

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan disertai dengan perkembangan ekonomi dan kemajuan teknologi yang begitu cepat membawa dampak terjadinya persaingan usaha yang begitu ketat dan terjadi di semua lini. Keberhasilan perusahaan untuk dapat bertahan dan bersaing dalam era globalisasi ini adalah bergantung pada sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Tanpa memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan unggul, perusahaan akan mengalami keteringgalan dan dapat tersisih karena ketidakmampuan dalam menghadapi pesaing. Untuk menghadapi tantangan bisnis di masa depan, perusahaan harus senantiasa mengembangkan organisasi dan sumber daya yang ada di dalamnya. Seperti dinyatakan oleh Seibert yang dikutip oleh Mathis dan Jackson sebagai berikut:

Pengembangan (*development*) mewakili usaha-usaha meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan kapabilitas di luar kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Pengembangan menguntungkan organisasi dan individu. Para karyawan dan manajer yang memiliki pengalaman dan kemampuan yang sesuai dapat meningkatkan daya saing organisasional dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah. Dalam proses pengembangan, karir para individu juga mungkin berkembang dan mendapatkan fokus yang baru atau berbeda.¹

Pelaksanaan program pengembangan sumber daya internal yang direncanakan secara khusus akan memberi hasil yang lebih besar daripada hanya bergantung pada kesempatan atau perekrutan dari luar yang mungkin

¹ Robert L Mathis-John H Jackson, *Human Resources Management, 10th ed.* Penerjemah Diana Angelica, (Jakarta:Salemba Empat, 2006), Hal. 350

dilaksanakan secara terburu-buru.² Sumber daya manusia adalah aset yang paling berharga dalam suatu organisasi, oleh karenanya pengembangan sumber daya manusia adalah suatu keharusan bagi perusahaan. Salah satu pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan pengembangan karir bagi karyawan, yang harus dilaksanakan dengan terencana dan berkelanjutan.

Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara mengemukakan bahwa *"Career Development, from the standpoint of the organization, is the personnel activity which helps individuals plan their future career within the enterprise, in order to help the enterprise achieve and the employee achieve maximum self-development"*.³

Berdasarkan pendapat Andrew J. Dubrin di atas, pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Dinamika dunia kerja dan perubahan yang terjadi begitu cepat menjadikan seseorang dapat meniti karir tanpa batasan yang jelas. Perpindahan karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan lain yang terjadi dalam waktu singkat telah menjadi budaya baru dalam dunia kerja saat ini. Fenomena ini terjadi karena adanya ketidakpuasan karyawan akan harapan dan kenyataan yang didapat di tempat mereka bekerja. Hal tersebut cukup membuat perusahaan menghadapi masalah yang cukup sulit karena keluar masuknya pegawai dalam waktu yang singkat merupakan biaya bagi perusahaan. Perusahaan harus melakukan serangkaian kegiatan rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas, waktu yang dibutuhkan untuk seorang

² Edwin B Flippo, *Manajemen Personalia Edisi Keenam Jilid 1*, Alih Bahasa Moh.Masud, (Jakarta: Erlangga,1984), Hal. 269

³ Anwar Prabowo Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Keenam*. (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya,2005), Hal. 77

karyawan beradaptasi dengan lingkungan dan pekerjaan di organisasi juga tidak sebentar, hal ini dapat menyebabkan kegiatan perusahaan dapat terganggu. Kebutuhan karyawan dewasa ini bukan hanya terbatas pada gaji atau kompensasi yang diberikan perusahaan, tetapi juga adanya kepastian kerja atau karir yang jelas. Perencanaan maupun pengembangan karir menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam suatu organisasi, oleh karena itu diperlukan adanya kesinambungan antara perencanaan karir oleh perusahaan dan karyawan. Perencanaan karir yang efektif mempertimbangkan perspektif yang berpusat pada organisasi dan perspektif yang berpusat pada individu.⁴ Perusahaan harus menghubungkan antara kebutuhan organisasi dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan, dengan kata lain perencanaan karir organisasi (*organizational career planning*) harus disesuaikan dengan perencanaan karir individual (*individual career planning*). Implementasi perencanaan karir memerlukan pengembangan karir. Dengan adanya pengembangan karir, diharapkan karyawan akan termotivasi untuk selalu bekerja lebih baik dengan harapan karirnya dapat meningkat. Disisi lain dengan motivasi yang tinggi karyawan cenderung akan memberikan kontribusi yang tinggi dalam tujuan pencapaian organisasi. Pengembangan karir harus dilaksanakan secara hati-hati dan penuh pertimbangan agar sesuai dengan sasaran. Apabila pengembangan karir tidak berjalan dengan semestinya maka akan menimbulkan kekecewaan dan menurunnya komitmen karyawan yang dapat menyebabkan tingkat keluar masuk karyawan tinggi, menurunnya kinerja sehingga dapat mengacaukan aktivitas perusahaan.

⁴ Robert L Mathis-John H Jackson, *Op.Cit.*, Hal. 342

PT XYZ merupakan salah satu perusahaan yang menyadari pentingnya pengembangan karir bagi karyawan. Program pengembangan karir yang dilaksanakan perusahaan adalah salah satu perwujudan pengakuan dan penghargaan perusahaan terhadap keberadaan karyawan sebagai individu yang mempunyai kebutuhan akan aktualisasi diri. PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *retail fashion* dan *garment*. Dengan bertujuan berusaha menjadi salah satu retail fashion terbaik, PT XYZ menyadari sumber daya manusia yang mereka miliki perlu dipelihara dengan baik karena tanpa sumber daya manusia yang berkualitas dirasa akan sulit mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan komitmen perusahaan khususnya bagian *Human Resources & Development* untuk memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan karyawan di semua jenjang, baik level *Sales Partner*, Kasir, Asisten *Store Head*, *Store Head*, *Group Head*, *Regional Manager*, sampai dengan *Senior Manager* yang meliputi administrasi karyawan, perencanaan karir dan pelatihan, penempatan, dan kesejahteraan seluruh karyawan. Pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dalam sistem, metoda, produk dan layanan, baik yang baru maupun yang telah ada tetap menjadi prioritas bagi PT XYZ. Hal didukung dengan adanya program *Management Trainee (MT)* dan *Management Development Program (MDP)* yang mendidik sarjana-sarjana baru dan calon karyawan lain untuk belajar dan mengembangkan kemampuannya untuk menjadi pemimpin di toko atau bekerja di unit kerja lain pada PT XYZ. Program MT dan MDP merupakan salah satu dari beberapa program pengembangan karir yang dilaksanakan pada PT XYZ.

PT XYZ menyadari bahwa kebutuhan kerja karyawan tidak hanya terbatas pada kompensasi saja, namun juga adanya kepastian karir, oleh karena itu jalur karir yang ditawarkan PT XYZ juga sangat jelas. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan informan sebagai berikut:

“Begini career path-nya, staf bisa naik ke supervisor bisa naik ke asisten manager dan seterusnya, urut kacang lah ya, bisa juga kebutuhan asisten manager kita ngambil dari luar, kalau kita bicara HRD promosi kan ada dua cara, internal..eksternal, klo internal ya dari dalam satu bagian, kalau eksternal misal staf finance dipromosikan jadi supervisor HRD, itu berarti promosi eksternal”⁵

Dari hasil wawancara dengan informan juga didapat penjelasan bahwa promosi yang dilaksanakan didasarkan pada masa kerja, kebutuhan, dan kinerja karyawan.

“Promosi didasarkan pada evaluasi kerja karyawan, masa kerja dan kebutuhan, kalo kinerjanya bagus ya dipromosikan, tentunya sesuai dengan kebutuhan juga...tapi tergantung juga, ada yang baru dua tahun malah belum dua tahun tapi udah dipromosikan, tapi ada yang sebelas tahun disitu-situ aja, balik lagi tergantung kinerjanya”⁶

Dari paparan diatas dapat terlihat bahwa promosi yang ada didasarkan pada kinerja dan masa kerja. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan PT XYZ agar mampu memberikan kontribusi dan kinerja yang baik bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik untuk mengukur bagaimana persepsi karyawan terhadap pengembangan karir pada PT XYZ Kantor Pusat, maka dalam penulisan skripsi ini peneliti mengambil judul **“Persepsi Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Pada PT XYZ Kantor Pusat”**.

⁵ Wawancara dengan *Training Manager* tanggal 19 Mei 2008

⁶ Wawancara dengan *Training Manager* tanggal 19 Mei 2008

B. Permasalahan Pokok

Kebutuhan karyawan dewasa ini bukan hanya terbatas pada gaji atau kompensasi yang diberikan perusahaan, tetapi juga adanya kepastian kerja atau karir yang jelas.

Berdasarkan penelitian di Negara-negara barat, ternyata gaji hanya menduduki urutan ketiga sebagai faktor yang merangsang orang untuk bekerja. Sedangkan faktor yang paling utama di dalam memotivisir orang yang bekerja adalah rasa aman dan kesempatan untuk naik pangkat (promosi) dalam pekerjaannya (Anoraga, 2001).⁷

Perencanaan maupun pengembangan karir menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam suatu organisasi. Dengan adanya pengembangan karir, diharapkan karyawan akan termotivasi untuk selalu bekerja lebih baik dengan harapan karirnya dapat meningkat. Disisi lain dengan motivasi yang tinggi karyawan cenderung akan memberikan kontribusi yang tinggi dalam tujuan pencapaian organisasi. Pengembangan karir harus dilaksanakan secara hati-hati dan penuh pertimbangan agar sesuai dengan sasaran. Apabila pengembangan karir tidak berjalan dengan semestinya maka akan menimbulkan kekecewaan dan menurunnya komitmen karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut maka yang menjadi pokok permasalahan dalam skripsi ini adalah:

Bagaimana persepsi karyawan terhadap pengembangan karir pada PT XYZ Kantor Pusat?

⁷ Eka Danta Jaya Ginting, "Hubungan Persepsi Terhadap Program Pengembangan Karir dengan Kompetensi Kerja", www.library.usu.ac.id, diunduh pada tanggal 7 Mei 2008.

C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahan yang telah disebutkan, maka tujuan dari dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap pengembangan karir pada PT XYZ Kantor Pusat.

2. Manfaat Penelitian

1. Akademis

Penelitian ini bermanfaat bagi penulis untuk memperoleh wawasan serta menambah pengetahuan dan pengalaman penelitian, khususnya mengenai pelaksanaan pengembangan karir. Penelitian ini diharapkan dapat merangsang penelitian lain untuk menelaah pelaksanaan pengembangan karir karyawan di perusahaan dan dapat menjadi acuan bagi peneliti lain yang akan mengadakan studi ilmiah di bidang yang sama.

2. Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbang pemikiran berupa saran dan ide mengenai pelaksanaan pengembangan karir karyawan, yang selanjutnya dapat menjadi pertimbangan dalam pelaksanaan berikutnya.

D. Sistematika Penelitian

BAB I : PENDAHULUAN

Bagian ini menjelaskan tentang latar belakang masalah yang hendak diangkat didalam penelitian ini, selain itu dikemukakan pula mengenai permasalahan yang menjadi fokus penelitian, tujuan dan

signifikansi penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

Bagian ini berisi tinjauan teori-teori dan konsep yang relevan dengan tema yang diangkat dalam penelitian ini. Berbagai teori dan konsep didapat dari berbagai literatur. Selain berisi tinjauan teori dan konsep, bagian ini juga mencakup konstruksi model teoritis, operasionalisasi konsep serta metode penelitian.

BAB III : GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan gambaran dan profil organisasi. Cakupan dari bagian ini diantaranya adalah : (1) Gambaran Umum Perusahaan (2) Visi dan Misi Perusahaan, (3) Unit Kerja Pendukung, (4) Jaringan Toko dan Perkembangannya, (5) Program Pengembangan Karir Perusahaan.

BAB IV : PENYAJIAN DATA HUBUNGAN PENGEMBANGAN KARIR DENGAN MOTIVASI KARYAWAN

Bagian ini menjelaskan tema penelitian yaitu mengenai persepsi karyawan terhadap pengembangan karir pada PT XYZ Kantor Pusat.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran-saran yang terkait dengan hasil penelitian yaitu persepsi karyawan terhadap pengembangan karir pada PT XYZ Kantor Pusat, seperti yang telah dibahas pada bab IV.