

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada era global seperti pada saat ini, peran manajemen sumber daya manusia sangatlah dibutuhkan untuk menciptakan tenaga kerja yang berkualitas serta berkompeten. Dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia mempunyai andil dalam pengambilan keputusan pada setiap langkah yang dilakukan oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya sumber daya manusia bagi setiap perusahaan. Sebagai contoh dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan perkembangan teknologi yang semakin canggih jika tidak didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia yang memadai, kemungkinan besar tujuan yang hendak dicapai perusahaan akan sangat sulit untuk tercapai. Dengan demikian, kunci dari keberhasilan pada suatu perusahaan tergantung pada kualitas dan kuantitas yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang ada.

Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah ilmu dan seni atau proses dalam rangka memajukan, mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dengan efisien pada diri pribadi yang bersangkutan. Peran sumber daya manusia bagi sebuah organisasi sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan pentingnya peranan sumber daya manusia maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Program dalam pengembangan sumber daya manusia yang tepat akan menunjang kinerja dari pegawai sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. “ Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil yang telah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan” (Swasto, 2011:54). Mengingat pentingnya sumber daya manusia pada proses pertumbuhan dan perkembangan perusahaan, maka yang bersangkutan harus berupaya untuk meningkatkan kinerja melalui kemampuan kerja mereka.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah salah satu badan usaha milik negara yang bergerak dalam bidang transportasi yaitu kereta api. Layanan yang disediakan oleh PT.Kereta Api Indonesia (Persero) meliputi angkutan untuk

penumpang dan barang. Sebagaimana telah diatur dalam Undang – Undang No. 23 tahun 2007 tentang perkeretaapian, dimana status PT. Kereta Api Indonesia (Persero) ini adalah sebagai badan usaha penyelenggara sarana perkeretaapian umum. Selain dari itu izin usaha dan operasi 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 (Persero). Kereta api merupakan satu-satunya transportasi yang menggunakan jalur khusus. Namun kereta api memiliki pesaing untuk transportasi jarak dekat atau lokal, saingan kereta api berupa angkutan kota, bus kota, sedangkan untuk jarak jauh Kereta api memiliki saingan berupa bus antar kota, antar provinsi, travel dan pesawat terbang (Mutiarasari, 2016)

Menurut Anwar Prabu, (2012) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Torang, (2013) kinerja merupakan kuantitas dan kualitas hasil kerja individu atau kelompok dalam organisasi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Menurut Wibowo (2014) kinerja dapat dilihat sebagai proses maupun hasil pekerjaan dari pegawai. Kinerja merupakan suatu proses bagaimana pekerjaan berlangsung untuk dapat mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan unsur yang tidak dapat dipisahkan, baik itu dalam organisasi publik maupun organisasi swasta. Kinerja akan sangat ditentukan oleh pegawainya karena untuk mengukur kinerja pada suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance

atau Actual Performance yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. (Taufik Ismail Sitompul, 2019)

Berbagai macam cara yang telah ditempuh untuk meningkatkan kinerja dari pegawai, yaitu salah satunya dengan cara meningkatkan program pelatihan yang diadakan pada sebuah organisasi atau perusahaan. Selain itu untuk meningkatkan kestabilan kinerja dalam organisasi atau perusahaan, sebaiknya motivasi dan kompetensi yang dimiliki karyawan dalam berkerja harus di perbaiki.

Pelatihan pada karyawan dapat meningkatkan kinerja pegawai baik diwaktu sekarang atau pada waktu yang akan datang sesuai dengan perkembangan zaman. Akan tetapi, ada beberapa pegawai yang kurang termotivasi dalam menjalankan tugasnya, sehingga dapat menurunkan produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, untuk mengatasi permasalahan seperti itu, perusahaan harus mengadakan suatu program pelatihan bagi pegawainya. pelatihan yang disusun secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan, memaksimumkan laba dan dapat mempertahankan perusahaannya diantara para pesaingnya. pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik secara teknis maupun manajerial.

Menurut Rozalena & Sri Komala Dewi, (2016) Pelatihan adalah sebuah rangkaian aktivitas yang disusun secara terarah untuk dapat meningkatkan keterampilan, pengalaman, keahlian, serta dapat menambahkan pengetahuan seorang individu. pelatihan merupakan keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh dan meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkatan keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan kualifikasi dan jenjang jabatan atau pekerjaan (Moeheriono, 2012:89)

Pelatihan pegawai dapat diperoleh secara formal maupun non formal yang biasanya telah disediakan oleh perusahaan. Dalam sebuah organisasi, kompetensi dapat dikembangkan melalui aktivitas pelatihan wajib maupun pelatihan secara sukarela (Jayawarna, 2007). pegawai dengan pengembangan SDM yang baik diharapkan mempunyai kompetensi yang dibutuhkan untuk bekerja dalam perusahaan. Kompetensi tersebut memungkinkan pegawai dapat melakukan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien. Pekerjaan yang dilakukan secara

efektif dan efisien dapat membuat pegswai merasa pekerjaan mereka akan menjadi lebih mudah dan dengan hasil memuaskan. Tentu saja ini baik secara langsung ataupun secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Scott-Ladd, 2006)

Menurut Marwansyah kompetensi yaitu perpaduan dari pengetahuan, keterampilan serta sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan, yang dapat diukur dengan menggunakan standar yang telah ditetapkan. Menurut Soetrisno & Gilang, (2018) mengatakan bahwa kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin/pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi. Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individual yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya. Kompetensi itu kumpulan dari pengetahuan, pemahaman, keterampilan, nilai, sikap, dan minat yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu (SULASTRI, S. 2021).

Gordon dalam sutrisno (2016:204) menguraikan aspek-aspek yang terkandung dalam dimensi kompetensi yaitu pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*understanding*), kemampuan atau keterampilan (*skill*), nilai (*value*), sikap (*attitude*) dan minat (*interest*).

Menurut Gunarsa (2008) “motivasi intrinsik adalah sebuah dorongan atau kehendak yang kuat dari dalam diri seseorang. Motivasi intrinsik adalah suatu motivasi yang dapat mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Husaini Usman (2009:249) menjelaskan “motivasi instrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri”. Motivasi intrinsik mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri sendiri, berupa kesadaran mengenai pentingnya msnfaat atau makna dari pekerjaan itu sendiri. Ketika seseorang sadar akan pentingnya manfaat dari sebuah pekerjaan maka akan meningkatkan kinerjanya.

Budaya organisasi merupakan nilai dasar dalam sebuah organisasi yang diyakini atas keberhasilannya oleh seluruh anggota organisasi dan hubungannya dengan penyelesaian masalah internal dan eksternal organisasi. Dalam beradaptasi

dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan keberlangsungan hidupnya. Serta melakukan integrasi internal, fungsi budaya organisasi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi terutama saat organisasi sedang mengalami goncangan (*Organization blunder*). Wahyudi dan Tupti (2019) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya.. Menurut Erni, (2011) bahwa budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi. Setiap organisasi mempunyai budayanya masing-masing. Hal ini menjadi salah satu pembeda antar setiap organisasi. Budaya sebuah organisasi bisa saja mempengaruhi kinerja pegawai pada sebuah organisasi.



Tabel 1.1

## Kinerja Pegawai PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I Kota Jakarta

Kelompok Kompetensi	No	Kriteria Penilaian	2019	2020	2021
Keterampilan Teknis	1	Kemampuan teknis pelaksanaan tugas	85	83	83
	2	Kecepatan penyelesaian tugas	84	82	79
	3	Pelaksanaan tugas sesuai, intruksi, pedoman, dan metode kerja	85	80	83
	4	Ketekunan dan kerajinan	75	78	75
Kepribadian dan penampilan	5	Perilaku atau kejujuran	85	85	80
	6	Loyalitas dan disiplin	85	70	78
	7	Kesehatan dan penampilan	77	80	70
	8	Kehadiran	79	70	65
Keterampilan Mengurus Tugas	9	Kepemimpinan	83	75	68
	10	Tanggung jawab	84	82	85
	11	Kreativitas atau inovatif	75	74	70
	12	Kesanggupan mengorganisir atau	70	75	75

Lanjutan Tabel 1.1

		koordinasi jenis-jenis kerja lain			
Hubungan Kerja	13	Hubungan kerja terhadap atasan	80	78	75
	14	Hubungan kerja terhadap teman sederajat	85	83	70
	14	Hubungan kerja terhadap bawahan	80	78	70
	16	Hubungan kerja lintas departemen	78	77	75
<b>Rata-Rata</b>			80,6	78,1	75

Sumber : Rekapitulasi Penilaian Kinerja Tahunan PT.KAI tahun 2019-2021

**Keterangan:**

- 1) Kriteria (SB) yaitu Sangat baik, dengan nilai antara 90-100
- 2) Kriteria (B) yaitu Baik, dengan nilai 80-89
- 3) Kriteria (C) yaitu Cukup, dengan nilai 70-79
- 4) Kriteria (K) yaitu Kurang, dengan nilai 60-69
- 5) Kriteria (SK) yaitu Sangat kurang, dengan nilai 0-50

Berdasarkan tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I Kota Jakarta kinerja pegawai pada tahun 2019 menunjukkan kriteria (B) atau Baik dengan nilai 80,6 mengalami penurunan pada tahun 2020 menjadi kriteria (C) Cukup dengan nilai 78,1. Pada tahun 2021 kinerja pegawai kembali mengalami penurunan menjadi kriteria (C) Cukup dengan nilai 75. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I Jakarta mengalami penurunan dari dari 2019-2021, hal ini disebabkan karena kualitas kerja pegawai yang kurang maksimal dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa ada masalah pada kinerja pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 1 Kota Jakarta. Dengan kinerja pegawai yang meningkat maka efektivitas pada perusahaan akan



meningkat, namun mendapatkan kinerja yang optimal itu tidak mudah, dibutuhkan kesadaran serta rasa tanggung jawab yang besar yang harus dimiliki oleh setiap individu.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas penulis berinisiatif melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Motivasi Intrinsik dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I Kota Jakarta** ”

## **B. Perumusan Masalah**

Seperti yang telah disampaikan pada latar belakang masalah, penelitian ini berencana meneliti pengaruh pendidikan dan pelatihan, kompetensi, motivasi intrinsik dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Secara rinci, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I Kota Jakarta
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I Kota Jakarta
3. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I Kota Jakarta
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I Kota Jakarta

## **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Dalam sebuah penelitian selalu memiliki arah untuk mencapai sebuah tujuan tertentu. Dengan penelitian ini, diharapkan dapat mencapai tujuan yang sudah ditentukan yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I Kota Jakarta.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I Kota Jakarta.



- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I Kota Jakarta.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP I Kota Jakarta

## 2. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian pada uraian dalam penelitian ini, maka kegunaan penelitiannya yaitu:

- a. Teoritis

Penelitian ini mampu menjadi rujukan untuk meningkatkan model penelitian tentang pengaruh pelatihan, kompetensi, motivasi intrinsik dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan objek yang lebih luas.

- b. Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, serta dapat menjadi rujukan untuk para peneliti lain yang ini melaksanakan penelitian dengan judul pengaruh pelatihan, kompetensi, motivasi intrinsik dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

- c. Praktis

Penelitian ini penulis mengharapkan dapat menjadi bahan acuan dalam merefleksikan serta mempertimbangkan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan aspek sumber daya manusia di perusahaan khususnya tentang pelatihan, kompetensi, motivasi intrinsik, budaya organisasi dan kinerja.