

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis dewasa ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Setiap perusahaan harus mampu bersaing untuk dapat mempertahankan eksistensi perusahaannya. Perusahaan seringkali menghadapi permasalahan yang berkenaan dengan rendahnya motivasi kerja karyawan sehingga produktifitas kerjanya juga rendah yang kemudian berakhir pada rendahnya daya saing perusahaan. Motivasi sangat penting karena merupakan hal yang menyebabkan, serta mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal.

Fenomena yang terjadi pada PT. KAI (Persero) mengenai motivasi kerja yaitu masih rendahnya motivasi kerja karyawan untuk bekerja lebih giat. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi, belum optimalnya motivasi kerja karyawan disebabkan salah satunya oleh lingkungan kerja tidak kondusif.

Menurut Edwin B. Flippo dalam Malayu S.P. Hasibuan (2001:142) *'Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employ and organization interest so that behavior result in achievement of employee what simultaneously with attainment or organizational objectives'*. Motivasi akan

Widya Nastitie, 2014

*Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2*

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

tumbuh apabila organisasi menyediakan iklim bekerja yang memungkinkan para pekerjanya dapat memenuhi segala kebutuhannya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang di kemukakan oleh Winardi (1982 :105-106) yaitu: "... motivasi yang berhasil, biasanya berarti menyediakan iklim bekerja yang memungkinkan pekerja yang bersangkutan bertindak dengan cara yang memenuhi kebutuhannya sendiri".

Iklim organisasi adalah sebuah konsep yang menggambarkan konsep internal lingkungan organisasi yang dirasakan oleh anggotanya selama beraktivitas di dalam organisasi. Iklim organisasi yang kondusif yang tumbuh di perusahaan-perusahaan antara lain meliputi struktur organisasi, kebijakan kompensasi peraturan hak dan kewajiban, serta kejelasan pekerjaan, akan memunculkan perasaan aman, nyaman, jelas dan pasti pada akhirnya akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan baik.

Hery Harijanto Hady (1999:23) mengatakan bahwa: "Faktor karakteristik organisasi yang dominan mempengaruhi perilaku anggota organisasi adalah iklim organisasi, karakteristik pekerjaan, dan kebijakan sumber daya manusia". Karakteristik organisasi yang mendukung terciptanya motivasi kerja yang akan mempengaruhi perilaku produktif dapat diwujudkan melalui serangkaian tindakan manajemen organisasi yang berorientasi pada perbaikan iklim organisasi.

Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang merujuk pada sejumlah sifat yang dapat diukur (*a set of measurable properties*) dalam suatu lingkungan

**Widya Nastitie, 2014**

***Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2***

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

kerja atau suasana internal di dalam suatu organisasi yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu yang bekerja di dalamnya, yang diasumsikan akan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka dalam rangka tercapainya tujuan.

Menurut Keith Davis dalam Agus Dharma (1994:23) iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal ini dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan, frustrasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi.

Berdasarkan yang terjadi pada PT. KAI (Persero) DAOP 2 mengenai motivasi kerja yaitu masih rendahnya motivasi kerja karyawan untuk bekerja lebih giat. Kurangnya motivasi kerja pegawai PT. KAI (Persero) DAOP 2, dapat dilihat dari Rekapitulasi Kehadiran Pegawai PT. KAI (Persero) DAOP 2 selama lima tahun terakhir yakni pada tahun 2009 sampai tahun 2013, di bawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Absensi Karyawan PT. KAI (Persero) Tahun 2009 - 2013**

Bulan	2009		2010		2011		2012		2013	
	Tidak Hadir	%	Tidak Hadir	%	Tidak Hadir	%	Tidak Hadir	%	Tidak Hadir	%
Januari	59	17%	32	13%	32	10%	29	16%	104	18%
Februari	34	10%	12	5%	5	2%	17	9%	67	12%
Maret	22	6%	10	4%	15	6%	22	12%	86	12%
April	14	4%	46	19%	33	13%	6	3%	119	21%
mei	10	3%	31	13%	28	11%	9	5%	66	12%

Widya Nastitie, 2014

*Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2*

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

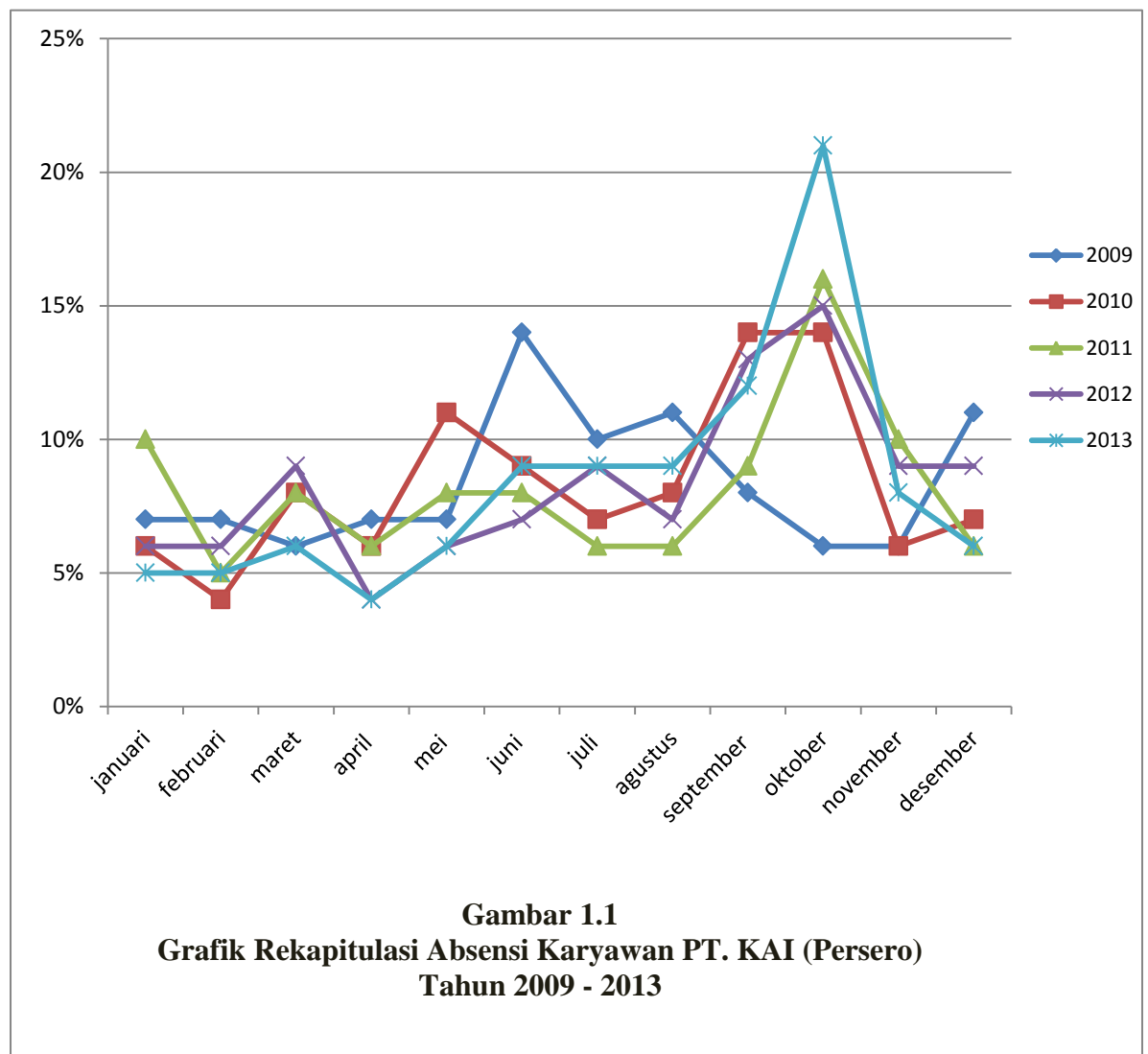
Juni	62	18%	9	5%	34	20%	6	3%	91	16%
Juli	47	14%	7	3%	20	18%	7	4%	20	3%
Agustus	27	8%	25	10%	12	8%	8	4%	8	1%
September	8	2%	14	6%	30	12%	20	11%	10	2%
Oktober	13	4%	37	5%	46	18%	13	7%	17	3%
November	18	5%	8	3%	34	20%	12	7%	8	1%
Desember	30	9%	13	5%	24	17%	34	19%	12	2%
Jumlah karyawan	81 orang									

*Sumber: Pengolahan data 2013*

Widya Nastitie, 2014

*Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](http://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](http://perpustakaan.upi.edu)



\*) Data hasil olahan 2013

Dilihat pada gambar 1.1 diatas, tingkat kehadiran selama kurun waktu 2009 sampai dengan tahun 2013 kurang memuaskan dan dapat disimpulkan bahwa setiap bulannya terjadi kenaikan dan penurunan tingkat ketidakhadiran, bahkan cenderung meningkat di tiap tahunnya.

Widya Nastitie, 2014

*Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2*

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

Pada tahun 2009 tingkat ketidakhadiran tertinggi berada di angka 18% pada bulan Juni, tahun berikutnya yakni tahun 2010 tingkat ketidakhadiran cenderung meningkat, tercatat tingkat ketidakhadiran tertinggi di angka 19% pada bulan April. Di tahun 2011 angka tertinggi ketidakhadiran meningkat menjadi 20% pada bulan Juni dan November, di tahun 2012 menjadi 19% pada bulan Desember, dan tahun 2013 tercatat tingkat ketidakhadiran tertinggi yakni 21% pada bulan Agustus. Jika hal ini dibiarkan terus menerus, maka bukan tak mungkin hal tersebut akan kembali terjadi pada bulan selanjutnya di tahun mendatang. Maka untuk mengantisipasinya perlu dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Selain data mengenai tingkat absensi pegawai, diperoleh juga data mengenai Instrumen Pengukuran Kinerja Pegawai yang didalamnya mengenai pelaksanaan tugas pokok, ketepatan waktu penyelesaian transaksi SDM, kehadiran pegawai, penyelesaian temuan internal dan eksternal, dan peningkatan kualitas/kompetensi pegawai. Berikut data Instrumen Pengukuran Kinerja pegawai PT. KAI (Persero) DAOP 2.

**Tabel 1.2**  
**Hasil Key Performance Indications PT. KAI (Persero) DAOP 2 Tahun 2009 – 2013**

No	Aspek Yang Dinilai	Sasaran Kinerja	Key Performance Indications	Bobot Nilai (%)	Hasil (%)				
					2009	2010	2011	2012	2013
1	Financial (10%)	Pengelolaan Optimalisasi Anggaran	1. Efisiensi Anggaran	5	9,05	9,20	9,50	9,80	9,94
			2. Efisiensi Biaya Umum	5	5,00	5,32	5,68	5,74	5,84
2	Proses Bisnis (50%)	Pengelolaan Kegiatan SDM Dan Umum	1. Implementasi Dan Akurat Data SAP HR Dan Payroll	10	9,72	9,75	9,78	9,80	9,80
			2. Pelaksanaan Diklat	10	10,00	9,99	10,00	10,00	10,00
			3. Implementasi SIMAK (KPI)	10	5,28	5,32	5,56	5,68	6,79
			4. Sertifikasi Internal Pegawai Operasional	5	4,99	5,00	5,00	5,00	5,00
			5. Terpenuhinya Pemeliharaan Dan Kebersihan Griya Karya, Wisma, Dan Mess	5	4,72	4,95	5,00	5,00	5,00
3	Pelanggan (20%)	Terpenuhinya Kebutuhan Pegawai	1. Ketersediaan SDM	10	9,20	9,18	9,18	9,18	9,16
			2. Rasio Produktivitas	5	4,28	4,32	4,40	4,42	4,44
			3. Indeks Kepuasan Pegawai	10	9,46	9,62	9,80	9,82	9,89
			4. Kecelakaan Akibat Human Error	5	1	0	0	0	0
4	Dinamis (20%)	Pengelolaaan Administrasi Dan Penyelesaian Temuan	1. Ketepatan Waktu Penyelesaian Transaksi SDM	5	4,50	4,66	4,72	4,80	4,85
			2. Kehadiran Pegawai	5	4,76	4,70	4,72	4,78	4,85

Widya Nastitie, 2014

*Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2*

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

			3. Penyelesaian Temuan Internal Dan Ekternal	5	4,98	5,00	5,00	5,00	5,00
			4. Peningkatan Kualitas/Kompetensi Pegawai	5	2,18	2,44	2,50	2,59	2,64

Sumber: Pengolahan data 2013

Widya Nastitie, 2014

*Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](http://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](http://perpustakaan.upi.edu)



Berdasarkan tabel 1.2 di atas penulis dapat menjabarkan dari aspek Financial pada tahun 2009 sampai tahun 2013 hasil yang dicapai sangat memuaskan sekali karena hasilnya melampaui target yang diharuskan. Dari aspek Proses Bisnis pada tahun 2009 hanya ada 1 key performance indications yang mencapai target yaitu pelaksanaan diklat, Dan 4 key performance indications yang tidak mencapai target dari aspek Proses bisnis yaitu: (1) Implementasi dan akurat data SAP HR dan payroll dimana hasilnya belum mencapai hasil yang diharuskan yakni dari bobot nilai yang diharuskan 10% tapi dalam hasil pelaksanaan hanya mencapai 9,72% saja. Begitu pula dengan (2) Implementasi simak (KPI) dimana hasilnya belum mencapai hasil yang diharuskan yakni dari bobot nilai yang diharuskan 10% tapi dalam hasil pelaksanaan hanya mencapai 5,28%, (3) Sertifikasi Internal Pegawai Operasional dimana hasilnya belum mencapai hasil yang diharuskan yakni dari bobot nilai yang diharuskan 5% tapi dalam hasil pelaksanaan hanya mencapai 4,99%, (4) Terpenuhinya Pemeliharaan Dan Kebersihan Griya Karya, Wisma, Dan Mess dimana hasilnya belum mencapai hasil yang diharuskan yakni dari bobot nilai yang diharuskan 5% tapi dalam hasil pelaksanaan hanya mencapai 4,72%, dan ini sangat jauh dari yang diharapkan.

Dari aspek Proses Bisnis pada tahun 2010 hanya ada 1 key performance indications yang mencapai target yaitu Sertifikasi Internal Pegawai Operasional Dan 4 key performance indications yang tidak mencapai target dari aspek Proses bisnis yaitu: (1) Implementasi dan akurat data SAP HR dan payroll dimana

**Widya Nastitie, 2014**

***Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2***

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

hasilnya belum mencapai hasil yang diharuskan yakni dari bobot nilai yang diharuskan 10% tapi dalam hasil pelaksanaan hanya mencapai 9,75% saja. Begitu pula dengan (2) Pelaksanaan Diklat, dimana hasilnya belum mencapai hasil yang diharuskan yakni dari bobot nilai yang diharuskan 10% tapi dalam hasil pelaksanaan hanya mencapai 9,99%, (3) Implementasi Simak (KPI) dimana hasilnya belum mencapai hasil yang diharuskan yakni dari bobot nilai yang diharuskan 5% tapi dalam hasil pelaksanaan hanya mencapai 5,32%, (4) Terpenuhiya Pemeliharaan Dan Kebersihan Griya Karya, Wisma, Dan Mess dimana hasilnya belum mencapai hasil yang diharuskan yakni dari bobot nilai yang diharuskan 5% tapi dalam hasil pelaksanaan hanya mencapai 4,95%, dan ini sangat jauh dari yang diharapkan. Dari aspek Proses Bisnis pada tahun 2011 dan tahun 2013 hasil yang memuaskan ada 3 key performance indications yang mencapai target dari Proses Bisnis yaitu: (1) Pelaksanaan Diklat (2) Sertifikasi Internal Pegawai Operasional (3) Terpenuhiya Pemeliharaan Dan Kebersihan Griya Karya, Wisma, Dan Mess. Dan 2 key performance indications yang tidak mencapai target dari aspek Proses bisnis yaitu: (1) Implementasi dan akurat data SAP HR dan payroll dan (2) Implementasi SIMAK (KPI).

Dari aspek Pelanggan pada tahun 2009 hasil yang dicapai sangat tidak memuaskan sekali karena hasilnya tidak mencapai target yang diharuskan. Pada tahun 2010 sampai tahun 2013 hanya Kecelakaan akibat human error saja yang mencapai hasil yang sangat memuaskan. Dan 3 key performance indications yang

**Widya Nastitie, 2014**

***Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2***

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

tidak mencapai target dari aspek Pelanggan yaitu: (1) Ketersediaan SDM dimana hasilnya belum mencapai hasil yang diharuskan yakni dari bobot nilai yang diharuskan 10% tapi dalam hasil pelaksanaan hanya mencapai 9,18% pada tahun 2010,2011 dan 2012, dan pada tahun 2013 9,16% saja. Begitu pula dengan (2) Rasio Produktivitas dimana hasilnya belum mencapai hasil yang diharuskan yakni dari bobot nilai yang diharuskan 5% tapi dalam hasil pelaksanaan hanya mencapai 4,32% pada tahun 2010, sedangkan pada tahun 2011 hanya mencapai 4,40%, pada tahun 2012 hanya 4,42 %, dan pada tahun 2013 sebesar 4,44%. (3) Indeks Kepuasan Pegawai dimana hasilnya belum mencapai hasil yang diharuskan yakni dari bobot nilai yang diharuskan 10% tapi dalam hasil pelaksanaan hanya mencapai 9,62% pada tahun 2010, sedangkan pada tahun 2011 hanya mencapai 9,80%, pada tahun 2012 hanya 9,82 %, dan pada tahun 2013 sebesar 9,89%.

Dari aspek Dinamis hanya Penyelesaian temuan internal dan eksternal saja yang berhasil mencapai hasil 5% pada tahun 2010 sampai tahun 2013. Dan 3 key performance indications yang tidak mencapai target dari aspek Dinamis yaitu: (1) Ketepatan Waktu Penyelesaian Transaksi SDM dimana hasilnya belum mencapai hasil yang diharuskan yakni dari bobot nilai yang diharuskan 5% tapi dalam hasil pelaksanaan hanya mencapai 4,66% pada tahun 2010, sedangkan pada tahun 2011 hanya mencapai 4,72%, pada tahun 2012 hanya 4,80 %, dan pada tahun 2013 sebesar 4,85%. Begitu pula dengan (2) Kehadiran pegawai dimana hasilnya belum mencapai hasil yang diharuskan yakni dari bobot nilai yang diharuskan 5% tapi

**Widya Nastitie, 2014**

***Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2***

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

dalam hasil pelaksanaan hanya mencapai 4,70% pada tahun 2010, sedangkan pada tahun 2011 hanya mencapai 4,72%, pada tahun 2012 hanya 4,78 %, dan pada tahun 2013 sebesar 4,85%. (3) Peningkatan kualitas/kompetensi pegawai dimana hasilnya belum mencapai hasil yang diharuskan yakni dari bobot nilai yang diharuskan 5% tapi dalam hasil pelaksanaan hanya mencapai 2,44% pada tahun 2010, sedangkan pada tahun 2011 hanya mencapai 2,50%, pada tahun 2012 hanya 2,59 %, dan pada tahun 2013 2,64%. Dari penjabaran tersebut dapat penulis simpulkan bahwa peningkatan motivasi pegawai kurang pada PT. KAI (Persero) DAOP 2.

Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi, belum optimalnya motivasi kerja karyawan disebabkan salah satunya oleh lingkungan kerja tidak kondusif. Setiap anggota karyawan dituntut melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai tugasnya. Hasil yang dilaksanakan harus seimbang dengan tanggung jawab yang diberikan. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya berbeda setiap karyawan sehingga perusahaan harus mampu mengetahui keinginan dan kebutuhan karyawan.

Sehubungan dengan hal tersebut, pertanyaan yang muncul adalah sejauh mana tingkat motivasi akan tumbuh melalui penciptaan iklim organisasi yang lebih baik? Untuk menjawab pertanyaan ini maka diperlukan studi yang mendalam melalui penelitian yang komprehensif dan sistematis.

**Widya Nastitie, 2014**

***Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2***

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

Terkait dengan hal tersebut diatas, penulis mencoba mengkaji lebih lanjut permasalahan ini dengan mengadakan penelitian yang berjudul “**Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja Karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2**”.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Sebagaimana telah dijelaskan dalam latar belakang masalah bahwa manusia memegang peran yang penting dalam suatu organisasi. Mengingat manusia adalah makhluk yang unik dan dinamis, tentunya akan timbul berbagai masalah dalam pengelolaan sumber daya manusia ini sehingga diperlukan suatu penanganan yang serius agar tujuan yang diinginkan organisasi dan tujuan dari setiap pegawai dapat tercapai dengan baik. Salah satu cara untuk meningkatkan dan memperbaiki motivasi kerja karyawan adalah dengan menciptakan lingkungan dan iklim kerja yang kondusif. Untuk itu diperlukan suasana yang menyenangkan untuk menjaga dan menciptakan iklim organisasi yang aman dan menyenangkan

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

1. Bagaimana iklim organisasi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2?
2. Bagaimana tingkat motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2?

**Widya Nastitie, 2014**

***Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2***

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

3. Adakah hubungan antara iklim organisasi dengan tingkat motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud diadakannya penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan sebagai bahan analisis untuk mengetahui sejauh mana dan seberapa besar nilai hubungan iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di DAOP 2.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan iklim Organisasi di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2?
2. Untuk mendeskripsikan tingkat motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2?
3. Untuk mengetahui adakah hubungan antara iklim organisasi dengan tingkat motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2?

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi yang membutuhkan. Manfaat penelitian ini berupa manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis, yaitu sebagai berikut:

### 1. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian dan pengembangan teori dan disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi, khususnya tentang iklim organisasi dan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini dapat juga dijadikan dasar bagi peneliti lainnya yang tertarik untuk meneliti mengenai permasalahan yang sama.

### 2. Secara Praktis

Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai sumbangan pemikiran kepada manajemen PT. KAI (Persero) dalam upaya menata sumber daya manusia, khususnya berkaitan dengan penciptaan iklim organisasi yang berhubungan dengan peningkatan motivasi kerja karyawan di masa yang akan datang.

### 3. Bagi Peneliti

Bagi peneliti, sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman, sehingga dapat mengoptimalkan teori yang dimiliki untuk mencoba menganalisa fakta, data, gejala dan peristiwa yang terjadi untuk dapat ditarik kesimpulan secara objektif dan ilmiah.

Widya Nastitie, 2014

*Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2*

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

Widya Nastitie, 2014

*Hubungan antara iklim organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2*

Universitas Pendidikan Indonesia | [repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)