

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan dapat beroperasi dalam berbagai bentuk, seperti perusahaan perseorangan, perseroan terbatas, atau koperasi, dan dapat bergerak di berbagai sektor industri, termasuk manufaktur, perdagangan, dan jasa. Berdasarkan data Survei Terintegrasi Antarmoda dan Usaha (SITU) yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS), pada tahun 2023 tercatat bahwa lebih dari 60% unit usaha di Indonesia bergerak di sektor tersier atau jasa, menjadikannya sektor dominan dalam struktur usaha nasional (bps.go.id). Dalam operasionalnya, perusahaan melibatkan berbagai sumber daya, termasuk tenaga kerja, modal, dan teknologi, serta harus mematuhi regulasi dan hukum yang berlaku di wilayah tempat mereka beroperasi.

Sumber daya manusia (SDM) memiliki fungsi yang sangat penting dalam suatu organisasi yang mencakup individu-individu yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan melalui keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman mereka untuk memperoleh karyawan yang mempunyai kinerja yang baik, perusahaan perlu melakukan usaha-usaha dalam memenuhi kebutuhan karyawannya.

Dalam menggapai visi organisasi, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang unggul, hal ini dikarenakan kemampuan sumber daya manusia untuk berpikir, beraspirasi, dan menyampaikan pendapat sangat berpengaruh terhadap efektivitas serta pemanfaatan sumber daya lainnya. Proses manajerial akan berjalan dengan baik apabila didukung oleh SDM yang berkualitas. Sebaliknya, jika kualitas SDM rendah, maka pelaksanaan manajemen akan menghadapi berbagai hambatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Perkembangan industri yang semakin cepat menuntut berbagai sektor untuk terus beradaptasi, salah satunya pada PT Taspen Persero yang merupakan perusahaan sektor jasa yang memiliki visi menjadi perusahaan asuransi sosial dan dana pensiun yang unggul, terpercaya, dan berkelanjutan demi mewujudkan kesejahteraan peserta untuk meningkatkan nilai ekonomi dan sosial Indonesia sehingga untuk mencapai visi ini diperlukan karyawan dengan kualitas kinerja yang baik untuk mendukung pelaksanaan strategi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lilyana et al (2023) karyawan dengan kinerja, motivasi, kemampuan dan integritas yang tinggi dapat meningkatkan kapasitas dan kualitas dengan lebih efektif dan efisien dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat dicapai dengan cara membuat lebih efektif dan efisien dengan mengembangkan karir karyawannya secara maksimal. Kualitas karyawan dapat terlihat dari kinerja yang dihasilkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sehari-hari. Hal ini dikarenakan kinerja

karyawan secara langsung mencerminkan kualitas karyawan tersebut, karyawan dengan kualitas yang unggul memberikan kontribusi yang lebih signifikan, melaksanakan tugas yang lebih optimal dan sistematis, serta menghasilkan output yang lebih unggul, sehingga dapat berperan dalam kinerja perusahaan dan pencapaian visi organisasi.

Kinerja pegawai menjadi bagian krusial yang mampu berkontribusi terhadap kinerja perusahaan. Kinerja yang baik dalam sebuah perusahaan juga dipengaruhi oleh usaha seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Pada umumnya pegawai yang memiliki kualitas kinerja baik juga ditopang oleh pelatihan yang dimilikinya untuk dapat melaksanakan tugas dengan kreatif dan inovatif. Kinerja karyawan yang baik sangatlah diharapkan oleh suatu perusahaan, karena semakin banyak karyawan yang memiliki kinerja tinggi, maka kinerja suatu organisasi secara keseluruhan akan meningkat, sehingga tujuan dari perusahaan akan dapat dicapai dan diwujudkan. Menurut Budiasa (2021:16) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja, baik hasil maupun perilaku kerja adalah pengembangan karir dan motivasi. Ketika organisasi memberi kesempatan untuk pelatihan pengembangan diri dan kenaikan pangkat secara jelas maka hal ini akan meningkatkan kinerja secara optimal. Selain itu, ketika organisasi dapat memenuhi kebutuhan fisiologis karyawannya maka hal ini akan membangkitkan motivasi kerja yang tinggi dalam diri pegawai.

Pengembangan karir memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena pengembangan karir dapat membantu karyawan menyadari kemampuan potensinya dan memperluas wawasan, serta dapat memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan. Menurut Ahmadi dan Qudsiyah (2022:9) Ketika organisasi memberikan perhatian serius terhadap jenjang karir karyawan, hal ini dapat memicu motivasi dan rasa memiliki terhadap perusahaan, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja. Selain itu, dengan pengembangan karir karyawan merasa dihargai dan didukung dalam pencapaian tujuan profesionalnya. Dampaknya, karyawan menjadi lebih berkomitmen dan menunjukkan kinerja yang lebih optimal demi tercapainya target organisasi. Pengembangan karir yang ideal membutuhkan dukungan lingkungan kerja yang kondusif dan terstruktur. Jika karyawan tidak mendapatkan dukungan lingkungan kerja yang kondusif dan terstruktur maka akan berdampak pada pencapaian tujuan kinerja.

Setiap karyawan memiliki motivasi untuk bekerja yang berbeda-beda, hal ini dipengaruhi oleh adanya kebutuhan maupun keinginan yang harus dipenuhi, tentunya setiap karyawan memiliki kebutuhan dan keinginan yang tidak sama, sehingga perusahaan memiliki peranan untuk meningkatkan motivasi karyawan agar kinerja yang dihasilkan karyawan dapat meningkat. Menurut Muflihin (2024:6) cara yang dapat diupayakan dalam meningkatkan motivasi karyawan misalnya memberikan suatu imbalan yang sebanding dalam pekerjaan

yang telah dilakukan oleh karyawannya, karena secara tidak langsung disaat suatu perusahaan dapat menghargai hasil kerja karyawannya, maka motivasi para karyawan untuk menyelesaikan suatu tugas yang diberikanpun akan semakin meningkat dan tentunya akan berpengaruh kepada kinerja karyawan. Alasan tersebut menjadi salah satu bukti motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan meningkatkan kinerja karyawannya. Jika motivasi tinggi, kinerja pegawai juga tinggi. Sebaliknya, jika motivasi rendah, kinerja pegawai juga rendah. Tinggi rendahnya motivasi kerja akan menentukan tinggi rendahnya tingkat keberhasilan atau tingkat pencapaian organisasi dalam sebuah sasaran yang ingin dicapai.

Meskipun menjadi faktor yang sangat penting dalam perusahaan, tetapi terdapat permasalahan sumber daya manusia terkait kinerja karyawan, yaitu rendahnya kinerja karyawan akibat ketidakmampuan karyawan dalam memenuhi tenggat waktu pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini menyebabkan kualitas dan kuantitas tugas pekerjaan yang dilakukan karyawan dinilai tidak konsisten sehingga menyebabkan penyelesaian pekerjaan terhambat dan kinerja yang dihasilkan tidak optimal. Hasil wawancara dengan HC&GA PT Taspen Taspen (Persero) KCU Bandung yaitu Ibu Viranadya Wiji Febrianti kondisi ini turut tercermin dalam penurunan peringkat kinerja PT Taspen (Persero) KCU Bandung, yang pada tahun 2023 berada di peringkat 9 dari seluruh Kantor Cabang Utama (KCU) di Indonesia, namun turun menjadi peringkat 17 pada

tahun 2024. Jika dibiarkan, hal ini dapat berdampak pada pencapaian target organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajerial yang tepat guna memperbaiki performa kerja karyawan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Penulis mencoba melakukan prasurvei mengenai kinerja melalui pengisian kuesioner yang dilakukan kepada 29 responden. Berikut data hasil prasurvei yang didapatkan:

**Tabel 1. 1**  
**Hasil Prasurvei Kinerja**

No	Indikator	Jawaban responden			
		Ya		Tidak	
		F	%	F	%
1	Hasil pekerjaan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan	13	45%	16	55%
2	Mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang ditargetkan	9	31%	20	69%
3	Tugas-tugas diselesaikan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan	10	34%	19	66%
4	Menggunakan sumber daya kerja (waktu, alat, bahan) secara optimal untuk menyelesaikan tugas.	12	41%	17	59%
5	Pengawasan yang dilakukan oleh manajemen cukup baik dan membantu dalam meningkatkan kinerja	10	34%	19	66%
6	Hubungan antar karyawan berjalan harmonis dan mendukung kerja sama tim	11	38%	19	62%
Rata-rata			37%		63%
Jumlah Responden = 29					

*Sumber: 29 responden karyawan PT Taspen KCU Bandung*

Survei terhadap 29 responden menunjukkan bahwa terdapat isu signifikan terkait kinerja dan lingkungan kerja. Sebanyak 63% responden menyatakan "tidak" pada enam indikator efektivitas dan efisiensi kerja. Hanya 45% merasa hasil kerjanya sesuai standar perusahaan, 31% mampu mencapai target jumlah pekerjaan, dan 34% mampu memenuhi tenggat waktu. Selain itu, hanya 41% merasa sumber daya digunakan secara optimal, sementara pengawasan manajemen dinilai bermanfaat hanya oleh 34% responden. Hubungan antar karyawan juga dinilai kurang harmonis oleh 62% responden. Secara keseluruhan, rata-rata hanya 37% memberikan penilaian positif. Hal ini menyiratkan bahwa organisasi mungkin harus mempertimbangkan untuk mengevaluasi dan meningkatkan manajemen kinerja, manajemen sumber daya, sistem pengawasan, dan memperkuat hubungan di antara para karyawan untuk memastikan lingkungan kerja menjadi lebih produktif dan kondusif.

Pada realitanya, beban kerja yang tinggi menyebabkan terbatasnya kesempatan mengikuti pelatihan, sehingga mengurangi waktu yang tersedia untuk pengembangan diri. Selain itu, kurangnya bimbingan tentang langkah-langkah pengembangan karir turut menjadi hambatan bagi karyawan untuk dapat maju dalam karirnya. Kondisi ini menunjukkan pentingnya strategi pengembangan karir yang terencana agar potensi karyawan dapat dimaksimalkan secara optimal. Penugasan karyawan pada bagian yang kurang tepat sehingga kurang sesuai dengan kemampuan dan minat, serta proses pendelegasian

pengetahuan jabatan yang tidak optimal dari pemegang jabatan sebelumnya. Perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor diatas dan melakukan evaluasi untuk meningkatkan keahlian pegawai sehingga dapat meningkatkan pengembangan karir karyawan untuk dapat memenuhi kinerja yang diharapkan perusahaan.

Berdasarkan permasalahan pengembangan karir yang ada, penulis melakukan prasurvei mengenai pengembangan karir untuk memperkuat asumsi adanya masalah tersebut dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1. 2**  
**Hasil Prasurvei Pengembangan Karir**

No	Indikator	Jawaban responden			
		Ya		Tidak	
		F	%	F	%
1	Tingkat pendidikan saat ini mempengaruhi peluang pengembangan karir di perusahaan ini	14	48%	15	52%
2	Mengikuti pelatihan yang disediakan oleh perusahaan untuk mendukung kemajuan karir.	10	34%	19	66%
3	Pencapaian kerja selama ini telah meningkatkan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan.	12	41%	17	59%
4	Pengalaman kerja di perusahaan ini telah membantu memahami tugas dan tanggung jawab dengan lebih baik, sehingga mendukung pengembangan karir	14	48%	15	52%
Rata-rata			43%		57%
Jumlah Responden = 29					

*Sumber: 29 responden karyawan PT Taspen KCU Bandung*

Data survei dari 29 responden menunjukkan bahwa masih terdapat persepsi yang rendah dari karyawan mengenai pengembangan karir di perusahaan. Rata-rata hanya 43% responden yang menjawab “Ya” untuk indikator pengembangan karir, sementara 57% menjawab “Tidak”. Sekitar 48% responden merasa bahwa tingkat pendidikan mereka mempengaruhi peluang karir mereka, namun masih ada 52% yang tidak merasa berpengaruh. Pelatihan yang diberikan perusahaan juga dinilai tidak efektif karena hanya 34% yang merasa bahwa pelatihan tersebut membantu dalam pengembangan karir. Selain itu, hanya 41% yang percaya bahwa prestasi kerja mereka akan menambah peluang promosi. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa perusahaan harus meningkatkan sistem yang mereka gunakan untuk melakukan pengembangan karir, termasuk efektivitas pelatihan, kejelasan jalur promosi, dan menggunakan pendidikan dan pengalaman kerja untuk mempengaruhi pertumbuhan karir secara positif.

Salah satu faktor penyebab rendahnya motivasi kerja adalah tekanan kerja yang tinggi. Tekanan ini sering kali berasal dari beban tugas yang berlebihan dan menumpuk dalam waktu yang bersamaan. Tugas yang terlalu banyak membuat karyawan merasa kewalahan dan kehilangan fokus dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Selain itu, pembagian tugas yang tidak proporsional turut memperburuk kondisi psikologis karyawan, terutama jika tidak diimbangi dengan dukungan dari atasan. Ketidaksesuaian jam kerja dengan

ketentuan normal, yaitu delapan jam per hari sesuai ketentuan UU Ketenagakerjaan, juga menjadi pemicu kelelahan fisik dan mental. Kelelahan yang terus-menerus berisiko menurunkan motivasi dalam bekerja. Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu memperhatikan beban kerja, distribusi tugas, dan penyesuaian jam kerja agar motivasi kerja karyawan tetap terjaga.

Berdasarkan permasalahan tentang motivasi kerja, penulis melakukan prasarvei mengenai motivasi kerja untuk memperkuat asumsi adanya masalah tersebut dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 1. 3**  
**Hasil Prasarvei Motivasi Kerja**

No	Indikator	Jawaban responden			
		Ya		Tidak	
		F	%	F	%
1	Kebutuhan fisiologis yang terpenuhi memotivasi untuk bekerja	13	45%	16	55%
2	Lingkungan kerja memberikan rasa aman dan nyaman	14	48%	15	52%
3	Hubungan antar karyawan terjalin dengan baik dan menjadi bagian dari tim ditempat kerja	11	38%	18	62%
4	Mendapatkan penghargaan atau pengakuan atas hasil kerja yang dicapai	10	34%	19	66%
5	Perusahaan menyediakan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri	6	21%	23	79%
Rata-rata			37%		63%
Jumlah Responden = 29					

*Sumber: 29 responden karyawan PT Taspen KCU Bandung*

Menurut data survei terhadap 29 responden, hasilnya didapati bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja masih kembali tergolong rendah. Dapat disimpulkan bahwa sekitar rata-rata 37% responden memberikan jawaban positif “Ya” terhadap lima indikator utama, sementara sisanya 63% memberikan jawaban negatif “Tidak”. Sebanyak 45% karyawan merasa kebutuhan finansial sudah terpenuhi dan membuatnya termotivasi bekerja, akan tetapi 55% merasa belum cukup termotivasi secara finansial. Lingkungan kerja dirasakan aman dan nyaman oleh 48% responden, sedangkan 52% sisanya merasa sebaliknya. Hubungan antar karyawan pun tidak semua optimal, hanya 38% dari karyawan yang merasa menjadi bagian dari tim yang solid. Penghargaan atas hasil kerja juga dicermati, ternyata hanya 34% merasa diakui atas pencapaiannya. Paling tidak responden, hanya 21% yang merasa perusahaan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Temuan ini mengindikasikan bahwa perbaikan-perbaikan tersebut perlu dilakukan oleh perusahaan dalam aspek kesejahteraan, kenyamanan lingkungan kerja, sistem penghargaan, penguatan antar tim, serta penyediaan peluang pengembangan diri dalam peningkatan motivasi kerja.

Sejauh ini, masih terdapat keterbatasan dalam penelitian yang mengeksplorasi secara mendalam bagaimana pengembangan karir dan motivasi kerja saling mempengaruhi kinerja karyawan di sektor jasa, khususnya di perusahaan asuransi. Data mengenai efektifitas program pengembangan karir dan

motivasi kerja di perusahaan asuransi mungkin masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi informasi tersebut dengan memberikan data empiris yang lebih lengkap dan relevan.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Taspen Persero KCU Bandung”** Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam memahami hubungan antara pengembangan karir, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di sektor jasa. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi rekomendasi bagi PT Taspen Persero dalam meningkatkan kebijakan SDM yang lebih efektif.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, sebagai acuan dalam penelitian ini penulis mengidentifikasi permasalahan yang ada di PT Taspen Persero KCU Bandung:

1. Karyawan di PT Taspen Persero KCU Bandung kurang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan pengawasan yang dilakukan oleh manajemen belum cukup baik dalam meningkatkan kinerja.

2. Karyawan di PT Taspen Persero KCU Bandung merasa minimnya kesempatan mengikuti program pelatihan pengembangan diri dan karyawan berprestasi belum mendapatkan kesempatan promosi jabatan.
3. Karyawan di PT Taspen Persero KCU Bandung merasa bahwa rendahnya motivasi kerja karena perusahaan belum menyediakan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri dan kurangnya penghargaan atas hasil kerja.

### 1.3. Pembatasan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah diuraikan maka peneliti membatasi variabel sebagai berikut :

1. Variabel bebas (independent) dalam penelitian ini adalah Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja
2. Variabel terikat (dependent) dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan
3. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan di PT Taspen Persero KCU Bandung

### 1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi masalah, maka ada beberapa hal yang akan menjadi pembahasan utama dalam penelitian ini. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengembangan karir, motivasi kerja, kinerja karyawan di PT Taspen Persero KCU Bandung?
2. Seberapa besar pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT Taspen Persero KCU Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Taspen Persero KCU Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Taspen Persero KCU Bandung?

## **1.5. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.5.1. Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan untuk penyusunan tugas akhir, serta untuk mengkaji bagaimana pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Taspen Persero KCU Bandung sebagai salah satu syarat penyelesaian studi untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana.

### **1.5.2. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan karir, motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT Taspen Persero KCU Bandung

2. Mengukur pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT Taspen Persero KCU Bandung
3. Mengukur pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Taspen Persero KCU Bandung
4. Mengukur pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Taspen Persero KCU Bandung

## **1.6. Kegunaan penelitian**

### **1.6.1. Kegunaan Teoritis**

#### **a. Bagi Akademik**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk sumbangan bagi ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya mengenai bidang manajemen sumber daya manusia yaitu tentang pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

#### **b. Bagi penulis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penulis untuk melakukan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia di masa mendatang.

### 1.6.2. Kegunaan Praktis

a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi PT Taspen Persero KCU Bandung mengenai pentingnya pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

b. Bagi akademik

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman dalam bidang manajemen sumber daya manusia mengenai pengembangan karir, motivasi kerja, kinerja karyawan serta dapat dijadikan sebagai rujukan untuk penelitian selanjutnya.

c. Bagi penulis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa wawasan dan pengalaman bagi penulis dalam mengembangkan pengetahuan serta melatih kemampuan menganalisis dan mengimplementasikan teori yang dipelajari saat perkuliahan.

## 1.7. Lokasi dan Waktu Penelitian

### 1.7.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Taspen Persero KCU Bandung yang berlokasi di Jalan P.H.H. Mustofa No.78, Cikutra, Cibeunying Kidul, Cikutra, Cibeunying Kidul, Bandung, Jawa Barat 40124, Indonesia

### 1.7.2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada semester genap tahun ajaran 2024/2025. Dimulai dari bulan Februari - Juli 2025.

**Tabel 1. 4**  
**Waktu Penelitian**

NO	Kegiatan	Bulan																											
		Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus			
		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	2	3	4
1	Penentuan objek penelitian																												
2	Penyebaran kuisiner pra survey																												
3	Pengajuan judul																												
4	BAB I (Pendahuluan)																												
5	BAB II (Tinjauan pustaka)																												
6	BAB III (Metode penelitian)																												
7	Sidang UP																												
8	Pengolahan data																												
9	BAB IV (Hasil enelitian)																												
10	BAB V (Kesimpulan dan saran)																												
11	Sidang akhir skripsi																												

Sumber: Diolah penulis 2025