BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

1. Lahirnya Kereta Api di bumi Indonesia

   Pada tahun 1863 dibangun jalan kereta api yang pertama di Indonesia, yang menghubungkan kota Semarang dan kota Yogyakarta. Pembangunan itu diselenggarakan oleh Perusahaan kereta api swasta, Nederlands Indische Spoorweg Maatschappij (NIS). Pada tanggal 10 agustus 1867 diresmikan pemakaian lintas kereta api pertama yang menghubungkan Semarang (setasiun Kemijen) dengan Tanggung, lintas sepanjang 14 km.Jalur kereta api ini selesai dibangun sampai Yogyakarta (setasiun Lempuyangan) pada tahun 1872.

2. Perkembangan kereta api semasa pemerintahan Hindia Belanda

   Dalam kurun waktu 50 tahun sejak dimulai pemasangan jalan kereta api pertama, pembangunan jaringan, kereta api di pulau Jawa dan Sumatra melaju pesat, sehingga mencapai panjang lintas ± 6.800 km di pulau Jawa ± 4800 km dan di Sumatra ± 2000 km.

   Di luar Jawa dan Sumatra, pernah juga dipasang jaringan kereta api di Sulawesi dengan panjang ± 35 km yang menghubungkan kota Ujung Pandang (Makassar) dengan takalar, yang ternyata tidak umur panjang.

Pesatnya perkembangan kereta api pada masa itu berlatar belakang pada dua motivasi pokok.

a. Makin pesat perkembangan usaha perkebunan yang menghasilkan komoditi ekspor yang sangat menguntungkan di jual di pasaran Eropa, memerlukan alat angkut yang cepat, aman, murah serta mampu untuk mengangkut dalam jumlah yang besar.
b. Pemerintahan Hindia Belanda memerlukan alat angkutan dan perhubungan untuk memperlancar jalannya administrasi pemerintahan penjajahan serta mendukung kelangsungan bercokolnya penjajahan Belanda atas bumi dan bangsa Indonesia.

Jaringan kereta api yang merupakan sarana yang sangat vital bagi pemerintah Hindia Belanda, dibangun oleh pemerintah sendiri. Pengusahanya diserahkan kepada staats spoorwegen (disingkat : S.S.), suatu bentuk usaha milik Negara *(staatsbedrijf)* yang bernaung di bawah departemen lalu–lintas dan pengairan *(verkeer en Watertaat).*

Disamping itu, pemerintah mengijinkan beberapa banyak modal swasta (terutama modal Belanda) untuk turut serta mengusahakan pengusahaan perkereta apian di Indonesia. Jumlah perusahaan perkereta apian swasta mencapai 12 (dua belas) perusahaan, umunya bermotif komersial, untuk beramai-ramai sebanyak mungkin memperoleh keuntungan, mengeduk kekayaan dari bumi Indonesia, meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan Negara dan bangsa Belanda di daratan Eropa.

Dengan terjadinya pergolakan dalam perekonomian yang menghantui seluruh dunia dalam permulaan dasawarsa ke-4 abad ke-20 (malaise=resesi), sebagian besar dari perusahaan kereta api swasta mengalami kerugian, sehingga terpaksa menghentikan pengusahanya atau menggabungkan diri membentuk gabungan perusahaan kereta api swasta.

3. Kereta api dalam penduduk Jepang.

Dengan datangnya Jepang di Indonesia, sejak tahun 1942, perkereta apian di Jama dan di Sumatera terpisah, karena pulau Jawa dikuasai oleh angkatan darat (Rikugun) dan Sumatera dikuasai angkatan laut (Kaigun).

Tugas perkereta apian pada waktu itu terutama ialah menjadi sarana untuk memenangkan perang Asia Timur Raya.

Seluruh perkereta apian di Jawa disatukan dalam pengaturan dan pengoperasian, dikelola oleh Rikuyu Sokyoku (Jawatan Angkatan Darat), termasuk angkutan kendaraan bermotor (sekarang : DAMRI) dan kendaraan tak bermotor (gerobak sapi, kuda, dsb)

Masa pendudukan Jepang bagi perkereta apian di Indonesia ditandai dengan banyaknya lintas kereta api yang dibongkar, dipindahkan ke garis depan peperangan (India, Burma, dan Thailand) dengan peralatan dan pegawainya. Tenaga dan peralatan yang tertinggal di Jawa dan Sumatera diperas habis-habisan siang-malam untuk keperluan.

Meskipun masa pendudukan Jepang mengakibatkan penderitaan lahir-batin yang hampir tak terpikul lagi oleh bangsa Indonesia, tetapi

beberapa tindakan dari penguasa perkeretaapian ada juga hikmah yang dapat dipetik. Khususnya bagi masyarakat perkereta api dalam periode-periode berikutnya.

a. Dalam masa pendudukan Jepang, praktis berjalannya roda perkeretaapian dilaksanakan oleh tenaga-tenaga bangsa Indonesia, menggantikan tenaga-tenaga Belanda yang sebelumnya menduduki semua jabatan kunci, sehingga secara serta merta pegawai bangsa Indonesia memperoleh kesempatan dan dipakasakan untuk memegang hampir semua jabatan pimpinan.
b. Pada masa itu banyak tenaga-tenaga muda berpendidikan menengah dan tinggi diterima sebagai pegawai baru, yang kemudian ternyata merupakan motor, pelopor yang menjiwai dan melaksanakan perebutan kekuasaan atas perkereta apian dari tangan bangsa Jepang.
c. Latihan-latihan kepemudaan dalam segi-segi pembinaan disiplin, pengetahuan kemiliteran seperti adanya seinenden (barisan pemuda), Keibodan (barisan pertahanan/pengamanan), Kunrenyo/ Yoseizyo (pusat-pusat latihan kepegawaian), dsb. Memberikan dasar-dasar keberanian untuk menghadapi tantangan, pantang menyerah serta kesanggupan untuk berkorban demi mencapai sasaran.

4. Kereta Api setelah Proklamasi Kemerdekaan

Sesuai dengan bunyi proklamasi kemerdekaan yang dinyatakan oleh Bung Karno dan bung Hatta dan dibacakan oleh Bung Karno pada tanggal 17 Agustus 1945, maka masyarakat kereta api telah melaksanakan

pengalihan kekuasaan perkerertaapian dari tangan bangsa Jepang dalam tempo yang sesingkat-singkatnya.

Misalnya dari Semarang pada tanggal 19 agustus 1945 oleh beberapa tokoh masyarakat kereta api dengan dukungan dari angkatan mudanya telah dibentuk panitia pengambil alihan kekuasaan atas kereta api Jawa Tengah dengan nama " Putjuh Pimpinan Kereta Api Djawa Tengah".

Pegolakan masyarakat kereta api JAwa Timur di Surabaya telah dimulai dalam bulan September 1945 dengan klimaks pengambil alihan kekuasaan eksplotasi Timur pada tanggal 1 Oktober 1945.

Di Jakarta dewan Pimpinan Perjoangan dibentuk pada tanggal 3 September 1945 dan esok harinya tanggal 4 September 1945 di seluruh unit-unit kereta api di Jakarta dan daerah-daerah sekitarnya telah diambil alih oleh bangsa Indonesia.

Pengambil alihan kereta api di Sumatera umumnya terlaksana dalam bulan Oktober 1945.

Pada tanggal 27 September 1945 Komite Nasional Indonesia kota Bandung memutuskan agara semua kekuasaan Jepang yang ada di kota Bandung diambil alih secara serentak esok harinya tanggal 28 September 1945.

Maka pada hari tanggal 28 September 1945 Dewan Pimpinan Kereta Api Republik Indonesia mengambil alih kekuasaan atas perkereta api dari tangan Jepang didukung oleh angkatan muda dan ribuan pegawai yang berkumpul di halaman upacara Balai Besar di Bandung.

Maka hari itu kemudian ditetapkan sebagai hari resmi pengambil alihan seluruh kereta api di Indonesia, menjadi Hari Kereta Api yang Pertama.

5. Mempertahankan kekuasaan bangsa Indonesia atas perkereta apian.

Pelaksanaan pengalihan kekuasaan dari tangan bangsa Jepang tidaklah selalu berjalan mulus. Jepang yang telah bertekuk lutut menyerah kalah kepada sekutu, umumnya menaati perintah sekutu untuk tidak mengadakan perobahan-perobahan terhadap keadaan pada waktu Jepang menyatakan menyerah, sehingga perkereta apianpun akan diserahkan pada kekuasaan Sekutu yang akan datang.

Dibeberapa tempat pengalihan kekuasaan terpaksa dilaksanakan dengan secara paksa, tidak jarang dengan penggunaan kekuatan fisik dan kekerasan.

Usaha penjajah Belanda untuk bercokol kembali menjajah bangsa Indonesia serentak memperoleh perlawanan dari bangsa Indonesia yang merasa telah merdeka dan berdaulat sepenuhnya. Kereta Api Republik Indonesia dan seluruh masyarakat pegawainya secara serentak pula mengadakan perlawanan terhadap tiap usaha Belanda untuk mengambil alih perkeretaapian.

Usaha untuk mengkonsolidir, menata organisasi serta merehabilitasi kerusakan kereta api, terpaksa dilaksanakan sambil mempertahankan wilayah kekuasaan DKA RI. Jika serangan musuh tidak tertahan lagiditempuh jalan mengundurkan diri sambil merusak dan

membumihanguskan bangunan dan peralatan agar tidak digunakan oleh musuh dengan tiap kali memindah kegiatan-kegiatan ke tempat-tempat yang terletak diluar jangkauan musuh.

Serangan musuh yang bertubi-tubi serta pengungsian yang terus menerus dilaksanakan tanpa mengetahui kapan berakhirnya, menyebabkan hampir seluruh keluarga pegawai DKA RI mengalami penderitaan yang belum pernah dialami selama hidupnya. Kehidupan kekeluargaan menjadi kacau-balau karena kebanyakan harus meninggalkan rumah tangga secara mendadak tanpa sempat mengadakan persiapan seluruhnya. Ternyata sebagian besar dapat menerima dengan sabar penderitaan yang dialami dan dipikul bersama dengan suatu keyakinan bahwa semua penderitaan adalah merupakan pengorbanan yang harus dibayar untuk mempertahankan kemerdekaan dan kebebasan bangsa Indonesia dari belenggu penjajahan.

Sebagai kelanjutan dari pengalihan kekuasaan maka berbagai kegiatan untuk membangun dan menata kembali perkereta apian dilaksanakan bersamaan dengan kegiatan untuk melawan musuh dan mempertahankan wilayah Kereta Api Republik Indonesia.

a. Pusat Pimpinan sibuk menata organisasi DKA RI sedangkan Pimpinan Daerah sibuk mengatur pengopersian kereta api yang merupakan alat angkutan utama baik bagi kehidupan rakyat, maupun untuk kepentingan pertahanan dan keamanan.
b. Para pegawai muda kereta api tergabung dalam Angkatan Muda Kereta Api (AMKA) yang harus selalu siap sedia tampil sebagai

motor dan pengaman kebijaksanaan pimpinan, sambil mengobarkan semangatperjuangan melawan musuh dalam usaha mempertahankan proklamasi kemerdekaan.

c. Angkatan muda membentuk barisan pertahanan dan pengamanan DKA RI dalam bentuk Polisi Kereta Api (PKA) yang ternyata menjadi inti dalam pembentukan TRI KA (Tentara Republik Indonesia Kereta Api), kemudian menjelma menjadi infanteri A yang menjadi inti pula dari DAAD (Djawatan Angkutan Angkatan Darat).
d. Untuk kepentingan mempertahankan diri terhadap serangan musuh dibentuk pula BPKA (Badan Pembelaan Kereta Api)yang bertugas untuk mengadakan usaha preventif menghadapi serbuan musuh seperti mempersiapkan penghancurkan dan manghanguskan obyek-obyek kereta api yang vital, mempersiapkan pengungsian serta mengorganisir perlawanan dalam daerah yang dikuduki oleh belanda./ pembumi

Meskipun dengan aksi militer belanda ke-I pada tahun 1947 dan ke-II pada tahun 1948 seluruh daerah republic dimana terdapat jaringan-jaringan kereta telah dikuduki, ternyata Belanda hanya disana-sini dapat menjalankan kereta api dengan trayek-trayek terbatas, karena sebagian besar pegawai kereta api tidak bersedia untuk bekerja kembali pada perusahaan kereta api di bawah kekuasaan Belanda dan daerah-daerah diluar batas kota yang dikuduki Belanda umumya masih berada dalam kekuasaan pemerintahan militer Republik.

Sampai berakhirnya pengoperasian kereta api secara teratur yang diakibatkan oleh serbuan Belanda dengan aksi militer ke- II bulan Desember 1948, DKA RI telah mampu mengemban berbagai tugas sebagai aparat bangsa dan Negara Republik Indonesia yang sedang menata pemerintahan dan mempertahankan diri terhadap serbuan Belanda.

Disamping menjadi alat satu-satunya alat angkutan pokok bagi kehidupan masyarakat serta gerakan militer berbagai tugas Negara telah ditunaikan dengan baik oleh masyarakat kereta api seperti, Pengungsian pemerintah Pusat dari Jakarta ke Yogyakarta, Pengangkutan Besar Soedirman dari Yogyakarta ke Jakarta unduk mengadakan perundingan dengan Belanda, Pengangkutan Tawanan Perang Sekutu dan repatriasi tentara Jepang, pengangkutan beras untuk disumbangkan kepada India dan masih banyak lagi.

6. Kereta api setelah penyerahan kedaulatan

Penyerahan kedaulatan atas wilayah Indonesia kepada Negara Republik Indonesia (Serikat), diikuti pula oleh pembentukan Djawatan Kereta api (DKA) yang menjelmakan DKA RI dengan menyerap beberapa unsur dari Perkereta apian yang dibentuk oleh Pemerintah Federal Belanda dengan nama SS/VS *(Staatsspoorwegwn Verenigd Spoorwebedrijf)* pada permulaan tahun 1950.

4.1.1.1 Visi dan Misi Perusahaan

Visi

Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*

Misi

Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama : keselamatan, ketepatan waktu, pelayanan dan kenyamanan

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

- VP Daop 2 Bandung
  - Deputy VP
    - Junior Manager HUMASDA
    - Junior Manager Hukum
    - Manager SDM dan Umum
      - Ass. Manager SDM
      - Ass. Manager HIPERKES&Lingkungan
      - Ass. Manager Dokumen&Kerumahtanggan
      - Ass. Manager Perawatan Bangunan Dinas
    - Manager Keuangan
      - Ass. Manager Anggaran
      - Ass. Manager Akuntansi

- Ass. Manager Keuangan
- Junior Manger Penagihan

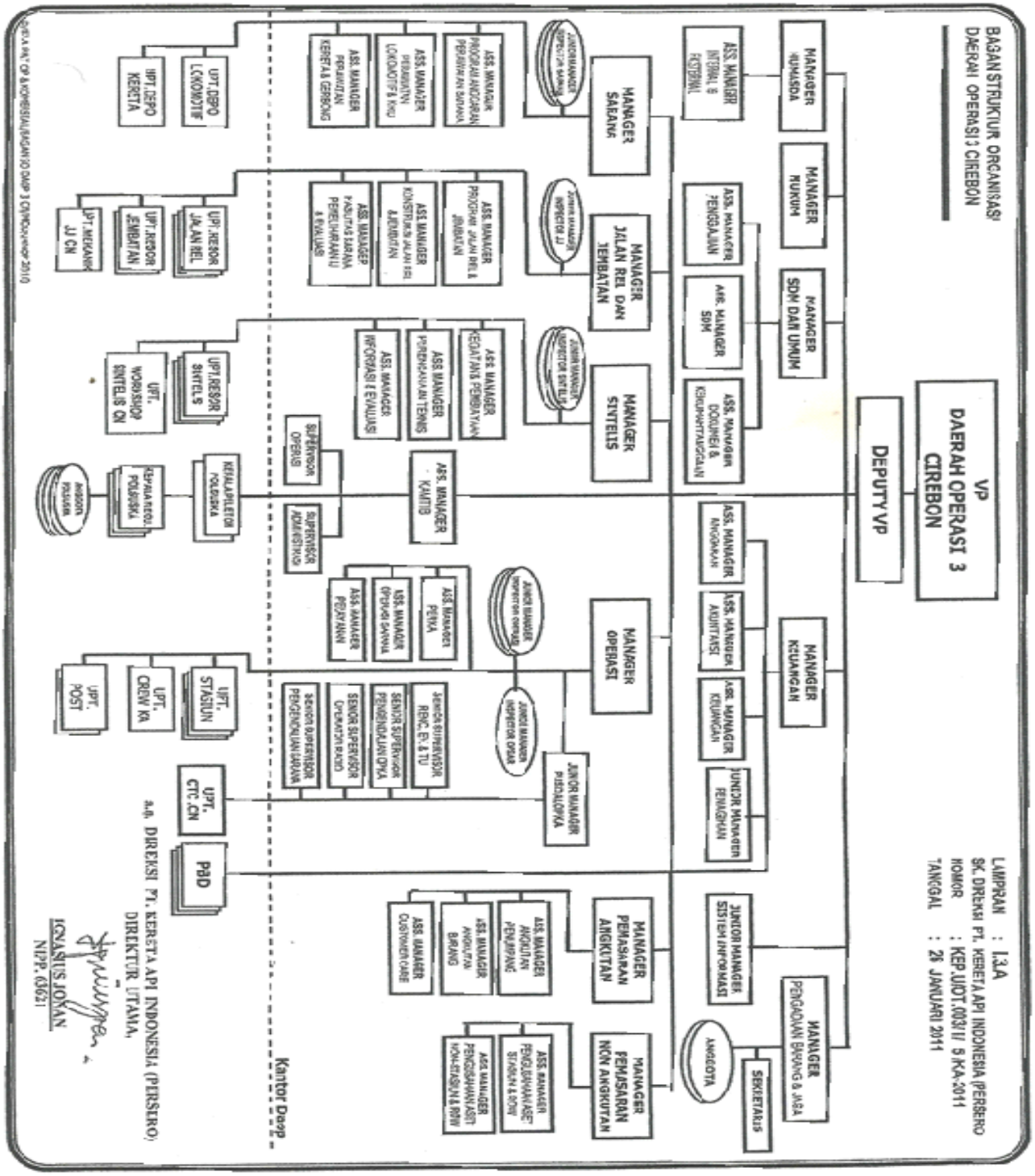
- Manager Pelelangan
  - Sekretaris
  - Anggota
- Manager Sarana
  - Ass. Manager Program Anggaran Perawatan Sarana
  - Ass. Manager Perawatan Lokomotif&KRD
  - Ass. Manager Perawatan Kereta&Gerbong
- Manager Jalan dan Jembatan
  - Ass. Manager Program Anggaran Perawatan Jalan Rel&Jembatan
  - Ass. Manager Konstruksi Jalan Rel&Jembatan
  - Ass. Manager Fasilitas Sarana Pemeliharaan JJ&Evaluasi
- Manager Sintelis
  - Ass. Manager Program Anggaran Perawatan Sintelis
  - Ass. Manager Perawatan Sinyal
  - Ass. Manager Perawatan Komunikasi&Listrik
- Manager Operasi
  - Ass. Manager Perka
  - Ass. Manager Pelayanan
  - Ass. Manager Kamtib
  - Ass. Manager Operasi sarana

- Junior Manager Pusdalopka
- Senior Supervisor Renc. Eva& TU
- Senior Supervisor Dal Opka
- Senior Supervisor Operator Radio
- Senior Supervisor Dal. Sarana

- Manager Komersial
  - Ass. Manager Pemasaran Angkutan Penumpang
  - Ass. Manager Pemasaran Angkutan Barang
  - Ass. Manager Pengusahaan Asset
  - Ass. Manager Customer Care
  - Ass. Manager Sistem Informasi

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam gambar berikut :

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Perusahaan



4.1.3 Job Description

1) ***VP/ Deputy VP*** Daerah Operasi 3 Cirebon mempunyai tugas pokok dan bertanggung jawab atas tercapainya Visi dan Misi Perusahaan yang diselenggarakan melalui Daerah Operasi di wilayah geografisnya, yaitu mencakup:
   a. Target pendapatan dan efisiensi biaya;
   b. Keselamatan, pelayanan, kenyamanan, dan ketepatan waktu;
   c. Kesiapan dan kehandalan sarana/ prasarana perkeretaapian;
   d. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas (*quality improvement*) secara berkelanjutan;
   e. Melaksanakan program *Corporate Social Responsibility (CSR),* pelestarian cagar budaya dan kelestarian lingkungan;
   f. Optimalisasi sumber daya perusahaan;
   g. Terkendalinya operasi perjalanan KA serta keamanan dan ketertiban;
   h. Terkendalinya aktivitas operasi layanan konsumen, penjualan dan *customer care*;
   i. Efektivitas penyelenggaraan kerjasama/ kemitraan dengan pihak eksternal;
   j. Terjaganya perimbangan alokasi sumber daya terkait dengan angkutan KA jarak jauh dan KA jarak pendek;
   k. Terkoordinasinya seluruh aktivitas operasi bisnis perkeretaapian, yang diselenggarakan di wilayah geografisnya, baik aktivitas unit-unit

organisasi di Daerah Operasi maupun aktivitas yang diselenggarakan oleh unit Vertikal Kantor Pusat;

l. Memastikan bahwa semua resiko pada proses bisnis di dalam lingkup Daerah Operasi diidentifikasi, diukur (*assessed*), dievaluasi, direspon,/ dimitigasi, dikontrol dan dipantau dengan semestinya secara berkelanjutan;

m. Mewakili Perusahaan di wilayah geografisnya dalam hubungannya dengan pihak eksternal sesuai lingkup tanggung jawab dan bisnis Daerah Operasi.

2) Manager Sumber Daya Manusia dan Umum mempunyai tugas dan tanggung jawab :

a. Merumuskan penjabaran dan strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan Kantor Pusat, di Wilayah Daerah operasi 3 Cirebon;

b. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas *(quality improvement)* secara berkelanjutan dan pengelolaan risiko di seksinya;

c. Menyusun program pengelolaan dan evaluasi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM);

d. Mengelola *hygiene* Perusahaan, Kesehatan Kerja (HIPERKES) dan Lingkungan;

e. Mengelola dokumen perusahaan serta kegiatan administrasi kerumahtanggaan, protokoler dan umum; serta

f. Melaksanakan perawatan bangunan dinas di Wilayah A Derah Operasi 3 Cirebon.

3) ***Assistant Manager*** **Sumber Daya Manusia (SDM),** yang mempuyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan pengeloaan SDM meliputi : perencanaan kebutuhan SDM, administrasi dan sistem informasi SDM, Pembinaan/ pengembangan, pelatihan, sertifikasi serta pengendalian/ evaluasi kinerja SDM ;

4) ***Assistant Manager*** **Hygiene Perusahaan, Kesehataan Kinerja (HIPERKES) dan Lingkungan,** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan pengamatan/observasi, pengujian dan pembinaan hygine perusahaan dan kesehataan kerja **(HIPERKES),** ergonomic dan psikologi kerja, melaksanakan pengujian kesehataan pegawai/pejabat, melaksanakan pelatihan dan pembinaan keselamatan kerja, perlindungan kerja dan pencegahan kecelakan kerja dari berbagai peralatan kerja dan material yang berbahaya , serta menyediakan bahan dan alat keselamatan kerja ;

5) ***Assistant Manager Dokumen*** **dan Kerumahtanggaan,** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan pengelolaan/ penatausahaan dokumen perusahaan dan perundang-undangan perkeretaapiaan dan peraturan-peraturan relevan lainya,melaksanakan kegiatan protokoler, tata usaha, pengadaan perlengkapan dan keperluan kantor, serta alat tulis kantor (ATK), pencataan barang-barang inventaris, pengaturan dan

pelaksanaan *transportasi* (pool mobil) dan akomodasi perkantoran, pengurusan wisma/ mess, serta peng arsipan surat-menyurat dinas ;

6) ***Assistant Manager*** **Perawatan Bangunan Dinas,** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab merencanakan dan melaksanakan perawatan bangunan-bangunan dinas (bangunan kantor, stasiun, rumah jabatan, griya karya dan bangunan/fasilitas pendukung operasi lainya) di wilayahnya.

7) ***Manager*** **Keuangan** mempunyai tugas dan tanggung jawab :

   a. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan Kantor Pusat, di Wilayah Daerah Operasi 3 Cirebon ;
   b. Mengkoordinir penyusunan Rencana Kerja Anggaran Tahunan Daerah Operasi dan melaksanakan, mengendalikan dan melaporkan rencana serata pelaksanaan anggaran;
   c. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas (*quality imporovement)* secara berkelanjutan serta pengelolaan risiko diseksinya ;
   d. Membina pelaksanaan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan Daerah Operasi:
   e. Melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan , pengesahan pembayaran gaji pegawai dan non pegawai, pengesahaan pembayaran kepada pihak ketiga serta penyelesaian *Dokumen* analisa dan tata usaha keuangan ;
   f. Melaksanakan penagihan atas piutang usaha dari pengusahaan angkutan penumpang, barang dan pengusahaan asset.

8) ***Assistant Manager*** **Penagihan**, yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan penagihan piutang usaha dari pengusahaan angkutan penumpang, barang dan pengusahaan asset.
9) ***Assistant Manager*** **Anggaran**, yang mempunyai tugas dan tanggung jawab mengkoordinasi penyusunan Rencana Kerja Anggaran Tahunan Daerah Operasi, melaksanakan, mangendalikan dan melaporkan rencana serta pelaksanaan anggaran.
10) ***Assistant Manager*** **Akuntansi,** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab pengelolaan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan Daerah Operasi.
11) ***Assistant Manager*** **Keuangan,** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan dan pajak, pengesahan pembayaran gaji pegawai dan non pegawai, pengesahan pembayaran kepada pihak ketiga, penyelesaian *Dokumen* analisa dan tata usaha keuangan, serta penerbitan rekening.
12) ***Manager*** **Sarana,** mempunyai tugas dan tanggung jawab **:**
    a. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan Kantor Pusat, di Wilayah Daerah Operasi 3 Cirebon.
    b. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas (*quality improvement)* secara bekelanjutan, pengelolaan risiko dan terjaminnya safety di seksinya.

c. Menyusun program anggaran penyiapan sarana Siap Operasi, perawatan rutin, pengendalian dan evaluasi kinerja perawatan sarana (Lokomotif&KRD, Kereta dan Gerbong).
d. Menyusun program penyiapan Lokomotif dan KRD Siap Operasi, perawatan rutin dan pengendalian perawatan Lokomotif dan KRD.
e. Menyusun program penyiapan Kereta dan Gerbong Siap Operasi, perwatan rutin dan pengendalian perawatan Kereta dan Gerbong.
f. Melaksanakan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu pekerjaan teknis perawatan sarana, administrasi teknis perawatan sarana, keuangan dan pergudangan untuk seluruh Wilayah Seksi Sarana Daerah Operasi 3 Cirebon.
g. Melaksanakan pembinaan teknis terhadap Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang berada di bawah Seksi Sarana Daerah Operasi 3 Cirebon.

13) ***Assistant Manager*** **Program Anggaran Sarana**, mempunyai tugas dan tanggung jawab menyusun program anggaran penyiapan sarana siap Operasi, peralatan rutin, pengendalian dan evaluasi kinerja efektifitas/efisiensi anggaran perawatan sarana (Lokomotif & KRD, kereta dan gerbong);
14) ***Assistant Manager*** **Perawatan Lokomotif & KRD** mempunyai tugas dan tanggung jawab penyusun program penyiapan Lokomotif & KRD siap operasi, perawatan rutin, pengendalian dan evaluasi kinerja perawatan lokomotif & KRD;

15) ***Assistant Manager*** **Kereta & Gerbong** mempunyai tugas dan tanggung jawab menyusun program penyiapan kereta&gerbong siap operasi, perawatan rutin, pengendalian dan evaluasi kinerja perawatan kereta & gerbong;

16) **Manager Jalan Rel dan Jembatan** mempunyai tugas dan tanggung jawab :

a. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan Kantor pusat, di Wilayah Operasi 3 Cirebon;
b. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas *(quality improvement*) secara berkelanjutan, pengelolaan risiko dan terjaminnya safety di seksinya;
c. Melaksanakan penyusunan program kerja/anggaran dan pengendalian, serta evaluasi kinerja efektifitas/efisiensi perawatan jalan rel, sepur simpang dan jembatan;
d. Melaksanakan penyusunan program kerja dan perencanaan teknis perawatan serta pemeliharaan kelayakan operasi jalan rel, sepur simpang dan jembatan;
e. Melaksanakan penyusunan program kerja/perencanaan teknis perawatan/pemeliharaan dan pengoperasian sarana/mesin perawatan jalan rel (MPJR) berikut fasilitas perawatannnya serta evaluasi perawatan jalan rel, sepur simpang dan jembatan;

f. Melaksanakan pemantauan, pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu teknis perawatan jalan rel, sepur simpang dan jembatan, serta administrasi operasional perawatan prasarana tersebut;

g. Melaksanakan pembinaan teknis terhadap Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang berada di bawah seksi jalan rel dan jembatan di Wilayah Daerah Operasi 3 Cirebon.

17) ***Assistant Manager*** **Program Jalan Rel dan Jembatan**, mempunyai tugas dan tangung jawab melaksanakan penyusunan dan pengendalian program kerja/anggaran serta evaluasi kinerja efektifitas dan efisiensi anggaran perawatan jalan rel, sepur simpang dan jembatan ;

18) ***Assistant Manager*** **Konstruksi Jalan rel dan Jembatan**, yang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan program kerja dan perencanaan telnis perawatan, termasuk desain untuk penanganan perbaikan darurat/ringan, dan pemeliharaan keliakan operasi prasarana tersebut;

19) ***Assistant Manager*** **Fasilitas Sarana Perawatan Jalan Rel & Jembatan dan Evaluasi**, mempunyao tugas dan tanggung jawab melaksanakan penyusunan program kerja dan perencanaan teknis perawatan/pemeliharaan dan pengoperasian MPJR, baik mesin berat maupun ringan, fasilitas pemeliharaan/perawatan sarana MPJR dan fasilitas pemeliharaan/perawatan jembatan, serta evaluasi kinerja perawatan jalan rel, sepur simpang dan jembatan.

20) ***Manager*** **Sinyal,Telekomunikasi dan Listrik** mempunyai tugas dan tanggung jawab :

a. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan Kantor Pusat,di Wilayah Daerah Operasi 3 Cirebon ;
b. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas (***quality improvement***) secara berkelanjutan, pengelolaan risiko dan terjaminya safety diseksinya;
c. Menyusun program anggaran dan evaluasi kinerja perawatan sinyal, Telekomunikasi dan Listrik;
d. Menyusun program dan melaksanakan perawatan Sinyal;
e. Menyusun program dan melaksanakan perawatan Telekomunikasi;
f. Menyusun program dan melaksanakan perawatan Listrik;
g. Menjamin ketersediaan dan kelayakan peralatan sinyal, Telekomunikasi dan Listrik;
h. Melaksanakan pemantauan , pengawasan, pemeriksaan dan pembinaan mutu pekerja teknis perawatan sinyal, Telekomunikasi dan Listrik di Wilayah Daerah Operasi 3 Cirebon;
i. Melaksanakan pembinaan teknis terhadap Unit pelaksana Teknis (UPT) yang berada yang berada dibawah Seksi Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik di Wilayah Daerah Operasi 3 Cirebon;

21) ***Assistant Manager*** **Program & Anggaran Perawatan SINTELIS,** mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan penyusunan program anggaran dan evaluasi perawatan sinyal, Telekomunikasi dan listrik ;

22) ***Assistant Manager*** **Perawatan Sinyal,** mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan penyusunan program perawatan Sinyal ;

23) ***Assistant Manager*** **Perawatan Telekomunikasi dan Listrik,** mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan penyusunan program perawatan peralatan Telekomunikasi dan Listrik ;

24) ***Manager*** **Operasi** mempunyai tugas dan tanggung jawab:

a. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan Kantor Pusat, di Wilayah Daerah Operasi 3 Cirebon;
b. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas (*quality improvement*) secara berkelanjutan pengelolaan resiko dan terjaminnnya safety di seksinya;
c. Melaksanakan pemantauan, pengawasan,pemeriksaan dan pembinaan mutu pekerjaan teknis operasi di Stasiun dan dalam Kereta Api,administrasi teknis operasional dan keuangan di seluruh UPT Stasiun, UPT Pelayanan Operasi Sarana Telekomunikasi dan UPT Pengendali Operasi Kereta Api pada wilayah Daerah Operasi 3 Cirebon
d. Melaksanakan pemantauan dan pengelolaan lokomotif/KRD, kereta dan gerbong yang siap operasi,merumuskan pemanfaatan dan

pembagian kereta dan gerbong, pengaturan dan evaluasi kinerja pelaksanaan program perjalanan kereta api, serta melaksanakan tata usaha telekomunikasi /telegram maklumat(TEM);

e. Melaksanakan pemantauan dan pengendalian keamanan dan ketertiban operasi (diatas kereta api dan stasiun) di lingkungan Daerah Operasi;
f. Melaksanakan pengendalian operasi kereta api secara terpusat dan terpadu di wilayah Daerah Operasi;
g. Melaksanakan pelayanan operasi sarana telekomunikasi dan pemberian infomasi/telegram;
h. Menjamin keamanan,ketertiban dan kelancaran kegiatan angkutan kereta api;
i. Melaksanakan pembinaan teknis terhadap Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang berada di bawah seksi Operasi di Wilayahnya.

25) ***Junior Manager*** **Pusat Pengendalian Operasi KA** mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan pengendalian : operasi kereta api, operasi sarana dan operasi prasarana secara terpusat dan terpadu diseluruh lintas Wilayah Daerah Operasi, melaksanakan evaluasi terhadap perjalanan KA, yang terdiri dari :

26) ***Senior Supervisor*** **perencanaan dan Evaluasi & Tata Usaha** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan penyiapan rencana pengendalian operasi kereta api, mengevaluasi dan melaporkan statistic operasi kereta api dan melaksanakan tata usaha dan pembinaan pegawai ;

27) ***Senior Supervisor*** **Pengendalian Operasi Kereta Api** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan pengendalian operasi kereta api dengan melaksanakan pengatur dan mengkoordinasikan tugas-tugas PPKA *atau berfungsi sebagai PPKA(Pengatur Perjalanan Kereta Api Terpusat)* melalui komunikasai radio atau saluran/fisik/alat komunikasi lainnya ;

   a. ***Senior Supervisor*** **Operator Radio** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan koordinasi penaggulangan masalah dengan sector-sektor terkait dengan menggunakan pesawat radio ;

   b. ***Senior Supervisor*** **Pengendalian Sarana** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan pemantauan dan pengendalian peredaran lokomotif, KRD, dan kereta yang tidak sedang dalam perawatan di Depo Lokomotif dan Depo Kereta di Daerah Operasi ;

   c. ***Cetralized Traffic Cintrol*** **(CTC)** Tasikmalaya merupakan kepanjangan tangan dari Pusdalopka untuk wilayah timur yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan pengendalian operasi kereta secara terpusat dan terpadu di lintas timur Daerah Operasi 2 Bandung.

28) ***Assistant Manager*** di bawah ***Manager*** **Operasi Daerah Operasi 2 Bandung, terdiri dari :**

   a. ***Assistant Manager*** **Perjalanan Kereta Api** yang mempunyai tudas dan tanggung jawab melaksanakan pengelolaan dan pemantauan kereta dan gerbong yang siap operasi, merumuskan pemanfaatan dan pembagian kereta dan gerbong, pengaturan dan evaluasi kinerja

pelaksanaan program perjalanan kereta api, serta melaksanakan tata usaha telekomunikasi/telegram makmulat (TEM);

b. ***Assistant Manager*** **Pelayanan yang** mempunyai tugas dan tanggung jawab merencanakan, mengendalikan dan engevaluasi pelaksanaan pelayanan di stasiun dan atas KA ;

c. ***Assistant Manager*** **Keamanan dan Keterbiban** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan pemantauaan dan pengendalian keamanan dan ketertiban operasi (di atas Kereta api dan di stasiun) dan di lingkungan Daerah Operasi termasuk pengamanan asset perusahaan serta melaksanakaa pembinaan terhadap POLSUSKA ;

d. ***Assistant Manager*** **Operasi Sarana** yang mempuyai tugas dan tanggung jawab menyusun perencanaan dinasan Masinis/ Asisten Masinis, perencanaan dinasan sarana, melaksanakan evaluasi dinasan Masinis/ Asisten Masinis dan Sarana serta pembinaan Masinis/ Asisten Masinis ;

29) ***Manager*** **Komersial** mempunyai tugas dan tanggung jawab :

a. Menurut penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan Kantor Pusat, di Wilayah Daerah Operasi 3 Cirebon ;

b. Terselenggaranya proses peningkatan kualitas *(quality improvement)* secara berkelanjutan dan pengelolaan risiko di seksinya ;

c. Melaksanakan pengusahaan jasa angkutan penumpang , angkutan barang dan pengusaan asset ;

d. Mengelola jasa angkutan penumpang dan barang : melakukan suvei/riset pemasaran pengembangan produk/ jasa termasuk pemaketan layanan, mengelola basis data pemasaran, membuat peramalan, program penjualan dan evaluasinya, menjaga asmistrasi pentarifan, melakukan pemantauan pelayanan,melaksanakan strategi promosi dan komunikasi pemasaran, meengelola logistic penjualan angkutan penumpang, mengelola saluran distribusi, keagenan, pelanggan korporat dan paket perjalanan/ wisata ;

e. Mengelola *Customer care* dan *Customer rentetion*, termasuk penyelesaian klaim asuransi, *service recovery* serta penanganan insiden yang menimpa pengguna jasa ;

f. Mengusahakan asset station dan sarana, mengelola pengusahaan asset *Right of Way (ROW)* dan asset di luar stasiun, melakukan rencana , evaluasi dan pengendalian pengusahaan asset dan kerjasama operasi; serta

g. Membuat perencanaan program dan melaksanakan perawatan *hard ware dan jaringan* yang mendukung implementasi system informasi yang ada di wilahnya, termasuk mendukung implementasi *software-nya.*

30) ***Assistant Manager*** **Angkutan Penumpang,** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan penyusunan program dan evaluasi kinerja

pemasaran angkutan penumpang, melakukan survey/ riset pemasaran pengembangan produk/ jasa termasuk pemaketan layanan, mengelola basis data pemasaran, membuat peramalan, program penjualan dan evaluasinya, menjaga administrasi pentarifan, melakukan pemantauan pelayanan, melakukan strategi promosi dan komunikasi pemasaran , menglola logistic penjualan angkutan penumpang, mengelola saluran distribusi, keagenan, pelanggan korporat dan paket perjalanan/wisata, serta pelayanan angkutan dinas termasuk pelayanan KBD/KAD/SAD/SAC/Karsus ;

31) ***Assistant Manager*** **Angkutan Barang** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab melaksanakan penyusunan program dan evaluasi kinerja pemasaran angkutan barang, melakukan survey/ riset pemasaran pengembangan produk/jasa, mengelola basis data pemasaran, membuat peramalan, program penjualan dan evaluasinya Menjaga administrasi pentarifan, melakukan pemantauan pelayanan, melasanakan strategi promosi dan komunikasi pemasaran, serta melaksanakan pelayanan angkutan barang dinas ;

32) ***Assistant Manager Customer Care*** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab atasa pengelolaan *customer care*, *customer retention, call center*, pelayanan informasi di stasiun, pengelolaan kotak saran, pelayanan keluhan pelanggan, pemantauan *website*, pengelolaan data base pelanggan, penyelesain klaim asuransi, *service recovery* serta penaganan insiden yang menimpa pengguna jasa ;

33) ***Assistant Manager*** **Pengusaha Aset** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab atas pengusahaan asset stasiun dan sarana, pengusahaan asset *Right of Way (ROW)* dan asset di luar stasiun, perencanaan, evaluasi dan pengendalian pengusahaan asset dan kerjasama operasi;

34) ***Assistant Manager Sistem Informasi*** yang mempunyai tugas dan tanggung jawab atas perencanaan program dan pelaksanaan perawatan *hard ware* dan jaringan yang mendukung implementasi system infirmasi yang ada di wilayahnya, termasik mendukung implementasi *software*-nya.

35) ***Manager*** **Pelelangan** mempunyai tugas dan tanggung jawab :

a. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya telah ditetapkan kantor pusat, di Wilayah Daerah Operasi 3 Cirebon;
b. Menyiapkan kelengkapan dokumen lelang;
c. Melaksanakan pelelangan dan penatausahaan administrasi pelelangan.

36) ***Junior Manager*** **Hubungan Masyarakat Daerah** mempunyai tugas dan tanggung jawab :

a. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan Kantor Pusat, Wilayah Daerah Operasi 3 Cirebon;
b. Melaksanakan fungsi *Corporate Image Building;*
c. Mengelola informasi dan komunikasi di dalam perusahaan (internal) dan menjalin hubungan, dengan media massa di luar perusahaan (eksternal)

d. Melaksanakan program *Corporate social Responsibility (CSR)* di wilayahnya.

37) ***Junior Manager*** **Hukum** mempunyai tugas dan tanggung jawab :

a. Merumuskan penjabaran strategi dan kebijakan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan Kantor Pusat, di wilayah Daerah Operasi 3 Cirebon.
b. Memberikan pertimbangan dan pendampingan/bantuan hokum didalam dan diluar pengadilan serat menjadi sumber iiformasi hokum dan peraturan bagi pegawai/pejabat di wilayah Daerah Operasi 3 Cirebon.
c. Menjalin hubungan dengan pihak-pihak eksternal terkait.

38) Para Kepala Satuan Organisasi di Lingkungan PT. KERETA API(PERSERO) adalah pemimpin di satuan organisasi masing-masing, untuk itu mereka mempunyai kewajiban dan tanggung jawab sebagai berikut :

a. Berkewajiban untuk memimpin, membina, mengarahkan, mengawasi secara melekat (WASKAT), memberikan keteladanan, bimbingan dan petunjuk untuk kelancaran tugas terhadap bawahan masing-masing;
b. Bertanggung jawab terhadap segala tindakan yang dilaksanakan oleh karena kepemimpinannya baik yang bersifat positif maupun negatif.

4.1.4 Aktivitas Perusahaan

Aktivitas perusahaan adalah misi pokok dalam menjalankan angkutan secara massa, baik angkutan maupun angkutan barang dalam perekonomian negara. Dalam hal ini, bukan sebagai alat bantu untuk menghasilkan laba maupun sebgai alat pemerintahan. Selain fungsi tersebur ada juga fungsi untuk menyediakan pengoperasian, pendayagunaan, pemeliharaan, perbaikan dan pengembangan sarana angkutan di atas rel dan usaha lainnya yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Setelah PERUMKA berubah status menjadi PT. Kereta Api (Persero) kegiatannya tidak hanya memberikan pelayanan jasa angkutan massal kepada masyarakat (*social oriented)* tetapi juga sekaligus berorientasi pada laba (*profit oriented)*.

Adapun sifat usaha PT. Kereta Api (Persero) Daerah operasi 3 Cirebon adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan pelayanan bagi pemanfaatan umum sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.
2. Mengusahakan pelayanan jasa angkutan kereta api dalam rangka memperlancar arus perpindahan orang atau barang secara massal untuk menunjang pembangunan nasional.

Tujuan dari perusahaan yang meliputi berbagai kegiatan adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan jasa angkutan yang dapat memberikan manfaat bagi kepentingan umum.

2. Mendorong pertumbuhan ekonomi, stabilitas politik dan budaya.
3. Meningkatkan pangsa pasar angkutan dalam kaitannya dengan sistem persaingan.

Pengelolaan keuangan yang merupakan salah satu aspek pengelolaan perusahaan yang sangat menentukan kelangsungan hidup PT. Kereta Api (Persero) Daerah operasi 3 Cirebon mencakup beberapa hal sebagai berikut:

1. Pengelolaan perusahaan melalui kegiatan perencanaan pengendalian dan pengambilan keputusan.
2. Pertanggungjawaban pengelolaan perusahaan dan pengelolaan kekayaan negara yang dipisahkan dari APBN secara berkala yang ditujukan kepada pemerintah selaku pemilik atau penyelenggara perkeretaapian.

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang akan diuraikan berikut ini mencerminkan bagaimana keadaan responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama kerja.

Tabel 4.1
Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin
PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon

No	Jenis Kelamin	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1	Pria	59	64,13%
2	Wanita	33	35,87%
	Total	**92**	**100%**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012)

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon yang menjadi responden adalah berjenis kelamin pria, yaitu sebanyak 59 orang atau sebesar 64,13% dari total responden. Sementara responden yang berjenis kelamin perempuan hanya ada sebanyak 33 atau sebesar 35,87%. Distribusi responden lebih banyak yang berjenis kelamin laki-laki karena kebanyakan kegiatan usaha PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon adalah kegiatan yang berhubungan dengan teknis berjalannya transportasi kereta, pembuatan jembatan, rel dan lain-lain.

Tabel 4.2
Distribusi Responden Menurut Usia
PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon

No	Usia	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1	20 – 30 tahun	11	11,96%
2	31 – 40 tahun	21	22,83%
3	41 – 50 tahun	41	44,57%
4	Diatas 50 tahun	19	20,65%
	Total	**92**	**100%**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012)

Berdasarkan usia seperti tampak pada tabel 4.2 dapat dilihat paling banyak karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon yang menjadi responden adalah berusia antara 41-50 tahun, yaitu sebanyak 41 responden atau sebesar 44,57% dari total responden. Disusul kemudian responden yang berusia antara 31 – 40 tahun ada sebanyak 21 orang atau sebesar 22,83% dari total responden. Kebanyakan responden adalah karyawan yang usia berada diantara 41-50 tahun, karena usia ini dikatakan sebagai usia produktif.

Tabel 4.3
Distribusi Responden Menurut Pendidikan
PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon

No	Pendidikan	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1	SLTA	16	17,39%
2	D3	28	30,43%
3	S1	39	42,39%
4	S2	9	9,78%
5	S3	-	-
	Total	**92**	**100**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012)

Berdasarkan pendidikan seperti tampak pada tabel 4.3 dapat dilihat paling banyak karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon yang menjadi responden adalah berpendidikan S1, yaitu sebanyak 39 responden atau sebesar 42,39% dari total responden. Disusul kemudian responden yang berpendidikan D3 ada sebanyak 28 orang atau sebesar 30,43% dari total responden. Sedangkan responden yang berpendidikan S2 hanya ada sebanyak 9 orang atau sebesar 9,78% yang terjaring menjadi responden dalam penelitian ini. Distribusi responden terbanyak adalah karyawan yang memiliki jenjang pendidikan sarjana S1 dan disusul diploma D3, hal ini karena perusahaan menginginkan organisasinya dapat memberikan kinerja yang baik bagi konsumen dengan adanya para tenaga kerja yang lebih kompeten di bidangnya.

Tabel 4.4
Distribusi Responden Menurut Lama Kerja
PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon

No	Lama kerja	Frekuensi (F)	Persentase (%)
1	Kurang 1 tahun	8	8,70%
2	1 – 2 tahun	21	22,83%
3	2 – 3 tahun	10	10,87%
4	3 – 4 tahun	15	16,30%
5	4 – 5 tahun	18	19,57%
6	Diatas 5 tahun	20	21,74%
	Total	**92**	**100%**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012)

Berdasarkan lama kerja seperti tampak pada tabel 4.4 dapat dilihat paling banyak karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon yang menjadi responden memiliki masa kerja antara 1-2 tahun, yaitu sebanyak 21 orang atau sebesar 22,83% dari total responden. Disusul kemudian responden yang memiliki masa kerja diatas 5 tahun ada sebanyak 20 orang atau sebesar 21,74% dari total responden. Sementara responden yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun hanya ada 8 orang dari total 92 pegawai yang diteliti. Distribusi responden meurut lama kerja ada pada tingkatan lama kerja 1-2 tahun, karena PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon sedang mengadakan perekrutan untuk karyawan-karyawan baru.

4.3 Analisis Deskriptif

4.3.1 Penilaian Kinerja di PT. Kereta Api (Persero) Daearah Operasi 3 Cirebon

Penilaian kinerja pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Penilaian kinerja diukur menggunakan 3 (tiga) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 12 butir pernyataan.

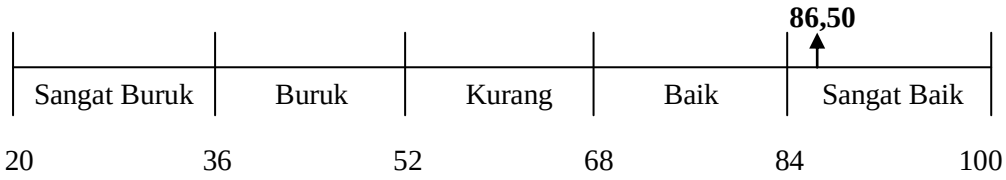
Untuk mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang penilaian kinerja pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden pada setiap butir pernyataan sebagaimana tercantum dalam lampiran. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Penilaian Kinerja

Pernyataan	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
1	414	460	90,00
2	365	460	79,35
3	388	460	84,35
4	416	460	90,43
5	403	460	87,61
6	431	460	93,70
7	427	460	92,83
8	405	460	88,04
9	396	460	86,09
10	341	460	74,13
11	383	460	83,26
12	406	460	88,26
TOTAL	**4775**	**5520**	**86,50**

(*Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012)*

Selanjutnya persentase total skor jawaban responden pada tabel di atas tersebut di interpretasikan ke dalam tabel skala penafsiran persentase skor jawaban responden yang disajikan ke dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 4.2

Skala Penafsiran Persentase Skor Variabel Penilaian Kinerja

Gambar di atas memperlihatkan bahwa hasil perhitungan persentase total skor dari variabel penilaian kinerja sebesar 86,50 berada di antara interval 84 – 100. Dengan demikian dapat simpulkan bahwa penilaian kinerja pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon secara umum berada dalam kategori sangat baik.

Agar lebih jelas maka penulis juga menyajikan gambaran penilaian kinerja pada masing-masing indikator, yang diukur menggunakan 3 (dua) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 12 butir indikator. Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator.

1) Kemampuan teknis

Penilaian kemampuan teknis karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon diukur menggunakan 3 butir pernyataan. Berikut skor tanggapan responden terhadap ketiga pernyataan tersebut

Tabel 4.6
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Kemampuan Teknis

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	RR	TS	STS	
Pekerjaan saya saat ini sesuai dengan kemampuan yang saya miliki	F	56	28	6	2	0	90,00
	%	60,87	30,43	6,52	2,17	0,00	
Dapat menggunakan metode dan teknik yang sesuai dengan standar perusahaan	F	18	57	14	2	1	79,35
	%	19,57	61,96	15,22	2,17	1,09	
Saat melaksanakan pekerjaan mampu menggunakan peralatan yang tersedia	F	44	27	18	3	0	84,35
	%	47,83	29,35	19,57	3,26	0,00	
Akumulasi Jawaban Responden	**F**	**118**	**112**	**38**	**7**	**1**	**84,57**
	%	**42,75**	**40,58**	**13,77**	**2,54**	**0,36**	

Melalui akumulasi jawaban responden dapat diketahui bahwa penilaian kemampuan teknis karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon sudah sangat baik menurut sebagian besar karyawan. Hal ini bisa dilihat dari persentase total skor jawaban responden sebesar 84,57 berada diantara 84 – 100 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Berikut ini adalah uraian tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan yang terdapat pada tabel 4.6 diatas.

a) Pekerjaan saya saat ini sesuai dengan kemampuan yang saya miliki

Pada tabel di atas untuk pernyataan ”Pekerjaan saya saat ini sesuai dengan kemampuan yang saya miliki” dapat dilihat mayoritas responden sangat. Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa pekerjaannya saat ini sangat sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 90,0 berada diantara 84 – 100 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Distribusi penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan mereka sangat penting karena hal ini akan mempengaruhi pekerjaan yang karyawan lakukan.

b) Dapat menggunakan metode dan teknik yang sesuai dengan standar perusahaan

Pada tabel 4.10 untuk pernyataan “Dapat menggunakan metode dan teknik yang sesuai dengan standar perusahaan” terlihat paling banyak responden menjawab setuju (S). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon mampu menggunakan metode dan teknik yang sesuai dengan standar perusahaan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 79,35 berada pada interval 68 – 84 dan termasuk dalam kategori baik. Karyawan harus dilatih agar dapat menggunakan metode dan teknik yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, hal ini akan berkaitan dengan kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan.

c) Saat melaksanakan pekerjaan mampu menggunakan peralatan yang tersedia

Pada tabel 4.6 untuk pernyataan “Saat melaksanakan pekerjaan mampu menggunakan peralatan yang tersedia” terlihat paling banyak responden menjawab sangat setuju (SS). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon mampu menggunakan peralatan yang tersedia saat melaksanakan pekerjaan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 84,35 berada pada interval 84 – 100 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini berarti kebanyakan karyawan telah mampu

menggunakan peralatan yang disediakan oleh perusahaan untuk membantu memudahkan pekerjaan mereka.

2) Kemampuan Konseptual

Penilaian kemampuan konseptual karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon diukur menggunakan 5 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi persentase skor tanggapan responden terhadap kelima butir pernyataan tersebut.

Tabel 4.7
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Kemampuan Konseptual

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	RR	TS	STS	
Pengalaman dan pelatihan yang saya ikuti berpengaruh terhadap pekerjaan	F	51	39	1	1	0	90,43
	%	55,43	42,39	1,09	1,09	0,00	
Memahami visi dan misi perusahaan tempat saya bekerja	F	51	28	10	3	0	87,61
	%	55,43	30,43	10,87	3,26	0,00	
Memahami pekerjaan saya pengaruhnya terhadap operasional perusahaan	F	67	22	2	1	0	93,70
	%	72,83	23,91	2,17	1,09	0,00	
Saya memahami pekerjaan sesuai dengan fungsi dalam perusahaan	F	61	29	2	0	0	92,83
	%	66,30	31,52	2,17	0,00	0,00	
Saya memiliki tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaan saya	F	52	25	15	0	0	88,04
	%	56,52	27,17	16,30	0,00	0,00	
Akumulasi Jawaban Responden	**F**	**282**	**143**	**30**	**5**	**0**	**90,52**
	%	**61,30**	**31,09**	**6,52**	**1,09**	**0,00**	

Melalui akumulasi jawaban responden dapat diketahui bahwa penilaian kemampuan konseptual karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon sudah sangat baik menurut sebagian besar karyawan. Hal ini bisa dilihat dari persentase total skor jawaban responden sebesar 90,52 berada diantara 84 – 100 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Berikut ini adalah uraian tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan yang terdapat pada tabel 4.11 diatas.

a) Pengalaman dan pelatihan yang saya ikuti berpengaruh terhadap pekerjaan

Pada tabel 4.7 untuk pernyataan "Pengalaman dan pelatihan yang saya ikuti berpengaruh terhadap pekerjaan" terlihat paling banyak responden menjawab sangat setuju (SS). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa kalau pengalaman dan pelatihan yang pernah diikutinya berpengaruh terhadap pekerjaan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 90,43 berada pada interval 84 – 100 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Proses pelatihan serta pengalaman yang karyawan miliki seharusnya berhubungan dengan pekerjaan mereka karena hal itu akan membantu mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya.

b) Memahami visi dan misi perusahaan tempat saya bekerja

Pada tabel 4.7 untuk pernyataan "Memahami visi dan misi perusahaan tempat saya bekerja" terlihat paling banyak responden menjawab sangat setuju (SS). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon memahami visi dan misi perusahaan tempatnya bekerja. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 87,61 berada pada interval 84 – 100 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Karyawan harus memahami visi dan misi perusahaan tempat mereka bekerja, hal itu dianggap penting karena karyawan harus memahami tujuan perusahaan

sehingga karyawan termotivasi untuk membantu produktifitas perusahaan dengan memberikan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

c) Memahami pekerjaan saya pengaruhnya terhadap operasional perusahaan

Pada tabel 4.7 untuk pernyataan "Memahami pekerjaan saya pengaruhnya terhadap operasional perusahaan" terlihat paling banyak responden menjawab sangat setuju (SS). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon memahami kalau pekerjaannya berpengaruh terhadap operasional perusahaan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 93,70 berada pada interval 84 – 100 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Karyawan seharusnya memahami kontribusi pekerjaannya terhadap kegiatan operasional perusahaan.

d) Saya memahami pekerjaan sesuai dengan fungsi dalam perusahaan

Pada tabel 4.7 untuk pernyataan "Saya memahami pekerjaan sesuai dengan fungsi dalam perusahaan" terlihat paling banyak responden menjawab sangat setuju (SS). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon sangat memahami pekerjaan sesuai dengan fungsi dalam perusahaan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 92,83 berada pada interval 84 – 100 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Karyawan sudah mampu memahami fungsi pekerjaannya dalam perusahaan.

e) Saya memiliki tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaan saya

Pada tabel 4.7 untuk pernyataan "Saya memiliki tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaan saya" terlihat paling banyak responden menjawab sangat setuju (SS). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon menyadari bahwa dia memiliki tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 88,04 berada pada interval 84 – 100 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Rasa tanggung jawab dalam diri karyawan sangat penting, hal ini untuk memeotivasi karyawan untuk menyumbangkan hasil kerja yang optimal bagi perusahaan.

3) Kemampuan Hubungan Interpersonal

Penilaian kemampuan hubungan tinterpersonal karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon diukur menggunakan 4 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi persentase skor tanggapan responden terhadap keempat butir pernyataan tersebut.

Tabel 4.8
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Kemampuan Hubungan Interpersonal

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	RR	TS	STS	
Komunikasi dengan atasan terjalin baik dan merupakan faktor utama keberhasilan pekerjaan saya	F	50	23	16	3	0	86,09
	%	54,35	25,00	17,39	3,26	0,00	
Saya mampu bekerjasama dengan baik dengan atasan	F	15	44	26	5	2	74,13
	%	16,30	47,83	28,26	5,43	2,17	
Saya mampu bekerjasama dengan sesama rekan kerja	F	45	24	16	7	0	83,26
	%	48,91	26,09	17,39	7,61	0,00	
Saya membutuhkan bantuan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan	F	52	29	8	3	0	88,26
	%	56,52	31,52	8,70	3,26	0,00	
Akumulasi Jawaban Responden	**F**	**162**	**120**	**66**	**18**	**2**	**82,93**
	%	**44,02**	**32,61**	**17,93**	**4,89**	**0,54**	

Melalui akumulasi jawaban responden dapat diketahui bahwa penilaian kemampuan hubungan interpersonal karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon sudah baik menurut sebagian besar karyawan. Hal ini bisa dilihat dari persentase total skor jawaban responden sebesar 82,93 berada diantara 68 – 84 dan termasuk dalam kategori baik. Berikut ini adalah uraian tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan yang terdapat pada tabel 4.8 diatas.

a) Komunikasi dengan atasan terjalin baik dan merupakan faktor utama keberhasilan pekerjaan saya

Pada tabel 4.8 untuk pernyataan "Komunikasi dengan atasan terjalin baik dan merupakan faktor utama keberhasilan pekerjaan saya" terlihat paling banyak responden menjawab sangat setuju (SS). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon mampu menjalin komunikasi yang

baik dengan atasan dan menyadari hal tersebut merupakan faktor utama keberhasilannya dalam pekerjaan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 86,09 berada pada interval 84 – 100 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Karyawan dapat mengkomunikasikan berbagai permasalahan yang ditemuinya dengan atasan, hal ini akan membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

b) Saya mampu bekerjasama dengan baik dengan atasan

Pada tabel 4.12 untuk pernyataan "Saya mampu bekerjasama dengan baik dengan atasan" terlihat paling banyak responden menjawab setuju (S). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon mampu bekerjasama dengan baik dengan atasan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 74,13 berada pada interval 68 – 84 dan termasuk dalam kategori baik. Kerja sama yang baik dengan atasan akan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik.

c) Saya mampu bekerjasama dengan sesama rekan kerja

Pada tabel 4.8 untuk pernyataan "Saya mampu bekerjasama dengan sesama rekan kerja" terlihat paling banyak responden menjawab sangat setuju (SS). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon mampu bekerjasama dengan sesama rekan kerja. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 83,26 berada pada interval 68 – 84 dan termasuk dalam kategori baik. Hubungan kerja sama dengan sesama rekan

kerja juga tak kalah penting, hal ini disebabkan karena kerjasama dengan sesama anggota tim akan memudahkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

d) Saya membutuhkan bantuan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan

Pada tabel 4.8 untuk pernyataan "Saya membutuhkan bantuan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan" terlihat paling banyak responden menjawab sangat setuju (SS). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa membutuhkan bantuan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 88,26 berada pada interval 84 – 100 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini membuktikan bahwa proses sosialisasi dan kerjasama antar sesama karyawan sangat penting, agar karyawan dapat saling membantu ketika mereka menemukan kesulitan dalam pekerjaan.

4.3.2 Pengembangan Karir di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon

Pengembangan karir karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Pengembangan karir pegawai diukur menggunakan 3 (tiga) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 12 butir pernyataan.

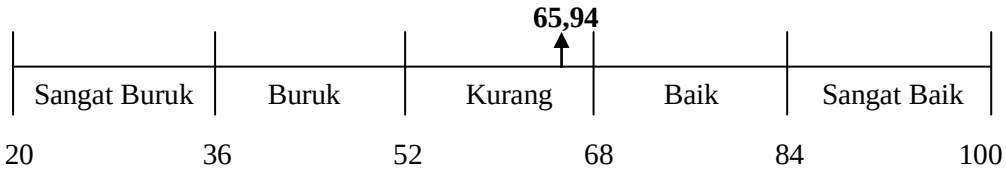
Untuk mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang pengembangan karir karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden pada setiap butir pernyataan sebagaimana tercantum dalam lampiran. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.9
Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Pengembangan Karir Karyawan

Pernyataan	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
1	321	460	69,78
2	284	460	61,74
3	300	460	65,22
4	291	460	63,26
5	274	460	59,57
6	308	460	66,96
7	337	460	73,26
8	326	460	70,87
9	288	460	62,61
10	319	460	69,35
11	308	460	66,96
12	284	460	61,74
TOTAL	**3640**	**5520**	**65,94**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012)

Selanjutnya persentase total skor jawaban responden pada tabel di atas tersebut di interpretasikan ke dalam tabel skala penafsiran persentase skor jawaban responden yang disajikan ke dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 4.3
Skala Penafsiran Persentase Skor Total Variabel Pengembangan karir Karyawan

Gambar di atas memperlihatkan bahwa hasil persentase total skor jawaban responden pada variabel pengembangan karir pegawai sebesar 65,94 berada di antara interval 52 – 68. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon secara umum berada dalam kategori kurang.

Agar lebih jelas maka penulis juga menyajikan gambaran pengembangan karir pegawai pada masing-masing indikator, diukur menggunakan 3 (dua) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 12 butir indikator. Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator

1) Menaksir Kebutuhan Karir

Menaksir kebutuhan karir karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon diukur menggunakan 5 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi persentase skor tanggapan responden terhadap kelima butir pernyataan tersebut.

Tabel 4.10
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Menaksir Kebutuhan Karir

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	RR	TS	STS	
Pekerjaan saya saat ini sesuai dengan kebutuhan karir saya dalam perusahaan	F	9	37	39	4	3	69,78
	%	9,78	40,22	42,39	4,35	3,26	
Perusahaan memiliki peranan yang penting didalam kebutuhan karir yang saya capai	F	5	27	38	15	7	61,74
	%	5,43	29,35	41,30	16,30	7,61	
Program pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan membantu meningkatkan kemampuan saya dalam melaksanakan pekerjaan	F	6	34	33	16	3	65,22
	%	6,52	36,96	35,87	17,39	3,26	
Saya membutuhkan pelatihan untuk mendukung pengembangan karir	F	8	30	32	13	9	63,26
	%	8,70	32,61	34,78	14,13	9,78	
Perusahaan memberikan kesempatan karir yang sama bagi seluruh karyawan	F	2	22	43	22	3	59,57
	%	2,17	23,91	46,74	23,91	3,26	
Akumulasi Jawaban Responden	F	**30**	**150**	**185**	**70**	**25**	**63,91**
	%	**6,52**	**32,61**	**40,22**	**15,22**	**5,43**	

Melalui akumulasi jawaban responden dapat diketahui bahwa penaksiran kebutuhan karir karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon masih kurang baik menurut sebagian besar karyawan. Hal ini bisa dilihat dari persentase total skor jawaban responden sebesar 63,91 berada diantara 52 – 68 dan termasuk dalam kategori kurang. Berikut ini adalah uraian tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan yang terdapat pada tabel 4.10 diatas.

a) **Pekerjaan saya saat ini sesuai dengan kebutuhan karir saya dalam perusahaan**

Pada tabel 4.10 untuk pernyataan "Pekerjaan saya saat ini sesuai dengan kebutuhan karir saya dalam perusahaan" terlihat paling banyak responden menjawab ragu-ragu (RR). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa pekerjaannya saat ini belum sesuai dengan kebutuhan karirnya dalam perusahaan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 69,78% berada pada interval 52-68 dan termasuk dalam kategori kurang. Pekerjaan seorang karyawan dapat dilihat dari kemampuan, keahlian dan minat karyawan.

b) **Perusahaan memiliki peranan yang penting didalam kebutuhan karir yang saya capai**

Pada tabel 4.10 untuk pernyataan "Perusahaan memiliki peranan yang penting didalam kebutuhan karir yang saya capai" terlihat paling banyak responden menjawab ragu-ragu (RR). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero)

Daerah Operasi 3 Cirebon merasa perusahaan memiliki peranan yang penting didalam kebutuhan karir yang dia capai. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 61,74% berada pada interval 52-68 dan termasuk dalam kategori kurang. Perusahaan sudah cukup baik mengatasi kebutuhan karir karyawan.

c) Program pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan membantu meningkatkan kemampuan saya dalam melaksanakan pekerjaan

Pada tabel 4.10 untuk pernyataan "Program pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan membantu meningkatkan kemampuan saya dalam melaksanakan pekerjaan" terlihat paling banyak responden menjawab setuju (S). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa program pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh perusahaan membantunya meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 65,22% berada pada interval 52-68 dan termasuk dalam kategori kurang. Program pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan semestinya dapat membantu meningkatkan kemampuan karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaannya.

d) Saya membutuhkan pelatihan untuk mendukung pengembangan karir

Pada tabel 4.10 untuk pernyataan "Saya membutuhkan pelatihan untuk mendukung pengembangan karir" terlihat paling banyak responden menjawab sangat setuju (SS). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa membutuhkan pelatihan untuk mendukung pengembangan karirnya. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 63,26% berada pada interval 52-68 dan termasuk dalam kategori kurang. Pelatihan yang baik bagi para karywan dapat meningkatkan keahlian karyawan tersebut sehingga karyawan dapat memberikan hasil kerja yang lebih optimal sehingga kebuuhan pengembangan karir karyawan tersebut dapat tercapai sesuai dengan harapannya.

e) Perusahaan memberikan kesempatan karir yang sama bagi seluruh karyawan

Pada tabel 4.10 untuk pernyataan "Perusahaan memberikan kesempatan karir yang sama bagi seluruh karyawan" terlihat paling banyak responden menjawab setuju (S). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa perusahaan telah memberikan kesempatan karir yang sama bagi seluruh karyawan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 59,57% berada pada interval 52-68 dan termasuk dalam kategori

kurang. Perusahaan semestinya memberikan peluang yang sama bagi para karyawan untuk mengembangkan karir.

2) Kesempatan Karir

Kesempatan karir karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon diukur menggunakan 3 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi persentase skor tanggapan responden terhadap ketiga butir pernyataan tersebut.

Tabel 4.11
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Kesempatan Karir

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	RR	TS	STS	
Informasi yang diberikan perusahaan mengenai kesempatan karir sudah cukup jelas	F %	5 5,43	38 41,30	36 39,13	10 10,87	3 3,26	66,96
Perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada saya untuk meningkatkan kemampuan dalam perusahaan	F %	11 11,96	46 50,00	28 30,43	7 7,61	0 0,00	73,26
Perusahaan selalu memberikan kesempatan pelatihan untuk mengembangkan karir	F %	12 13,04	39 42,39	31 33,70	7 7,61	3 3,26	70,87
Akumulasi Jawaban Responden	F %	**28** **10,14**	**123** **44,57**	**95** **34,42**	**24** **8,70**	**6** **2,17**	**70,36**

Melalui akumulasi jawaban responden dapat diketahui bahwa kesempatan karir karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon sudah tinggi menurut sebagian besar karyawan. Hal ini bisa dilihat dari persentase total skor jawaban responden sebesar 70,36 berada diantara 68 – 84 dan termasuk dalam kategori baik. Berikut ini adalah uraian tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan yang terdapat pada tabel 4.11 diatas.

a) Informasi yang diberikan perusahaan mengenai kesempatan karir sudah cukup jelas

Pada tabel 4.11 untuk pernyataan "Informasi yang diberikan perusahaan mengenai kesempatan karir sudah cukup jelas" terlihat paling banyak responden menjawab setuju (S). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa informasi yang diberikan perusahaan mengenai kesempatan karir sudah jelas. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 66,96% berada pada interval 52-68 dan termasuk dalam kategori kurang. Perusahaan kurang melakukan pendistribusian informasi dengan baik mengenai kesempatan karir kepada karyawan, hal ini diharapkan dapat menumbuhkan motivasi kepada karyawan agar bekerja dengan maksimal.

b) Perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada saya untuk meningkatkan kemampuan dalam perusahaan

Pada tabel 4.11 untuk pernyataan "Perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada saya untuk meningkatkan kemampuan dalam perusahaan" terlihat paling banyak responden menjawab setuju (S). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa kalau perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada saya untuk meningkatkan kemampuan dalam perusahaan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 73,26% berada pada interval 68-84 dan termasuk dalam kategori

baik. Perusahaan sudah memberikan kesempatan yang baik kepada para karyawan untuk meningkatkan kemempuannya, hal ini agar perusahaan dapat melihat kemampuan setiap karyawan yang akan berguna untuk menunjang pengembangan karir bagi para karyawan.

c) Perusahaan selalu memberikan kesempatan pelatihan untuk mengembangkan karir

Pada tabel 4.11 untuk pernyataan "Perusahaan selalu memberikan kesempatan pelatihan untuk mengembangkan karir" terlihat paling banyak responden menjawab setuju (S). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa kalau perusahaan selalu memberikan kesempatan pelatihan untuk mengembangkan karir. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 70,87% berada pada interval 68-84 dan termasuk dalam kategori baik. Pelatihan bagi karyawan ditujukan agar kemampuan dan keahlian karyawan meningkat sehingga karyawan dapat memberikan kinerja yang optimal serta karyawan itu sendiri termotivasi untuk mengembangkan karirnya di perusahaan.

3) Penyesuaian Kebutuhan dan Kesempatan Karir

Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir karyawan pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon diukur menggunakan 4 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi persentase skor tanggapan responden terhadap keempat butir pernyataan tersebut.

Tabel 4.12
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Penyesuaian Kebutuhan

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	RR	TS	STS	
Kebutuhan akan pengembangan karir saya dalam perusahaan sesuai dengan kesempatan yang diberikan oleh perusahaan	F %	5 5,43	28 30,43	37 40,22	18 19,57	4 4,35	62,61
Perusahaan menempatkan karyawan yang tepat sesuai dengan pekerjaannya	F %	9 9,78	40 43,48	30 32,61	11 11,96	2 2,17	69,35
Perusahaan memberikan pelatihan yang cukup untuk meningkatkan kemampuan karyawan sesuai jabatannya	F %	3 3,26	40 43,48	39 42,39	6 6,52	4 4,35	66,96
Kinerja saya dalam melaksanakan pekerjaan dapat mencapai kebutuhan karir yang dicapai dalam perusahaan	F %	2 2,17	32 34,78	37 40,22	14 15,22	7 7,61	61,74
Akumulasi Jawaban Responden	F %	**19** **5,16**	**140** **38,04**	**143** **38,86**	**49** **13,32**	**17** **4,62**	**65,16**

Melalui akumulasi jawaban responden dapat diketahui bahwa penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon masih kurang menurut sebagian besar karyawan. Hal ini bisa dilihat dari persentase total skor jawaban responden sebesar 65,16 berada diantara 52 – 68 dan termasuk dalam kategori kurang. Berikut ini adalah uraian tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan yang terdapat pada tabel 4.16 diatas.

a) Kebutuhan akan pengembangan karir saya dalam perusahaan sesuai dengan kesempatan yang diberikan oleh perusahaan

Pada tabel 4.12 untuk pernyataan "Kebutuhan akan pengembangan karir saya dalam perusahaan sesuai dengan kesempatan yang diberikan oleh perusahaan" terlihat paling banyak responden menjawab ragu-ragu (RR). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan

PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa kebutuhan akan pengembangan karirnya dalam perusahaan belum sesuai dengan kesempatan yang diberikan oleh perusahaan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 62,61% berada pada interval 52-68 dan termasuk dalam kategori kurang. Kesempatan pengembangan karir bagi karyawan sangat penting bagi karyawan karena hal ini untuk memenuhi kebutuhan pengembangan karir karyawan.

b) Perusahaan menempatkan karyawan yang tepat sesuai dengan pekerjaannya

Pada tabel 4.12 untuk pernyataan "Perusahaan menempatkan karyawan yang tepat sesuai dengan pekerjaannya" terlihat paling banyak responden menjawab setuju (S). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa perusahaan telah menempatkan karyawan yang tepat sesuai dengan pekerjaannya. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 69,35% berada pada interval 68-84 dan termasuk dalam kategori baik. Penempatan karyawan dengan tepat diharapkan dapat meningkatkan produktifitas perusahaan.

c) Perusahaan memberikan pelatihan yang cukup untuk meningkatkan kemampuan karyawan sesuai jabatannya

Pada tabel 4.12 untuk pernyataan "Perusahaan memberikan pelatihan yang cukup untuk meningkatkan kemampuan karyawan sesuai jabatannya" terlihat paling banyak responden menjawab setuju (S). Data ini

memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa perusahaan telah memberikan pelatihan yang cukup untuk meningkatkan kemampuan karyawan sesuai jabatannya. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 66,96% berada pada interval 68-84 dan termasuk dalam kategori baik. Pelatihan bagi para karyawan yang memiliki jabatan dianggap penting karena hal ini akan menunjang fungsi karyawan tersebut dalam jabatannya.

d) Kinerja saya dalam melaksanakan pekerjaan dapat mencapai kebutuhan karir yang dicapai dalam perusahaan

Pada tabel 4.12 untuk pernyataan "Kinerja saya dalam melaksanakan pekerjaan dapat mencapai kebutuhan karir yang dicapai dalam perusahaan" terlihat paling banyak responden menjawab ragu-ragu (RR). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa kinerjanya dalam melaksanakan pekerjaan dapat mencapai kebutuhan karir yang dicapai dalam perusahaan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 61,74% berada pada interval 52-68 dan termasuk dalam kategori kurang. Dengan adanya kinerja yang baik dari karyawan diharapkan dapat membantu karyawan untuk mencapai kebutuhan karirnya.

4.3.3 Motivasi Kerja Karyawan di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon

Motivasi kerja karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-

pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Motivasi kerja karyawan diukur menggunakan 2 (dua) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 10 butir pernyataan.

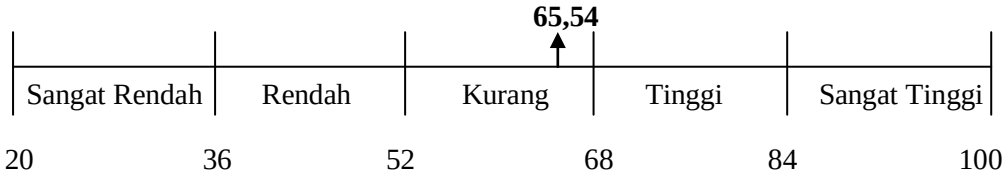
Untuk mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang motivasi kerja karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden pada setiap butir pernyataan sebagaimana tercantum dalam lampiran. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.13
Persentase Skor Jawaban Responden Mengenai Motivasi Kerja Karyawan

Pernyataan	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
1	297	460	64,57
2	300	460	65,22
3	315	460	68,48
4	326	460	70,87
5	293	460	63,70
6	291	460	63,26
7	293	460	63,70
8	318	460	69,13
9	290	460	63,04
10	292	460	63,48
TOTAL	**3015**	**4600**	**65,54**

(Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012)

Selanjutnya persentase total skor jawaban responden pada tabel di atas tersebut di interpretasikan ke dalam skala penafsiran persentase skor jawaban responden yang disajikan ke dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 4.4
Skala Penafsiran Skor Rata- Rata Variabel Motivasi Kerja Karyawan

Gambar diatas memperlihatkan bahwa hasil persentase total skor jawaban responden pada variabel motivasi kerja karyawan berada di antara interval 52 – 68. Dengan demikian dapat simpulkan bahwa motivasi kerja karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon secara umum berada dalam kategori kurang.

Agar lebih jelas maka penulis juga menyajikan gambaran motivasi kerja karyawan pada masing-masing indikator, yang diukur menggunakan 2 (dua) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 10 butir pernyataan. Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator.

1) Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon diukur menggunakan 5 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap kelima butir pernyataan tersebut.

Tabel 4.14
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Motivasi Ekstrinsik

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	RR	TS	STS	
Pekerjaan yang semakin meningkat dan bervariasi sesuai dengan kemampuan saya	F	8	21	49	12	2	64,57
	%	8,70	22,83	53,26	13,04	2,17	
Prestasi kerja karyawan selalu dihargai dan mendapatkan penghargaan atas hasilnya	F	9	31	36	7	9	65,22
	%	9,78	33,70	39,13	7,61	9,78	
Saya sanggup melaksanakan perintah dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar	F	7	32	48	3	2	68,48
	%	7,61	34,78	52,17	3,26	2,17	
Saya merasa puas dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya sehari-hari	F	11	38	35	6	2	70,87
	%	11,96	41,30	38,04	6,52	2,17	
Pimpinan telah melakukan pengawasan secara efektif	F	6	22	52	7	5	63,70
	%	6,52	23,91	56,52	7,61	5,43	
Akumulasi Jawaban Responden	**F**	**41**	**144**	**220**	**35**	**20**	**66,57**
	%	**8,91**	**31,30**	**47,83**	**7,61**	**4,35**	

Melalui akumulasi jawaban responden dapat diketahui bahwa motivasi ekstrinsik karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon pada umumnya masih kurang. Hal ini bisa dilihat dari persentase skor jawaban responden sebesar 66,57 berada diantara 52 – 68 dan termasuk dalam kategori sangat tinggi. Berikut ini adalah uraian tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan yang terdapat pada tabel 4.14 diatas.

a) Pekerjaan yang semakin meningkat dan bervariasi sesuai dengan kemampuan saya

Pada tabel 4.14 untuk pernyataan "Pekerjaan yang semakin meningkat dan bervariasi sesuai dengan kemampuan saya" terlihat paling banyak responden menjawab ragu-ragu (RR). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya pegawai PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon menilai pekerjaan yang semakin meningkat dan

bervariasi sesuai dengan kemampuannya. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 64,57% berada pada interval 52-68 dan termasuk dalam kategori sangat kurang. Pekerjaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan.

b) Prestasi kerja karyawan selalu dihargai dan mendapatkan penghargaan atas hasilnya

Pada tabel 4.14 untuk pernyataan "Prestasi kerja karyawan selalu dihargai dan mendapatkan penghargaan atas hasilnya" terlihat paling banyak responden menjawab ragu-ragu (RR). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya pegawai PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa prestasi kerja karyawan selalu dihargai dan mendapatkan penghargaan atas hasilnya. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 65,22% berada pada interval 52-68 dan termasuk dalam kategori kurang. Penghargaan atas prestasi kerja karyawan dapat memacu motivasi dalam diri karyawan untuk bekerja lebih baik.

c) Saya sanggup melaksanakan perintah dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar

Pada tabel 4.14 untuk pernyataan "Saya sanggup melaksanakan perintah dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar" terlihat paling banyak responden menjawab ragu-ragu (RR). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya pegawai PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa sanggup melaksanakan perintah dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar. Kemudian persentase

skor tanggapan responden sebesar 68,48% berada pada interval 68-84 dan termasuk dalam kategori tinggi. Kemampuan karyawan melaksanakan tugas dengan baik dan benar dianggap penting karena hal ini akan membantu efektifitas perusahaan.

d) Saya merasa puas dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya sehari-hari

Pada tabel 4.14 untuk pernyataan "Saya merasa puas dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya sehari-hari" terlihat paling banyak responden menjawab setuju (S). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya pegawai PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa puas dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya sehari-hari. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 70,87% berada pada interval 68-84 dan termasuk dalam kategori tinggi. Karyawan semestinya bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

e) Pimpinan telah melakukan pengawasan secara efektif

Pada tabel 4.14 untuk pernyataan "Pimpinan telah melakukan pengawasan secara efektif" terlihat paling banyak responden menjawab ragu-ragu (RR). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya pegawai PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon menilai pimpinan telah melakukan pengawasan secara efektif. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 63,70% berada pada interval 52-68 dan termasuk dalam kategori kurang. Pengawasan dari pimpinan

dinilai penting, hal ini agar karyawan dapat melaksanakan pekerjannya sesuia dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

2) Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon diukur menggunakan 5 butir pernyataan. Berikut rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap kelima butir pernyataan tersebut.

Tabel 4.15
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Pada Indikator Motivasi Intrinsik

Pernyataan		Alternatif Jawaban					% Skor
		SS	S	RR	TS	STS	
Kebijakan pimpinan sangat wajar dan dapat dilaksanakan	F	5	20	54	11	2	63,26
	%	5,43	21,74	58,70	11,96	2,17	
Perusahaan memberi kesempatan untuk mengembangkan/meningkatkan karir saya	F	8	35	26	12	11	63,70
	%	8,70	38,04	28,26	13,04	11,96	
Penghasilan yang saya terima cukup memadai dan sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan	F	8	33	47	1	3	69,13
	%	8,70	35,87	51,09	1,09	3,26	
Kondisi pekerjaan setiap harinya mengalami banyak perubahan	F	7	24	42	14	5	63,04
	%	7,61	26,09	45,65	15,22	5,43	
Saya memiliki rekan kerja yang mau dan mampu bekerjasama dengan baik	F	7	26	41	12	6	63,48
	%	7,61	28,26	44,57	13,04	6,52	
Akumulasi Jawaban Responden	**F**	**35**	**138**	**210**	**50**	**27**	**64,52**
	%	**7,61**	**30,00**	**45,65**	**10,87**	**5,87**	

Melalui akumulasi jawaban responden dapat diketahui bahwa motivasi intrinsik karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon pada umumnya masih kurang. Hal ini bisa dilihat dari persentase skor jawaban responden sebesar 64,52 berada diantara 52 – 68 dan termasuk dalam kategori kurang. Berikut ini adalah uraian tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan yang terdapat pada tabel 4.15 diatas.

a) Kebijakan pimpinan sangat wajar dan dapat dilaksanakan

Pada tabel 4.15 untuk pernyataan "Kebijakan pimpinan sangat wajar dan dapat dilaksanakan" terlihat paling banyak responden menjawab ragu-ragu (RR). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya pegawai PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa kebijakan pimpinan sangat wajar dan dapat dilaksanakan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 63,26% berada pada interval 52-68 dan termasuk dalam kategori kurang. Pimpinan harus memperhatikan kepentingan bawahannya pada saat melaksanakan kebijakannya.

b) Perusahaan memberi kesempatan untuk mengembangkan/ meningkatkan karir saya

Pada tabel 4.15 untuk pernyataan "Perusahaan memberi kesempatan untuk mengembangkan/meningkatkan karir saya" terlihat paling banyak responden menjawab setuju (S). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya pegawai PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa perusahaan memberi kesempatan untuk mengembangkan/meningkatkan karirnya. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 63,70% berada pada interval 52-68 dan termasuk dalam kategori kurang. Perusahaan belum memberikan kesempatan yang baik bagi seluruh karawan untuk mengembangkan karirnya.

c) Penghasilan yang saya terima cukup memadai dan sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan

Pada tabel 4.15 untuk pernyataan "Penghasilan yang saya terima cukup memadai dan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan" terlihat paling banyak responden menjawab ragu-ragu (RR). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya pegawai PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon merasa penghasilan yang diterimanya belum cukup memadai dan sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 69,13% berada pada interval 68-84 dan termasuk dalam kategori tinggi. Karyawan umumnya merasa puas dengan imbalan yang mereka terima sesuai dengan tanggung jawab pekerjannya.

d) Kondisi pekerjaan setiap harinya mengalami banyak perubahan

Pada tabel 4.15 untuk pernyataan "Kondisi pekerjaan setiap harinya mengalami banyak perubahan" terlihat paling banyak responden menjawab ragu-ragu (RR). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya pegawai PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon menilai kondisi pekerjaan setiap harinya mengalami banyak perubahan. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 63,04% berada pada interval 52-68 dan termasuk dalam kategori kurang. Perusahaan memberikan pekerjaan yang bervariasi bagi karyawan, hal ini dapat memacu motivasi karyawan untuk terus belajar hal-hal baru.

e) Saya memiliki rekan kerja yang mau dan mampu bekerjasama dengan baik

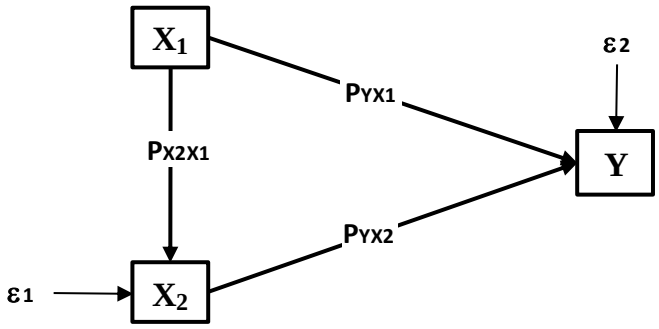
Pada tabel 4.15 untuk pernyataan "Saya memiliki rekan kerja yang mau dan mampu bekerjasama dengan baik" terlihat paling banyak responden menjawab ragu-ragu (RR). Data ini memberikan gambaran bahwa pada umumnya pegawai PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon memiliki rekan kerja yang mau dan mampu bekerjasama dengan baik. Kemudian persentase skor tanggapan responden sebesar 63,48% berada pada interval 52-68 dan termasuk dalam kategori kurang. Hubungan sesama karyawan di perusahaan sangat baik dan setiap karyawan mampu untuk bekerja sama dengan baik.

4.4 Analisis Verifikatif (Kuantitatif)

4.4.1 Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Semakin objektif penilaian kinerja diharapkan semakin baik juga pengembangan karir sehingga motivasi kerja karyawan diharapkan juga akan semakin meningkat. Berdasarkan data yang terkumpul, pada penelitian ini akan diuji pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir dan implikasinya terhadap motivasi kerja karyawan. Pengujian akan dilakukan dua tahap, dimana pada tahap pertama akan diuji pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir, kemudian pada tahan kedua akan diuji pengaruh penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan. Secara

diagram bentuk hubungan antara ketiga variabel yang sedang diteliti tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.5

Diagram Jalur Paradigma Penelitian

Gambar diagram jalur seperti terlihat diatas dapat diformulasikan kedalam 2 bentuk persamaan struktural sebagai berikut.

Persamaan Jalur Sub Struktur Pertama

$$\mathbf{X_2 = P_{X2X1}X_1 + \varepsilon_1}$$

Persamaan Jalur Sub Struktur Kedua

$$\mathbf{Y = P_{YX1}X_1 + P_{YX2}X_2 + \varepsilon_2}$$

Keterangan:

Y	=	Motivasi kerja karyawan
X_2	=	Pengembangan karir
X_1	=	Penilaian kinerja
$\mathbf{P_{X2X1}}$	=	Koefisien jalur Penilaian kinerja terhadap pengembangan karir
$\mathbf{P_{YX1}}$	=	Koefisien jalur Penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan
$\mathbf{P_{YX2}}$	=	Koefisien jalur pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan
ε	=	Pengaruh faktor lain

Karena keterbatasan skala pengukuran data variabel penelitian (skala ordinal), maka sebelum menguji pengaruh penilaian kinerja terhadap

pengembangan karir dan implikasinya terhadap motivasi kerja karyawan terlebih dahulu data ordinal tersebut dikonversi menjadi skala interval melalui *method of succesive interval.*

Sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan, selanjutnya data akan diuji dengan menggunakan analisis jalur *(path analysis).* Analisis jalur mengkaji hubungan sebab akibat yang bersifat struktural dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan mempertimbangkan keterkaitan antar variabel independen. Hasil komputasi analisis jalur menggunakan bantuan software SPSS 18.0 dapat dilihat pada lampiran. Untuk mengetahui tingkat kekuatan hubungan antar sesama variabel independen, maka nilai koefisien korelasi yang diperoleh dikonsultasikan ke tabel interpretasi koefisien korelasi berikut.

Tabel 4.16

Pedoman Pengklasifikasian Koefisien Korelasi

No	Interval Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan
1	0,000 – 0,199	Sangat rendah
2	0,200 – 0,399	Rendah
3	0,400 – 0,599	Sedang
4	0,600 – 0,799	Kuat
5	0,800 – 1,000	Sangat kuat

(Sumber: Sugiyono, 2009; 250)

Variabel bebas pada penelitian ini adalah penilaian kinerja (X_1), variabel intervening pengembangan karir (X_2) dan variabel dependen motivasi kerja karyawan (Y), koefisien korelasi diantara ketiga variabel tersebut dihitung menggunakan rumus berikut.

$$r_{X_1X_2} = \frac{n\sum X_1X_2 - \sum X_1 \sum X_2}{\sqrt{\left[\left(n\sum X_1^2 - \left(\sum X_1\right)^2\right) \times \left(n\sum X_2^2 - \left(\sum X_2\right)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_1X_2} = \frac{92 \times (953,662) - (302,180 \times 285,332)}{\sqrt{\left[\left(92 \times 1017,597 - (302,180)^2\right) \times \left(92 \times 934,912 - (285,332)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_1X_2} = \frac{87736,892 - 86221,624}{\sqrt{\left[(93618,896 - 91312,752) \times (86011,879 - 81414,350)\right]}}$$

$$r_{X_1X_2} = \frac{1515,268}{\sqrt{2306,144 \times 4597,529}}$$

$$r_{X_1X_2} = \frac{1515,268}{3256,158}$$

$$r_{X_1X_2} = 0,465$$

Jadi diperoleh koefisien korelasi antara penilaian kinerja (X_1) dengan pengembangan karir (X_2) sebesar 0,465. Selanjutnya dihitung koefisien korelasi antara penilaian kinerja (X_1) dengan motivasi kerja karyawan (Y) menggunakan rumus sebagai berikut.

$$r_{X_1Y} = \frac{n\sum X_1Y - \sum X_1 \sum Y}{\sqrt{\left[\left(n\sum X_1^2 - \left(\sum X_1\right)^2\right) \times \left(n\sum Y^2 - \left(\sum Y\right)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_1Y} = \frac{92 \times 966,123 - (302,180 \times 287,358)}{\sqrt{\left[\left(92 \times 1017,597 - (302,180)^2\right) \times \left(92 \times 948,326 - (287,358)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_1Y} = \frac{88883,274 - 86833,840}{\sqrt{\left[(93618,896 - 91312,752) \times (87245,984 - 82574,620)\right]}}$$

$$r_{X_1Y} = \frac{2049,433}{\sqrt{2306,144 \times 4671,364}}$$

$$r_{X_1Y} = \frac{2049,433}{3282,200}$$

$$r_{X_1Y} = 0,624$$

Jadi diperoleh koefisien korelasi antara penilaian kinerja (X_1) dengan motivasi kerja karyawan (Y) sebesar 0,624. Selanjutnya dihitung koefisien korelasi antara pengembangan karir (X_2) dengan motivasi kerja karyawan (Y) menggunakan rumus sebagai berikut.

$$r_{X_2Y} = \frac{n\sum X_2Y - \sum X_2 \sum Y}{\sqrt{\left[\left(n\sum X_2^2 - \left(\sum X_2\right)^2\right) \times \left(n\sum Y^2 - \left(\sum Y\right)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_2Y} = \frac{92 \times 926,308 - \left(285,332 \times 287,358\right)}{\sqrt{\left[\left(92 \times 934,912 - \left(285,332\right)^2\right) \times \left(92 \times 948,326 - \left(287,358\right)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_2Y} = \frac{85220,366 - 81992,433}{\sqrt{\left[\left(86011,879 - 81414,350\right) \times \left(87245,984 - 82574,620\right)\right]}}$$

$$r_{X_2Y} = \frac{3227,934}{\sqrt{4597,529 \times 4671,364}}$$

$$r_{X_2Y} = \frac{3227,934}{4634,299}$$

$$r_{X_2Y} = 0,697$$

Jadi diperoleh koefisien korelasi antara pengembangan karir (X_2) dengan motivasi kerja karyawan (Y) sebesar 0,697. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh koefisien korelsi antara ketiga variabel tersebut sebagai berikut.

Tabel 4.17

Korelasi Antar Variabel Penelitian

Correlations

		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.624	.697
	X1	.624	1.000	.465
	X2	.697	.465	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000
	X1	.000	.	.000
	X2	.000	.000	.
N	Y	92	92	92
	X1	92	92	92
	X2	92	92	92

Berdasarkan nilai koefisien korelasi diatas dapat dilihat bahwa hubungan antara penilaian kinerja (X_1) dangan pengembangan karir (X_2) sebesar 0,465 dan masuk dalam kategori cukup kuat atau cukup erat. Arah hubungan positif antara penilaian kinerja dengan pengembangan karir menujukkan bahwa penilaian kinerja yang objektif cenderung diikuti dengan pengembangan karir yang baik. Kemudian hubungan antara penilaian kinerja (X_1) dengan motivasi kerja karyawan (Y) sebesar 0,624 termasuk dalam kategori kuat, demikian juga hubungan antara pengembangan karir (X_2) dengan motivasi kerja karyawan (Y) sebesar 0,697 termasuk dalam kategori kuat dengan arah positif.

4.4.1.1 Pengujian Jalur Pada Sub Struktur Pertama

Pada sub struktur yang pertama variabel penilaian kinerja berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) dan pengembangan karir sebagai variabel dependen (endogenus variabel). Selanjutnya untuk menguji pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menghitung Koefisien Jalur

Karena variabel independen hanya satu variabel (penilaian kinerja), maka nilai koefisien korelasi sekaligus menjadi koefisien jalur.

$$\left(P_{X_2X_1}\right) = r_{X_1X_2} = (0,465)$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh koefisien jalur penilaian kinerja terhadap pengembangan karir sebagai berikut.

Tabel 4.18

Koefisien jalur penilaian kinerja terhadap pengembangan karir

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.943	.438		2.153	.034
	X1	.657	.132	.465	4.988	.000

a. Dependent Variable: X2

Nilai *standardized coefficients* sebesar 0,465 pada tabel 4.19 merupakan nilai koefisien jalur penilaian kinerja terhadap pengembangan karir. Koefisien jalur adalah bobot pengaruh langsung variabel penilaian kinerja terhadap pengembangan karir pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon.

2) Menghitung Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi diperoleh dari mangkuadratkan nilai koefisien jalur, jadi koefisien determinasi penilaian kinerja terhadap pengembangan karir dihitung menggunakan rumus sebagai berikut.

$$R^2_{X_2X_1} = \left(P_{X_2X_1}\right)^2 = (0,465)^2$$
$$= 0,217$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh koefisien determinasi penilaian kinerja terhadap pengembangan karir sebagai berikut.

Tabel 4.19

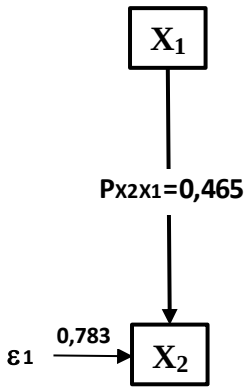
Koefisien determinasi penilaian kinerja terhadap pengembangan karir

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.465[a]	.217	.208	.659555

a. Predictors: (Constant), X1

Nilai koefisien determinasi dinterpretasikan sebagai besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel akibat. Jadi dari hasil penelitian ini diketahui bahwa penilaian kinerja memberikan pengaruh sebesar 21,7% terhadap pengembangan karir pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon, sementara sisanya sebesar 78,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penilaian kinerja.



Gambar 4.6

Diagram Dan Koefisien Jalur Sub-Struktur Pertama

3) Pengujian Hipotesis

Selanjutnya untuk membuktikan apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap pengembangan karir pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon, maka dilakukan pengujian dengan hipotesis statistik sebagai berikut.

$H_0 : \rho_{YX} = 0$ Penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir.

$H_1 : \rho_{YX} \neq 0$ Penilaian kinerja berpengaruh terhadap pengembangan karir.

Statistik uji: $t_{hitung} = \frac{0,465}{\sqrt{\frac{(1-0,217)}{(92-2)}}} = 4,988$

Nilai statistik uji t sebesar 4,988 sama dengan nilai t yang terdapat pada tabel 4.19, selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 90 diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1,987. Karena t_{hitung} (4,988) lebih besar dibanding t_{tabel} (1,987) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon**.**

4.4.1.2 Pengujian Jalur Pada Sub Struktur Kedua

Pada sub struktur yang kedua variabel penilaian kinerja dan pengembangan karir berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) dan motivasi kerja karyawan sebagai variabel dependen (endogenus variabel).

Selanjutnya untuk menguji pengaruh penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan ditempuh langkah-langkah sebagai berikut:

1) Menyususn matriks korelasi antar variabel independen, dalam hal ini yang menjadi variabel independen adalah penilaian kinerja (X_1) dan pengembangan karir (X_2).

$$R = \begin{array}{c} \\ X_1 \\ X_2 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cc} X_1 & X_2 \end{array} \\ \begin{bmatrix} 1{,}000 & 0{,}465 \\ 0{,}465 & 1{,}000 \end{bmatrix} \end{array}$$

2) Menghitung invers dari matriks korelasi antara penilaian kinerja (X) dengan pengembangan karir (Y).

$$R^{-1} = \begin{array}{c} \\ X_1 \\ X_2 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{cc} X_1 & X_2 \end{array} \\ \begin{bmatrix} 1{,}276 & -0{,}594 \\ -0{,}594 & 1{,}276 \end{bmatrix} \end{array}$$

3) Menyusun matrik korelasi antara variabel independen (penilaian kinerja dan pengembangan karir) dengan motivasi kerja karyawan.

$$R = \begin{array}{c} \\ X_1 \\ X_2 \end{array} \begin{array}{c} \begin{array}{c} Y \end{array} \\ \begin{bmatrix} 0{,}624 \\ 0{,}697 \end{bmatrix} \end{array}$$

4) Selanjutnya untuk memperoleh koefisien jalur, kalikan invers dari matriks korelasi antara variabel independen terhadap matriks korelasi variabel penyebab dengan variabel akibat.

$$\begin{bmatrix} P_{YX1} \\ P_{YX2} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1{,}276 & -0{,}594 \\ -0{,}594 & 1{,}276 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0{,}624 \\ 0{,}697 \end{bmatrix}$$

$$\begin{bmatrix} P_{YX1} \\ P_{YX2} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0{,}383 \\ 0{,}518 \end{bmatrix}$$

Jadi diperoleh koefisien jalur untuk variabel penilaian kinerja sebesar 0,383 dan koefisien jalur variabel pengembangan karir sebesar 0,518. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh koefisien jalur penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan sebagai berikut.

Tabel 4.20

Koefisien jalur penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-.288	.325		-.886	.378
	X1	.545	.108	.383	5.062	.000
	X2	.522	.076	.518	6.843	.000

a. Dependent Variable: Y

Nilai *standardized coefficients* sebesar 0,383 dan 0,518 pada tabel 4.21 merupakan nilai koefisien jalur penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan.

1) Menghitung Koefisien Determinasi.

Melalui koefisien jalur yang telah diperoleh, selanjutnya dihitung koefisien determinasi, yaitu besar kontribusi/pengaruh penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan secara bersama-sama. Koefisien determinasi didapat dari hasil perkalian koefisien jalur terhadap matriks korelasi antara variabel independen dengan motivasi kerja karyawan.

$$R^2_{Y(X_1X_2)} = \begin{bmatrix} 0{,}383 & 0{,}518 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0{,}624 \\ 0{,}697 \end{bmatrix}$$

$$= 0{,}600$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh koefisien determinasi penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan sebagai berikut.

Tabel 4.21

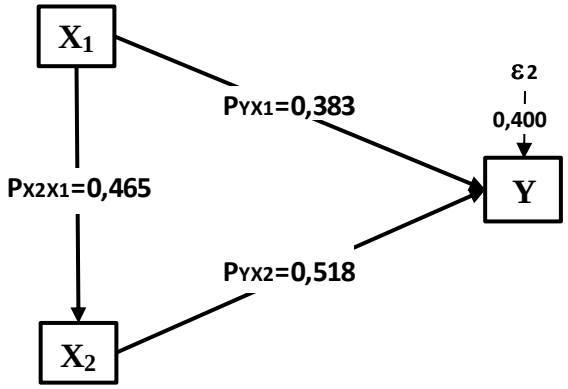
Koefisien determinasi penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.775[a]	.600	.591	.477563

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Melalui nilai koefisien determinasi (R Square) dapat diketahui bahwa secara bersama-sama penilaian kinerja dan pengembangan karir memberikan kontribusi (pengaruh) sebesar 60,0% terhadap motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon. Sisanya sebesar 40,0% merupakan pengaruh faktor lain diluar kedua variabel yang sedang diteliti. Secara visual jalur dari variabel independen terhadap motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.7
Diagram Dan Koefisien Jalur Sub-Struktur Kedua

Melalui diagram jalur tersebut selanjutnya dihitung besar pengaruh masing-masing variabel penilaian kinerja dan pengembangan karir sebagai berikut.

Besar pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon.

Pengaruh langsung penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan = $(P_{YX1})^2$ = (0,383) x (0,383) = 0,147 **(14,7%).**

Pengaruh tidak langsung penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan = P_{YX1} x r_{X1X2} x P_{YX2} = (0,383) x (0,465) x (0,518) = 0,092 **(9,2%)**

Jadi total pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon **= 14,7% + 9,2% = 23,9%** dengan arah positif. Artinya penilaian kinerja yang baik cenderung meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Besar pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon.

Pengaruh langsung pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan = $(P_{YX2})^2$ = (0,518) x (0,518) = 0,269 **(26,9%)**

Pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan = P_{YX2} x r_{X1X2} x P_{YX2} = (0,518) x (0,465) x (0,383) = 0,092 **(9,2%)**.

Jadi total pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon **= 26,9% + 9,2% = 36,1%** dengan arah positif. Artinya pengembangan karir yang baik cenderung meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2) Pengujian Hipotesis

Selanjutnya untuk membuktikan apakah penilaian kinerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan baik secara bersama-sama maupun secara parsial, maka dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian dimulai dari pengujian secara bersama-sama dan dilanjutkan dengan pengujian secara parsial.

4.4.1.3 Pengujian Koefisien Jalur Secara Bersama-sama.

Hipotesis Statistik:

Ho: $\rho_{YX1} = \rho_{YX2} = 0$ Penilaian kinerja dan pengembangan karir secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh terhadap Motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon.

Ha: $\rho_{YX1} \neq \rho_{YX2} \neq 0$ Penilaian kinerja dan pengembangan karir secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap Motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon.

Untuk menguji hipotesis diatas digunakan uji F dengan formula sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{(n-k-1)R^2_{Y(X_1X_2)}}{k(1-R^2_{Y(X_1X_2)})}$$

$$F_{hitung} = \frac{(92\text{-}2\text{-}1)\times 0{,}600}{2\times(1\text{-}0{,}600)}$$

$$= 66{,}818$$

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS.18 diperoleh nilai F_{hitung} pengaruh penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan sebagai berikut.

Tabel 4.22

Uji Anova untuk uji pengaruh penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.478	2	15.239	66.818	.000[a]
	Residual	20.298	89	.228		
	Total	50.776	91			

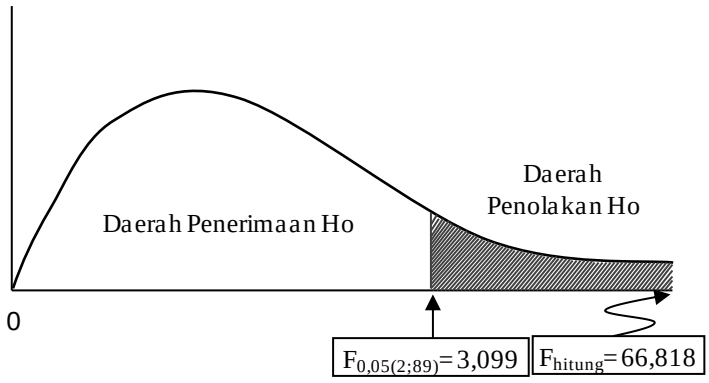
a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel pengujian diatas dapat dilihat nilai F_{hitung} sebesar 66,818 dengan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000. Sementara dari tabel F untuk tingkat signifikansi 0,05 dan derajat bebas (2;89) diperoleh $F_{0.05(2;89)}$ = 3,099. Karena F_{hitung} (66,818) lebih besar dibanding F_{tabel} (3,099) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dan pengembangan karir secara bersama-sama memiliki

pengaruh terhadap Motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon**.**

Besarnya kontribusi atau pengaruh dari penilaian kinerja dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap Motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon sebesar 60,0%, sedangkan sisanya sebesar 40,0% merupakan pengaruh faktor lain diluar kedua variabel tersebut. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh pengaruh penilaian kinerja dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap motivasi kerja karyawan dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.8

Daerah Penerimaan dan Penolakan Ho Pada Uji Bersama-sama

Berdasarkan gambar 4.8 diatas dapat dilihat F_{hitung} sebesar 66,818 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon.

4.4.1.4 Pengujian Koefisien Jalur Secara Parsial.

Karena dari hasil pengujian secara bersama-sama menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan, selanjutnya dilakukan pengujian parsial untuk melihat lebih jelas variabel mana saja diantara kedua variabel independen, yaitu penilaian kinerja dan pengembangan karir yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Untuk menguji koefisien jalur dari masing-masing variabel eksogen tersebut digunakan uji t, dengan formula sebagai berikut:

$$t_i = \frac{P_{YXi}}{\sqrt{\frac{\left(1-R^2_{Y.X1X2}\right)\times C_{ii}}{\left(n-k-1\right)}}}$$

a) Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Hipotesis:

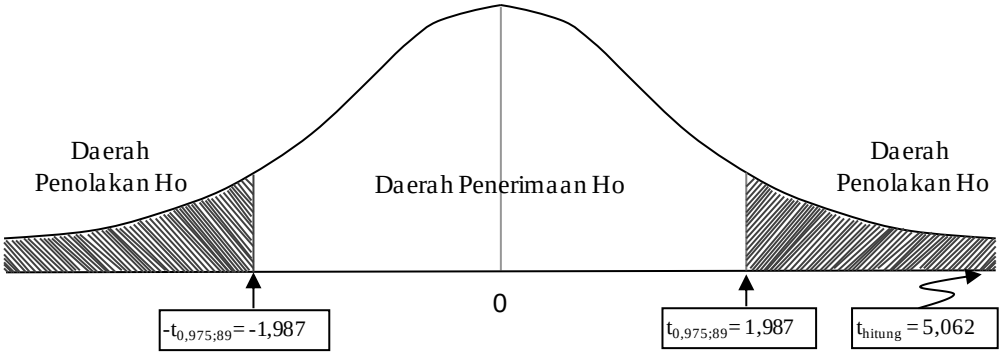
Ho: $\rho_{YX1} = 0$ Penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon

Ha: $\rho_{YX1} \neq 0$: Penilaian kinerja berpengaruh terhadap Motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon

Statistik uji: $t_{hitung} = \frac{0,383}{\sqrt{\frac{\left(1-0,600\right)\times 1,276}{\left(92-2-1\right)}}} = 5,062$

Nilai statistik uji t sebesar 5,062 sama dengan nilai t yang terdapat pada tabel 4.21, selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 89 diperoleh nilai

t_{tabel} sebesar 1,987. Karena t_{hitung} (5,062) lebih besar dibanding t_{tabel} (1,987) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap terhadap motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon**.** Dengan semakin baik penilaian kinerja akan meningkatkan motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.9

Daerah penerimaan dan penolakan Ho pada uji pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan

Berdasarkan gambar 4.9 diatas dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 5,062 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon.

b) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

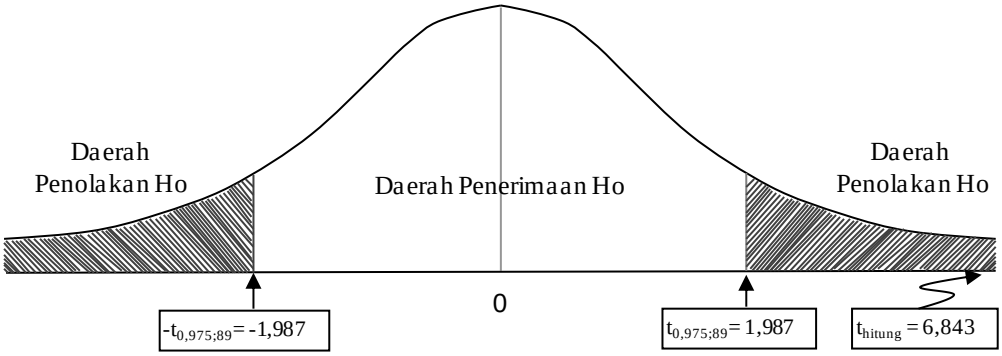
Hipotesis:

Ho: $\rho_{YX2} = 0$ Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon

Ha: $\rho_{YX2} \neq 0$: Pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon

Statistik uji: $t_{hitung} = \frac{0,518}{\sqrt{\frac{(1-0,600)\times 1,276}{(92-2-1)}}} = 6,843$

Nilai statistik uji t sebesar 6,843 sama dengan nilai t yang terdapat pada tabel 4.21, selanjutnya nilai tersebut akan dibandingkan dengan nilai t dari tabel. Dari tabel t dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas 89 diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,987. Karena t_{hitung} (6,843) lebih besar dibanding t_{tabel} (1,987) maka pada tingkat kekeliruan 5% ada alasan yang kuat untuk menolak Ho dan menerima hipotesis penelitian (Ha), sehingga dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap terhadap motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon**.** Dengan semakin baik pengembangan karir akan meningkatkan motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon. Secara visual daerah penolakan dan penerimaan Ho pada uji pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan dapat dilihat pada grafik berikut.



Gambar 4.10

Daerah penerimaan dan penolakan Ho pada uji pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan

Berdasarkan gambar 4.10 diatas dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 6,843 berada pada daerah penolakan Ho, yang menunjukkan bahwa pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon. Penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu menurut pendapat Gomez (2001:226) perusahaan maupun organisasi menggunkan penilaian kinerja bagi karyawan atau individu mempunyai maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan atau organisasi dapat menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, penghargaan atat penggajian. Sedangkan untuk pengembangannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling perilaku karyawan dan menindak lanjuti dengan pengadaan training.