

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting dalam suatu perusahaan karena Sumber Daya Manusia menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Sumber Daya Manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan mencapai keberhasilan yang menjadi tujuan perusahaan.

Dalam melaksanakan kerjanya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Menurut **(Muis, Jufrizen, and Fahmi 2018)** kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Kinerja merupakan kegiatan pengolahan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa teori dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai atas tugas dan tanggung jawab seorang karyawan dalam mencapai tujuan tertentu **(Erdiansyah, SE. 2016)**.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar sebagai Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang penyelenggaraan sarana yang ditugaskan oleh pemerintah untuk menyelenggarakan tanggung jawab dalam memberikan fasilitas pelayanan umum yang layak tersebut. Sebagai BUMN, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar memiliki peran ganda, yaitu sebagai *agent of development* dan perusahaan yang *profitable*. Perusahaan ini memiliki tanggung jawab sosial untuk menyelenggarakan sarana transportasi publik yaitu angkutan kereta api bagi seluruh

masyarakat Indonesia. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar menawarkan beberapa kelas yaitu kelas eksekutif, bisnis dan ekonomi untuk kereta api jarak jauh serta kelas bisnis, ekonomi, Kereta Rel Diesel (KRD) dan Kereta Rel Listrik (KRL) untuk kereta api jarak lokal atau dekat.

Namun, disatu sisi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumbar juga dituntut untuk mampu berdiri sendiri dan dapat menjadi perusahaan seutuhnya yang menghasilkan keuntungan. Dalam peningkatan kinerja perusahaan, telah dilakukan sejumlah strategi bisnis melalui pengembangan usaha non angkutan seperti persewaan tanah, rumah dinas, gedung, lahan parkir dan lain-lain.

Meningkatnya kinerja perusahaan setiap tahun, diproyeksikan akan terus tumbuh dengan adanya pengembangan beberapa proyek baik pada segmen angkutan barang, angkutan penumpang, maupun optimalisasi aset. Beberapa Program kerja yang dicapai oleh perusahaan seperti yang dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Program dan Realisasi Angkutan Penumpang
PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat
2017

No	Bulan	TargetAgkutan Penumpang	RealisasiAngku tan Penumpang	Pencapaian(%)
1	Januari	88.592	99.913	112,8
2	Februari	80.018	77.977	97,4
3	Maret	88.592	83.865	94,7
4	April	85.735	85.852	100,1

5	Mei	88.592	94.314	106,5
6	Juni	85.731	80.262	93,6
7	Juli	88.586	62.511	70,6
8	Agustus	88.592	66.836	75,4
9	September	85.735	82.431	96,1
10	Oktober	88.592	84.171	95,0
11	November	85.735	86.440	100,8
12	Desember	88.592	104.600	118,1
	Rata-Rata	86.924	84.098	96,7

Sumber: PT. KAI (Persero) Divre II SB

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, dapat dilihat bahwa jumlah angkutan penumpang pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat tahun 2017 dimana pada bulan Januari target angkutan penumpang sebanyak 88.592 orang, realisasi angkutan penumpang sebanyak 99.913 orang, dan persentasi pencapaiannya 112,8%. Pada bulan Februari target angkutan penumpang sebanyak 80.018 orang, realisasi angkutan penumpang sebanyak 77.977 orang, dan persentasi pencapaiannya 97,4%. Pada bulan Maret target angkutan penumpang sebanyak 88.592 orang, realisasi angkutan penumpang sebanyak 83.865 orang, dan persentasi pencapaiannya 94,7%. Pada bulan April target angkutan penumpang sebanyak 85.735 orang, realisasi angkutan penumpang sebanyak 85.852 orang, dan persentasi pencapaiannya 100,1%. Pada bulan Mei target angkutan penumpang sebanyak 88.592 orang, realisasi angkutan penumpang sebanyak 94.314 orang, dan persentasi pencapaiannya 106,5%. Pada bulan Juni target angkutan penumpang sebanyak 85.731 orang, realisasi angkutan penumpang sebanyak 80.262 orang, dan persentasi pencapaiannya 93,6%. Pada bulan Juli target angkutan penumpang sebanyak 88.586 orang, realisasi angkutan penumpang sebanyak 62.511 orang, dan persentasi pencapaiannya 70,6%. Pada bulan Agustus target angkutan penumpang sebanyak 88.592 orang, realisasi angkutan penumpang

sebanyak 66.836 orang, dan persentasi pencapaiannya 75,4%. Pada bulan September target angkutan penumpang sebanyak 85.735 orang, realisasi angkutan penumpang sebanyak 82.431 orang, dan persentasi pencapaiannya 96,1%. Pada bulan Oktober target angkutan penumpang sebanyak 88.592 orang, realisasi angkutan penumpang sebanyak 84.171 orang, dan persentasi pencapaiannya 95,0%. Pada bulan November target angkutan penumpang sebanyak 85.735 orang, realisasi angkutan penumpang sebanyak 86.440 orang, dan persentasi pencapaiannya 100,8%. Pada bulan Desember target angkutan penumpang sebanyak 88.592 orang, realisasi angkutan penumpang sebanyak 104.600 orang, dan persentasi pencapaiannya 118,1%. Realisasi angkutan penumpang memiliki rata-rata sebesar 84.098, sedangkan target angkutan penumpang sebesar 86.924 dan persentasi pencapaiannya hanya 96,7%.

Dari tabel diatas dapat diindikasikan bahwa kinerja karyawan pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Drive II Sumbar belum optimal. Belum optimalnya kinerja disebabkan dan dipengaruhi oleh Pengembangan Karirdan Budaya Organisasi serta Disiplin Kerja yang belum telaksana dengan baik.

Kinerja karyawan Merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dihasilkan atau disumbangkan seorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada perusahaan(**Nurcahyani and Adnyani 2016**).

Kinerja merupakan kegiatan yang mencakup semua tindakan atau prilaku yang dikontrol oleh individu dan memberi kontribusi pada pencapaian tujuan-tujuan perusahaan(**Bachtiar Arifudin Husain 2018**).

Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu(**Bambang Siswanto 2019**).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi **(Fachreza, Musnadi, and Majid 2018)**.

Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum **(Joko, Munir, and Fattah 2019)**.

Pengembangan karir adalah suatu usaha yang dilakukan oleh karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dan dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan apresiasi kenaikan jenjang jabatan yang diberikan oleh perusahaan **(Putri and Frianto 2019)**.

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam mencapai karir yang diinginkan. Berdasarkan kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi **(Daniel, Koleangan, and Sepang 2019)**.

Budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya, dengan kata lain budaya merupakan salah satu hal yang digunakan dalam keseharian anggota organisasi dan sebagai petunjuk bagaimana anggota organisasi bertingkah laku **(Zhafran and Muhammad 2017)**.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi **(Suryani and Budiono 2016)**.

Budaya organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas sedemikian rupa, pemakaian yang efisien, sistematis, positif, dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia(Nugraha and Adi 2019).

Disiplin kerja merupakan suatu bentuk upaya pegawai yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga perilaku karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara operatif dengan karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerja(Bachtiar Arifudin Husain 2018).

Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, dimana karyawan selalu pulang dan datang tepat waktu dan mengerjakan pekerjaan dengan baik(Marjanuardi and Ratnasari 2019).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan baik secara parsial maupun simultan(Nathania 2018).

Hasil pengujian menunjukan bahwa budaya organisasi kuat, tingkat kepuasan kerja tinggi, tingkat keterikatan karyawan tinggi, tingkat kinerja karyawan tinggi, budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan(Sopyan and Ahman 2015).

Hasil penelitian yang menunjukan bahwa variabel pengembangan karir dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan(Amalinda and Nasution 2019).

Dari berbagai uraian diatas, sehingga penulis tertarik untuk meneliti mengenai Pengembangan karir, Budaya organisasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan. Sehingga judul dalam penelitian ini yaitu **“Pengaruh Pengembangan Karir, Budaya Organisasi terhadap**

Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan kajian-kajian MSDM banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka dapat di identifikasikan masalah sebagai berikut:

1. Budaya keterbukaan antara pihak perusahaan dengan karyawan masih kurang.
2. Masih rendahnya pengembangan karir pada PT. Kereta Api Indonesia sehingga mempengaruhi kinerja karyawan
3. Budaya organisasi yang masih kurang kondusif sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan
4. Kualitas kerja yang masih kurang baik dalam suatu perusahaan sehingga dapat menghambat terjadi pengembangan karir pada karyawan
5. Budaya perusahaan yang masih kurang berkembang
6. Disiplin kerja yang belum dilaksanakan dengan baik sehingga memperlambat perkembangan perusahaan PT. Kereta Api Indonesia
7. Pengembangan karir terhadap karyawan yang masih belum baik dan sulit yang membuat lambat jalan perusahaan
8. Disiplin kerja yang belum terpenuhi sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan
9. Rencana Kerja kurang terlaksana dengan baik. Rencana kerja yang telah disepakati dalam perjanjian awal untuk bekerja di perusahaan kurng terlaksana baik.
10. Kemampuan dan Keahlian terbilang rendah. Kurangnya kemampuan yang dimiliki karyawan serta keahliannya yang kurang terhadap perkembangan perusahaan.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih berfokus dan tidak menimbulkan banyak penafsiran, maka perlu dibatasi permasalahan yang diteliti. Hal ini bertujuan agar penelitian yang dilakukan

dapat diungkap secara lebih cermat dan teliti serta agar pembahasan yang dibahas tidak keluar dari konsep, maka penulis memberi batasan variabel bebasnya yaitu pengembangan karir, budaya organisasi, disiplin kerja dan variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembahasan masalah di atas, maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh pengembangan karir terhadap disiplin kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar?
2. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar?
3. Bagaimanakah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar?
4. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar?
5. Bagaimanakah pengaruh disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar?
6. Bagaimanakah pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai variabel intervening pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DivreII Sumbar?
7. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar?

1.5 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan Karir terhadap Disiplin Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar
2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar
3. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar
4. Untuk mengetahui Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar
5. Untuk mengetahui pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar
6. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar
7. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar

1.5.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Bagi Perusahaan, Diharapkan penelitian ini dapat menjadi masukan bagi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre II Sumbar untuk lebih memahami hubungan pengembangan karir, budaya organisasi dan disiplin kerja dapat menciptakan kinerja karyawan yang lebih baik.
2. Bagi Penulis, Sebagai salah satu syarat menyelesaikan pendidikan S1 guna mendapatkan gelar sarjana di Program Studi Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Putra Indonesia (YPTK) Padang.

3. Bagi Pihak Lain, Merupakan bahan masukan untuk pengembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan yang telah ada serta guna mencapai ilmu yang lebih tinggi, khususnya mengadakan penelitian masalah msdm.