BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor produksi yang penting didalam sebuah perusahaan atau organisasi, baik perusahaan jasa maupun perusahaan manufaktur. Kualitas sumber daya manusia salah satu faktor yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu instansi oleh karena itu sebuah organisasi dituntut mempunyai para sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi serta kemampuan mengaplikasikan teknologi agar instansi dapat mempertahankan diri di dunia usahanya. Agar tercipta sebuah pencapaian produktivitas perusahaan yang memuaskan maka diperlukan adanya kinerja yang baik dari para karyawannya. Kinerja karyawan diharapkan dapat lebih optimal jika perusahaan mengadakan proses penilaian kinerja karyawan secara berkala. Penilaian kinerja pada dasarnya adalah penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan tanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Robert L. Mathis John (2001, Hal 107) "penilaian kerja atau riset sumber daya manusia adalah analisis data untuk menentukan efektivitas praktik sumber daya manusia yang masa lalu dan sekarang." Sedangkan menurut Handoko (2000, Hal 135) menyatakan bahwa "penilaian prestasi kerja *(performance appraisal)* proses melalui organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusa-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja

mereka. Menurut Rudianto (2006, Hal 311) “penilaian kinerja adalah penentuan secara periodic efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Alasan untuk penilaian kinerja yang diungkapkan oleh Gary Dessler (2005:313) menyatakan bahwa :

1. *Performance appraisal play, or should play, an integral role in the employer’s performance management process*

   Penilaian kinerja seharusnyamemainkan pean etergral dalam prses manajemen kinerja.

2. *The appraisal lest the boss and subordinate develop a plan for corerecting any deficiencies the appraisal might have unearthed, and to reiforce the things the subordinate does correctly*

   Penilaian jangan sampai bos dan bawahan mengembangkan rencana untuk memperbaiki setiap kekurangan penilaian mungkin telah digali, dan untuk memeperkuat hal-hal yang tidak benar bawahan.

3. *Appraisal should serve a useful career planning purpose by providing the opportunity to review the employee’s career plans in light of his or her exhibited strengths and weaknesses.*

   Penilaian harus melayani tujuan perencanaan karir yang berguna dengan memberikan kesempatan untuk meninjau karir karyawan didalamnya tedapat kekuatan dan kelemahan.

Sumber daya manusia adalah faktor yang sangat berharga didalam sebuah organisasi, oleh karena itu perusahaan bertangggung jawab untuk memelihara kehidupan karyawan apalagi saat organisasi mendapatkan karyawan yang memiliki keahlian dan terampil sesuai dengan kebutuhan organisasi. Disaat seperti itulah organisasi harus menjaga dan memelihara kesejahteraan karyawaan salah satunya melalui program pengembangan karir agar karyawan yang telah bertahun-tahun bekerja di organisasi tersebut mendapatkan penghidupan yang lebih baik.

Dalam suatu organisasi, biasanya karir dihubungkan dengan jenjang jabatan yang diduduki oleh seorang karyawan dari sejak yang bersangkutan mulai bekerja sampai dengan yang bersangkutan selesai dari pkerjaannya tersebut.

Pengertian karir bisa diartikan sebagai urutan-urutan prestasi yang diduduki seseorang dalam jangka waktu hidupnya. Selain itu karir dapat diartikan pula sebagai proses perubahan dalam nilai, sikap dan motivasi. Sehingga timbul anggapan bahwa jenjang karir seseorang tergantung pada sejauh mana individu itu mengoptimalkan potensi yang ada dalam dirinya yang kemuian disesuaikan dengan kepentingan organisasi.

Pengembangan karir menurut Dessler (2005;350) *: Career development is he lifelong series of activities that contribute to a person's career exploration establishment, success and fulfillment.*

Dengan adanya program perencanaan pengembangan karir di dalam sebuah organisasi maka diharapkan karyawan betah sehingga memiliki motivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal kepada organisasi. Menurut (Anderson JR, 2006) Motivasi kerja merupakaan hasil otput dari penilain kinerja

yang memiliki nilai harapan /ekspetasi, mempunyai instrumen penilain yang efektif dan valensi penilaian yang efektif. Sedangkan menurut *Milkovich (2006:165) motivation is the drive that energizes, sustains and directs the person's behavior. Motivation derives from perceived relationship between behaviors and the fulfilment of values and/or needs*. Untuk mencapai hasil kerja yang maksimal diperlukan motivasi karena motivasi diri merupakan suatu dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu perubahan atau tindakan tertentu secara optimal. Hal ini diterangkan dalam teori kebutuhan dan kepuasan.teori motivasi hirarki kebutuhan berdasarkan A.H. Maslow : teori maslow sering disebut teori hierarki kebutuhan, karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar iya termotivasi untuk bekerja. Ada lima hierarki kebutuhan manusia yaitu :

1. Kebutuhan mempertahankan hidup (fisiologis)

   Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja, karena ia akan memperoleh imbalan, baik berupa uang ataupun barang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan utama ini. Misalnya makanan, minuman, istirahat/tidur, seks.

2. Kebutuhan rasa aman

   Setelah kebutuhan pertama dan utama terpenuhi, timbul perasaan perlunya pemenuhan kebutuhan keamanan/perlindungan. Kebutuhan akan keselamatan jasmani dan rohani, keamanan pribadi, rasa aman dan bebas

dari rasa takut. Tiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya, termasuk keluarganya.

3. Kebutuhan sosial

   Tiap manusia senantiasa merasa perlu pergaulan dengan sesama manusia lain. Selama hidup manusia di dunia ini tak mungkin lepas dari bantuan pihak lain.

4. Kebutuhan penghargaan

   Kebutuhan akan pengakuan atas status dan prestasi yang akan dicapai. Orang berusaha melakukan pekerjaan yang memungkinkan ia mendapat penghormatan/penghargaan masyarakat.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

   Kebutuhan akan pencapaian cita-cita diri dan perwujudan diri. Inilah kebutuhan puncak yang paling tinggi, sehingga seseorang ingin memper tahankan prestasi nya secara optimal.

Permasalahan yang terjadi pada lingkungan usaha pada umumnya ,sistem penilaian kinerja karyawan terkadang tidak dapat memberikan hasil yang maksimal dalam prakteknya seringkali ditemukan berbagai masalah yang antara lain subjektivitas penilaian, ukuran penilaian yang tidak jelas dan dipahami oleh karyawan yang dinilai. Sistem penilaian kinerja" bermasalah" tersebut tidak akan memberikan hasil maksimal terhadap keseluruhan proses manajemen SDM maupun peningkatan kinerja karyawan.

PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon sebagai perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan transportasi kereta saat ini dalam lingkungan

bisnis yang sangat dinamis dan kompetitif. Berbagai upaya dilakukan untuk memelihara dan meningkatkan kualitas SDM yang berada pada perusahaan. Diantaranya PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon mempunyai suatu sistem pengelolaan kinerja SDM untuk mengoptimalkan kinerja karyawan melalui proses penilaian kinerja dan adanya perencanaan pengembangan karir bagi karyawanya. Tentu saja sistem perencanaan ini memiliki berbagai masalah yang dapat ditemui dalam setiap prosesnya. Lebih lanjut masalah ini apabila tidak ditindak lanjuti akan akan berdampak kurang baik terhadap motivasi karyawan yang akan berpengaruh kepada hasil kerja karyawan itu sendiri.

Setelah penulis melakukan penyebaran angket pada karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon, maka ditemukan beberapa permasalahan mengenai penilaian kinerja, pengembangan karir dan motivasi karyawan. Untuk hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1
Hasil Angket Pra Penelitian kepada karyawan di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon mengenai Penilaian Kinerja, Pengembangan Karir dan Motivasi kinerja karyawan

Pernyataan	Jawaban				
	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Penilaian Kinerja sudah objektif	12,5%	18,75%	18,75%	25%	25%
Indikator kinerja sudah dapat dimengerti	12,5%	6,25%	25 %	37,5 %	18,75 %
Proses pengembangan Karir di perusahaan sudah cukup baik	25%	18,75%	18,75 %	31,25	6,25 %
Faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan untuk dapat mendapatkan proses pengembangan karir dapat dipahami	18,75%	18,75%	18,75 %	25 %	18,75 %
Penialain kinerja dan Pengembangan Karir dapat memberikan motivasi kerja yang tinggi pada karyawan	12,5%	31,25%	25%	18,75 %	12,5 %

Dari data diatas dapat dilihat bahwa di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon terdapat beberapa permasalahan mengenai penilaian kinerja dan pengembangan karir yang dapat memepengaruhi motivasi kerja karyawan . Dari data diatas dapat dijabarkan mengenai penilaian kinerja. 25% dari 16 orang karyawan mengatakan tidak setuju bahkan 25% lagi mengatakan sangat tidak setuju apabila dikatakan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan terhadap mereka

dinilai objektif oleh pimpinan. Bahkan dari data diatas 37,5% karyawan mengatakan bahwa mereka tidak mengerti mengenai indikator apa saja yang digunakan untuk menilai kinerja mereka.

31,25% dari 16 karyawan menjawab tidak setuju mengenai proses pengembangan karir jika dikatakan sudah baik. Rata-rata karyawan mengatakan pengembangan karir bagi mereka dilaksanakan terlalu lama, yaitu biasanya 2 tahun, 25% karyawan belum memahami faktor apa saja yang digunakan oleh pimpinan untuk mengembangkan karir seorang karyawan.

31,25% karyawan mengatakan setuju mengenai penilaian kinerja yang dilaksakan oleh pimpinan dan pengembangan karir yang dilaksanakan oleh perusahaan dapat memberikan motivasi kerja yang tinggi bagi para karyawan.

Dari data survey diatas, terungkap beberapa permasalahan mengenai penilaian kinerja dan pengembangan karir serta motivasi pada PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon .

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian di PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon dengan judul **“ANALISIS PENILAIAN KINERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR PENGARUHNYA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI PT.Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon.”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Adanya masalah mengenai motivasi karyawan di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon yang kurang optimal diduga karena kurangnya pendekatan antara perusahaan dengan karyawannya melalui berbagai proses, diantaranya melalui proses penilaian yang berkelanjutan dan secara berkala serta proses perencanaan pengembangan karir bagi karyawan. Oleh karena itu manajemen perusahaan perlu merancang atau memperbaiki rancangan penilaian kinerja yang berkelanjutan bagi para karyawan. Sedangkan penilaian kinerja juga dipandang penting bagi terbentuknya motivasi pada karyawan. Perencanaan pengembangan karir juga tidak kalah penting untuk terwujudnya motivasi karyawan . Adanya penilaian kinerja dan pengembangan karir ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga produktivitas perusahaan dapat meningkat.

1.2.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang yang dikemukakan sebelumnya, maka penulis mencoba mengidentifikasi masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana penilaian kinerja yang dilaksanakan di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon .
2. Bagaimana perencanaan pengembangan karir bagi karyawan di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon .

3. Bagaiamana motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon
4. Seberapa besar pengaruh penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengumpulkan berbagai data, mengolah informasi dan menganalisis berbagai data yang diperlukan sehingga dengan adanya penelitian ini dapat mengambil kesimpulan dan keputusan terhadap masalah yang diteliti dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis penilaian kinerja dan pengembangan karir pengaruhnya terhadap motivasi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon.
2. Untuk mengetahui pengembangan karir bagi karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon.
3. Untuk mengetahui motivasi kerja para karyawan PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon.

4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh penilaian kinerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon.

1.4 Kegunaan

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh suatu informasi yang akurat dan dapat memberikan manfaat bagi:

1.4.1 Kegunaan Praktis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan hasilnya dapat menjadi sumbangan pemikiran bagi karyawan di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon dan juga dapat menjadi bahan pertimbangan pengambilan keputusan bagi manajemen di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon .

1.4.2 Kegunaan Akademis

a. Dengan adanya hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi ilmu pengetahuan yang memperluas wawasan di bidang studi manajemen sumber daya manusia, teori dan perilaku organisasi terutama pengetahuan mengenai peran penilaian kinerja terhadap kualitas kehidupan kerja dan komitmen karyawan.
b. Dapat menjadi perbandingan antara ilmu-ilmu pengetahuan beserta teori sumber daya manusia yang telah dipelajari dengan kenyataan empiris yang ada di lapangan.

1.5 Lokasi dan Waktu

1.5.1 Lokasi

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di PT. Kereta Api (Persero) Daerah Operasi 3 Cirebon di Jl. Siliwangi No.82 Cirebon.

1.5.2 Waktu

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan September 2011-Februari 2012.

Tabel 1.2

Rencana dan Pelaksanaan Penelitian

No	Kegiatan	September				Oktober				November				Desember				Januari				Februari			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan Penelitian																								
2	Pelaksanaan Penelitian																								
3	Pengumpulan Data																								
4	Penyusunan Laporan Skripsi																								