

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Permasalahan**

Setiap organisasi atau perusahaan dituntut untuk dapat melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusianya. Hal ini dilakukan agar kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat unggul dalam menghadapi persaingan industri, baik dalam persaingan pasar lokal maupun internasional. Khususnya dalam menghadapi perdagangan pasar bebas global pada kondisi perekonomian dunia yang penuh dengan ketidakpastian saat ini.

Perusahaan akan selalu memaksimalkan kemampuannya untuk melayani pelanggan dan permintaan pasar. Untuk memenuhi permintaan tersebut beberapa perusahaan bergantung pada orang-orang yang menjalankan hal tersebut. Pada kenyataannya di antara empat sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yaitu mesin, biaya atau dana, bahan dan manusia. Ternyata peranan unsur manusia memegang yang paling dominan dalam membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif untuk melebihi para pesaingnya.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber daya yang paling penting bagi suatu organisasi salah satunya dalam melakukan rekrutmen karyawan baru, sehingga peranan pimpinan perusahaan untuk merumuskan suatu perencanaan perlu mengeluarkan kebijakan agar dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Berbagai survei dan pengamatan serta isu-isu strategis SDM belakangan ini semakin sering kita dengar bahwa semakin banyak menjadi topik bahasan menarik dalam forum-forum eksekutif. Pengembangan kepemimpinan, transformasi organisasi dan budaya perusahaan, identifikasi dan pengelolaan talenta, peningkatan produktivitas dan pembelajaran, perencanaan dan penyelenggaraan program-program pelatihan telah menjadi fokus perhatian para jajaran pimpinan perusahaan. Fenomena ini merupakan gambaran yang amat menggembirakan bagi para profesional SDM. Isu SDM tidak lagi semata-mata

menjadi isu SDM biasa akan tetapi telah menjadi isu strategis para eksekutif bagi pengelola bisnis dan organisasi.

Sekalipun banyak perusahaan yang telah melalui proses transformasi SDM secara bertahap, masih banyak perusahaan yang masih mencoba mengidentifikasi di mana sesungguhnya letak permasalahan yang dihadapi, khususnya yang terkait dengan aspek manajemen SDM. Keluhan-keluhan para jajaran eksekutif yang banyak kita dengar antara lain, bahwa manajemen SDM perusahaan tidak dapat merespon cepat kebutuhan-kebutuhan bisnis perusahaan seperti misalnya menurunnya kepuasan pelanggan, pertumbuhan *revenue*, dan lain-lain

Di sisi lain, Marina Tusin dalam majalah Human Capital berpendapat bahwa data dan informasi SDM yang tersedia seringkali sulit dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan-keputusan strategis SDM perusahaan. Kebijakan dan prosedur pengelolaan SDM tidak jelas serta tidak konsistennya penerapan. Mengapa kita tidak dapat menarik dan mempertahankan tenaga profesional yang handal.

Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, *assessment* / kajian terhadap kondisi *current state* dari manajemen SDM akan sangat membantu. Sebagian perusahaan menggunakan istilah *HR Audit*; ada yang menggunakan istilah *HR Diagnostic Review* atau *HR Organizational Assessment*. Sebagaimana disampaikan oleh Dave Ulrich (1996:25), *HR can deliver excellence in four ways: becoming a Strategic Partner; becoming an Administrative Expert; becoming an Employee Champion; and, becoming a Change Agent*. Pada intinya semua adalah sama, yaitu mengukur efektivitas pengelolaan SDM perusahaan dalam memenuhi kebutuhan bisnis dan organisasi. Pertanyaan-pertanyaan diatas dapat bermanfaat dalam menganalisa sejauh mana langkah-langkah untuk meningkatkan efektivitas manajemen SDM perusahaan diperlukan.

Lain hal terjadinya perpindahan karyawan dari satu perusahaan kepada perusahaan yang lain dan menjadi 'budaya' baru bagi para karyawan, profesional, dan eksekutif acap kali memusingkan perusahaan. SDM masa kini bukan saja pindah perusahaan yang masih dalam jalur karir yang sama, tetapi sudah banyak pula yang lompat pagar. Masalah inilah yang menggugah penulis untuk

mengingatkan lagi topik mengenai pentingnya melaksanakan manajemen karir dengan benar.

Pada era tahun lima puluhan sampai enam puluhan, seseorang yang meniti karir dapat diibaratkan menaiki kereta api jarak jauh. Berangkat dalam suatu posisi yang permanen dan berda di tempatnya sampai stasiun pemberhentian (pensiun). Perumusan tujuan karir memang masih dibutuhkan, tetapi cukup sekali saja.

Di era tahun tujuh puluhan sampai delapan puluhan menapak karir ibarat naik bus jarak dekat. Naik bus dapat berangkat dari terminal pemberangkatan yang berbeda-beda, dan duduk sampai mencapai terminal tujuan yang bersifat jangka pendek. Dibutuhkan perencanaan terhadap sejumlah karir yang berbeda, tetapi tujuannya tetap harus jelas.

Bagaimana situasi karir abad keduapuluh satu ini ? ibarat seperti menaiki kendaraan di gurun pasir yang luas. Dengan tujuan yang tidak sepenuhnya jelas, tiada peta maupun jalan sehingga dapat berkelana sesuka hati. Dinamika dunia kerja dan perubahan yang sangat cepat, menjadikan seseorang dapat menjelajahi karirnya tanpa batasan yang jelas. Inilah tantangan perencanaan karir bagi individu pada saat ini.

Bagaimana dampaknya bagi perusahaan?, Perpindahan diantara sumber daya manusia menjadi sangat biasa, yang dapat berdampak terhadap terhambatnya pemupukan kompetensi perusahaan. Di sisi yang lain aspirasi sumber daya manusia meningkat tajam. Sehingga perusahaan harus 'membangun jembatan emas' untuk menghubungkan kebutuhan organisasi di satu sisi dengan kebutuhan dan aspirasi individu di sisi yang lain. Perusahaan harus mempertemukan perencanaan karir organisasi (*organization career planning*) dengan perencanaan karir individual (*individual career planning*). Seperti pada kegiatan personalia, penyingkapan, dan pelatihan memainkan peran penting dalam proses pengembangan karir.

Perencanaan personalia, misalnya, dapat digunakan tidak hanya untuk meramal jabatan yang kosong melainkan juga untuk mengidentifikasi calon-calon internal yang potensial dan pelatihan yang akan diperlukan untuk mengisi jabatan-jabatan ini. Suatu organisasi dapat menggunakan penilaian karyawan berkalanya

untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan individual dan memastikan kebutuhan ini tercapai. (Dessler, 1997:45)

Perencanaan karir organisasi ditentukan oleh tujuan dan strategi organisasi serta perencanaan sumber daya manusia (*people planning*). Sementara perencanaan karir individual ditentukan oleh pengalaman, pendidikan dan aspirasi. Apa peran dan tanggung jawab organisasi? Organisasi harus menyediakan model perencanaan karir (*career planning model*), sumber daya, program konseling, dan informasi pendukung. Juga pelatihan-pelatihan untuk mendukung peningkatan kompetensi yang menopang pengembangan karirnya. Sementara kewajiban karyawan harus melakukan penilaian terhadap diri sendiri mengenai kemampuan, minat dan nilai-nilai pribadinya, sebagai landasan untuk menganalisa pilihan-pilihan karir, yang kemudian dituangkan dalam *action plan* bersama manajernya. Sementara pihak manajer berperan sebagai katalisator yang mempunyai kepekaan terhadap pengembangan karyawan.

Manajemen karir dari sisi organisasi berawal dari perencanaan sumber daya manusia, yang merupakan proses untuk menterjemahkan tujuan perusahaan terhadap jumlah dan jenis jabatan. Dengan kata lain merupakan upaya untuk mengantisipasi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan, serta menyediakan sumber daya manusia yang *qualified*. Sehingga dapat memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien dalam memenuhi tujuan bisnis.

Perencanaan sumber daya manusia ini diterjemahkan menjadi sistem informasi karir, sistem karir, perencanaan karir dan struktur karir. Perencanaan karir membantu pengembangan karyawan yang dapat dipromosikan, membantu menangani diversitas tenaga kerja, serta menurunkan tingkat perputaran karyawan. Juga dapat dimanfaatkan untuk membuka saluran potensi karyawan, mengurangi penumpukan karyawan, dan memuaskan kebutuhan karyawan.

Dari sisi perusahaan terdapat beberapa hal mengenai karir yang harus diperhatikan. Perusahaan harus mempunyai fleksibilitas dalam derajat tertentu dalam memberi pilihan karir kepada karyawannya. Namun demikian perencanaan karir harus memberi arah dan jalur karir yang spesifik, serta menjadi penyeimbang antara tujuan rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang.

Salah satu pesan utama dalam perencanaan karir adalah kerja keras akan membuahkan hasil, sehingga fungsinya sebagai alat untuk membangkitkan motivasi dapat tercapai. Juga harus dipastikan bahwa *succession plan* dapat memfasilitasi karyawan senior agar mewariskan pengalaman dan *knowledge* kepada para juniornya.

Namun perencanaan karir harus dilaksanakan secara hati-hati agar dapat mencapai sasaran. Perencanaan karir mungkin saja tidak memberi dampak apapun bagi organisasi. Yang jelas jangan sampai menimbulkan efek bumerang bagi organisasi. Misalnya terjadi jika gelombang aspirasi karyawan meningkat. Situasi ini akan menimbulkan beban terhadap supervisor, ketegangan terhadap sistem dan kegelisahan pribadi. Dampak lanjutannya dapat menimbulkan kekecewaan dan merosotnya komitmen yang dapat mengacaukan organisasi, menurunkan kinerja, dan meningkatnya perputaran karyawan.

Apabila aspirasi karyawan lebih realistis, pemakaian sistem lebih efektif dan kapabilitas perencanaan karir individu ditingkatkan. Dampaknya adalah komitmen karir yang diperkuat dan penyusunan rencana tindakan. Hasilnya adalah peningkatan kinerja, dan pemanfaatan tenaga berbakat seperti usaha perencanaan diterapkan pada salah satu perusahaan periklanan di Jakarta yakni karir. Berdasarkan wawancara dengan salah satu manager pemasaran, perusahaan yang diteliti telah membuat konsep perencanaan karir cukup jelas sehingga akan membantu kebutuhan individu dalam pencapaian karir. Akan tetapi untuk mencapainya harus melalui prosedur yang telah ditetapkan, untuk mengetahui lebih lanjut mengenai gambaran umum perusahaan akan dijelaskan pada Bab 4.

Berdasarkan uraian di atas peneliti menemukan suatu hal yang dirasakan sebagai masalah, yakni melakukan analisis persepsi karyawan terhadap perencanaan karir sumber daya manusia pada kantor pusat PT. Granton Marketing di Jakarta.

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Dilihat dari pesatnya perkembangan sumber daya manusia, sebuah organisasi yang baik akan memberikan perhatian yang lebih besar dalam upaya

menciptakan strategi pengembangan manusia menjadi lebih baik khususnya dalam perencanaan karir.

Dalam menemukan suatu masalah penelitian akan ditemukan lebih dari satu masalah. Dari masalah-masalah tersebut maka perlu dipilih salah satu, yaitu mana yang paling layak dan sesuai untuk diteliti. (Sumadi Suryabarata;1994).

Berdasarkan kondisi di atas, adalah bagaimana persepsi karyawan terhadap perencanaan karir Sumber Daya Manusia yang diterapkan pada kantor pusat PT. Granton Marketing Internasional di Jakarta

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan pokok permasalahan tersebut, maka yang menjadi tujuan penelitian dari skripsi ini adalah untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap perencanaan karir sumber daya manusia yang diterapkan pada kantor pusat PT. Granton Marketing di Jakarta .

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1. Manfaat Akademis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi-informasi pengetahuan yang lebih mendalam lagi dari sisi akademis bagi perkembangan ilmu administrasi niaga pada umumnya dan ilmu sumber daya manusia pada khususnya. Secara akademis, penelitian ini bertujuan untuk memperkuat pembuktian teori-teori dan penemuan konsep mengenai persepsi karyawan yang pernah dilakukan sebelumnya.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Hasil dari penelitian ini juga dapat memberikan masukan yang positif untuk PT Granton Marketing di Jakarta khususnya dalam pelaksanaan perencanaan karir yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan, sehingga dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

## **1.5. Sistematika Penulisan**

### **BAB 1 : Pendahuluan**

Dalam bab ini diuraikan mengenai gambaran umum penelitian yang terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian serta sistematika penulisan skripsi.

### **BAB 2 : Kerangka Teori.**

Bab ini menjelaskan beberapa teori yang menjadi landasan penulisan dalam melakukan penelitian, membahas mengenai konsep dan teori yang menjadi landasan berfikir dan analisa penulis.

### **BAB 3 : Metodologi Penelitian.**

Bab ini membahas mengenai metode penelitian yang digunakan oleh penulis. kerangka penelitian, operasionalisasi konsep, metodologi penelitian.

### **BAB 4 : Gambaran Perusahaan.**

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum mengenai perusahaan PT Granton Marketing, meliputi sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan dan struktur organisasi perusahaan

### **BAB 5 : Analisa Data.**

Bab ini akan membahas hasil penelitian secara deskriptif yang dilakukan peneliti yaitu mengenai persepsi karyawan terhadap perencanaan karir SDM pada PT. Granton Marketing di Jakarta.

### **BAB 6 : Kesimpulan dan Saran.**

Bab ini akan menguraikan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini dan juga mengemukakan beberapa saran yang kiranya dapat bermanfaat.