggung jawab, kerjasama, kepemimpinan, prakarsa, keterampilan kerja, dan kejujuran. Dan syarat terakhir pegawai mendapat promosi, dilihat dari keberhasilan program kerja. Terdapat pengecualian dalam proses promosi, promosi dapat dilakukan dengan masa kerja kurang dari 2 tahun dengan syarat mendapat rekomendasi dari manajer yang di setujui oleh VP (*vice president*). Namun kenyataannya pegawai yang dekat dengan atasan lebih mudah dan lebih cepat mendapat promosi dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kualitas

Dyah Nurlita Rahmawati, 2014

Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pegawai pada pt. Kereta api indonesia (persero)

Daerah operasi 2 bandung

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

kompetensi yang lebih baik. Kenaikan jabatan dan penilaian prestasi kerja yang belum objektif ini juga membuat pegawai sulit untuk menentukan perencanaan karirnya dan berdampak pada turunnya motivasi pegawai.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Daop 2 Bandung tersebut, memicu ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul: **“Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Pegawai Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 2 Bandung”**

## **1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang, fenomena yang terjadi pada Daop 2 Bandung yaitu, motivasi pegawai yang cenderung menurun, yang dapat dilihat dari data mangkir, keterlambatan, pulang sebelum waktunya, bermain game saat bekerja dan memperpanjang waktu istirahat. Salah satu faktor penyebab motivasi pegawai menurun yaitu faktor pengembangan karir, ini karena proses pengembangan karir yang kurang transparan di mata pegawai, di mana pihak pimpinan kurang objektif dalam pengambilan keputusan promosi. Maka permasalahan yang berhasil diidentifikasi dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran tingkat motivasi pegawai pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 2 Bandung?

Dyah Nurlita Rahmawati, 2014

Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pegawai pada pt. Kereta api indonesia (persero)  
Daerah operasi 2 bandung

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

2. Bagaimana gambaran pelaksanaan pengembangan karir pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 2 Bandung?
3. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 2 Bandung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Memperoleh gambaran deskriptif mengenai tingkat motivasi pegawai pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 2 Bandung.
2. Memperoleh gambaran deskriptif mengenai pelaksanaan pengembangan karir pegawai pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 2 Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 2 Bandung.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan diadakannya penelitian ini, peneliti berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

Dyah Nurlita Rahmawati, 2014

Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi pegawai pada pt. Kereta api indonesia (persero)  
Daerah operasi 2 bandung

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

### 1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk meningkatkan ilmu pengetahuan mengenai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi pegawai yaitu pengembangan karir, dan sebagai contoh nyata pengaplikasian dari teori pengembangan karir dan motivasi pada perusahaan.

### 2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat, serta memberikan informasi tambahan bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 2 Bandung dalam mengelola dan memelihara sumber daya manusia yang dimiliki dan dapat menjadi masukan untuk kebijakan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 2 Bandung khususnya dalam hal pengembangan karir dan motivasi pegawai dalam bekerja.