

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia harus memiliki pengetahuan dan teknologi. Hal ini bukan hanya merupakan suatu kebutuhan, akan tetapi hal itu sudah menjadi keharusan apabila suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan global yang semakin tinggi dalam dunia usaha

Dalam menghadapi persaingan tersebut sudah seharusnya setiap perusahaan melakukan perubahan dan penyempurnaan dalam segala bidang, khususnya yang berorientasi pada peningkatan sumber daya manusia. Peningkatan sumberdaya manusia yang dimaksud adalah peningkatan prestasi kerja, peningkatan prestasi kerja ini bertujuan agar semakin tingginya kemampuan dalam menjalankan tugas atau wewenang yang diembannya.

Sumberdaya manusia merupakan tantangan yang cukup berat dan perlu ditangani lebih serius di dalam suatu perusahaan. Meskipun perencanaan dan pengawasan telah dilakukan dengan seksama perusahaan tidak akan mencapai hasil yang maksimal jika sumberdaya manusia tidak dikelola dengan baik. Hal ini menyebabkan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai asset yang penting harus dikembangkan agar memiliki kualitas yang tinggi.

Kualitas karyawan terlihat dari prestasi kerja, sayangnya masih banyak karyawan yang memiliki prestasi kerja yang rendah. Prestasi kerja merupakan gambaran dari kemajuan sumberdaya manusia yang ada di perusahaan. Prestasi kerja yang baik menyebabkan perusahaan akan mengalami kemajuan dan dapat bertahan dalam persaingan bisnis yang ada, sedangkan prestasi kerja karyawan yang buruk akan menghambat pelaksanaan kerja dan memuat perusahaan menjadi tidak kompetitif dalam menghadapi persaingan.

Sumberdaya manusia harus senantiasa beradaptasi dengan lingkungannya. Hal ini dikarenakan setiap karyawan harus dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi sehingga perusahaan dapat *survive* dan *kompetitif* dengan dukungan sumberdaya manusia yang kuat. Lingkungan kerja mencakup beragam aspek termasuk didalamnya lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Setiap lingkungan kerja di dalam perusahaan memiliki karakter yang berbeda. Sebagian besar perusahaan tidak memperhatikan lingkungan kerja karyawannya sehingga tidak terdorong untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Sebagai contoh pada Foxcom yg merupakan perusahaan pabrik pemasok Appel Inc di China. Perusahaan yang dikenal dengan produk Iphone dan Ipad-nya ini memiliki lingkungan kerja buruk. Suasana yang bising dan kebijakan jam kerja yang melebihi batas membuat karyawan mengalami stres kerja sehingga prestasi kerjanya menurun<sup>1</sup>.

Faktor lain yang mempengaruhi prestasi kerja adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Banyak karyawan yang tidak mau mengeksplorasi kemampuan yang ada di dalam dirinya. Banyak pekerja yang bekerja tanpa motivasi kerja yang baik, hal ini terjadi pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) provinsi lampung yang prestasi kerjanya rendah akibat rendahnya motivasi kerja yang tertanam dalam diri karyawan untuk melayani public dengan baik<sup>2</sup>. Pihak manajemen kurang memberikan dorongan agar karyawan dapat bekerja secara maksimal dengan menggunakan segala kemampuan yang ada di dalam diri demi kemajuan organisasi.

Disiplin kerja juga merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan. Hal ini dikarenakan disiplin yang tidak baik dapat menyulitkan karyawan dalam mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan.

---

<sup>1</sup> Apel manufaktur pekerja pabrik mengeluh berjam-jam, budaya militan, dan lingkungan kerja yang buruk <http://tigerandkancil.wordpress.com> (diakses pada 21 februari 2012)

<sup>2</sup> Rekening Gendut, Mental PNS Buruk, <http://lampungpost.com/bandarlampung/18316-rekening-gendut-mental-pns-buruk-.html> (Diakses pada 20 februari 2012)

Disiplin kerja dan etos kerja birokrasi PNS di Departemen Perindustrian dinilai masih rendah, hal ini diketahui dari masih tingginya persentase keterlambatan masuk kerja dan pelaksanaan tugas yang tidak sesuai standar yaitu sebesar 30%. Hal ini menyebabkan lambatnya pelayanan sering kali menghambat masuknya investasi di Indonesia. Jika di Singapura, investor hanya memerlukan waktu tiga hingga empat jam dalam satu hari untuk urusan pembayaran pajak, maka di Indonesia harus memakan waktu 15 hari. Birokrasi di pemerintahan sangat mengganggu dunia usaha karena segala perizinan yang seharusnya dapat mudah diselesaikan justru menghambat karena memakan yang cukup waktu lama.<sup>3</sup>

Usaha pengawasan atas disiplin kerja dilakukan untuk meningkatkan disiplin karyawan agar dapat meningkatkan prestasi kerja, salah satunya dengan mengeluarkan peraturan seperti yang dilakukan oleh pemerintah provinsi DKI Jakarta dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai negeri sipil yaitu Sanksi terhadap tidak disiplin diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin kerja dan Peraturan Gubernur DKI Nomor 38 Tahun 2011 tentang Tunjangan Kinerja Daerah. Namun pada kenyataannya pengawasan yang dilakukan tidak optimal, sehingga disiplin kerja belum tercipta dan terlaksana dengan baik<sup>4</sup>.

Selain itu komunikasi juga memegang peranan yang sangat penting di dalam suatu organisasi. Komunikasi berperan dalam arus informasi, pertukaran informasi dan penyampaian pesan dari pimpinan kepada karyawan maupun antar karyawan. Informasi ini mencakup deskripsi kerja, kebijakan-kebijakan perusahaan, perubahan administratif, serta rencana perusahaan dimasa yang akan datang.

Kurang lancarnya arus informasi akan menyebabkan terhambatnya kerja karyawan sehingga mempengaruhi prestasi kerjanya. Demi kelancaran arus

---

<sup>3</sup>Erlangga, Djumena, *kinerja.birokrasi.memprihatinkan.dunia.usaha.terhambat*.  
<http://nasional.kompas.com>. (diakses pada tanggal 17 januari 2012)

<sup>4</sup>Jam Kerja PNS DKI Jakarta Berkurang,  
<http://regional.kompas.com/read/2011/07/27/04485188/Jam.Kerja.PNS.DKI.Jakarta.Berkurang>  
(Diakses pada 19 februari 2012)

informasi kerja karyawannya perusahaan *oil service* asal Amerika Serikat (AS), yaitu *Halliburton* yang berencana menghentikan pemberian produk *Research In Motion (RIM)* yaitu *Blackberry* kepada karyawannya. Hal ini terjadi akibat buruknya layanan *BlackBerry* yang terjadi di Oktober 2011 yang rupanya cukup membekas karena menghambat komunikasi kerja karyawan. *Halliburton* merupakan perusahaan yang membekali karyawannya dengan *smartphone* demi kelancaran informasi pekerjaan dalam bekerja. Karena kejadian ini hampir seluruh karyawan *Halliburton* merasa terhambat karena bekerja tanpa bisa membuka *e-mail*. Dengan pertimbangan inilah, *Halliburton* mencari alternatif lain. Sebagai gantinya, semua pekerja *Halliburton* akan dibekali produk milik *Apple* yaitu *iPhone*. Alasannya, layanan dan kemampuan *iPhone* lebih cocok dengan kebutuhan komunikasi para karyawannya<sup>5</sup>.

Kompensasi atau gaji yang diterima karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tercapainya prestasi kerja yang sangat tinggi, pada prinsipnya karyawan adalah manusia yang bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itu perusahaan berkewajiban untuk memberikan balas jasa atas hasil kerja berupa kompensasi yang cukup. Pada saat ini masih ada beberapa perusahaan yang memberikan kompensasi kepada karyawannya yang tidak sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dan juga tidak transparan dalam pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi yang rendah akan mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan akan menjadi malas dan tidak bersemangat untuk bekerja sehingga mengakibatkan prestasi kerja karyawan menjadi menurun dan berdampak buruk bagi perusahaan.

Sebanyak 150 pekerja PT. Raja Keramik Indah (RKI) yang beroperasi di Majalengka meminta PT. Raja Keramik Indah untuk memperhatikan nasib mereka. Para pekerja menilai, selama ini PT. Raja Keramik Indah telah berlaku secara semena-mena yaitu dengan tidak memberikan tunjangan kepada mereka dan pembayaran upah gaji yang selalu terlambat. Selain itu, PT. Raja Keramik

---

<sup>5</sup> Reza Wahyudi , Tinggalkan BlackBerry, Perusahaan Minyak AS Pakai iPhone, <http://tekno.kompas.com/read/2012/02/09/13501763/Tinggalkan.BlackBerry..Perusahaan.Minyak.AS.Pakai.iPhone> . (diakses apada 23 februari 2012)

Indah ingin menutup pabrik dengan cara menghentikan pasokan gas dari PT. Gas Nasional. Para pekerja PT Raja Keramik Indah menuntut agar pabrik tetap memproduksi dan pasokan gas tetap lancar, sehingga mereka dapat menghidupi keluarganya.<sup>6</sup>

Faktor lain yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan dambaan setiap karyawan, hal ini berdampak karyawan semakin produktif dalam bekerja. Setiap individu akan mengalami tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku di dalam dirinya. Pihak manajemen seringkali kesulitan dalam memenuhi kebutuhan karyawan yang berbeda-beda. 80% karyawan di Indonesia ternyata tidak puas dengan pekerjaan mereka saat ini. Jajak pendapat yang diadakan oleh JAC Indonesia secara online melalui swa.co.id menghasilkan temuan yang cukup mengagetkan tersebut<sup>7</sup>.

Ketidakpuasan didefinisikan sebagai suatu kondisi atau perasaan tidak senang dan berharap sesuatu yang lebih baik dari apa yang ada saat ini, maka ketidakpuasan pada pekerjaan dapat mengenai beberapa hal seperti status kerja, peningkatan karir, kenyamanan tempat, termasuk hubungan karyawan secara keseluruhan dalam perusahaan. Permasalahan kepuasan ini mencakup bagaimana mengembangkan sikap karyawan untuk menyukai pekerjaan yang akan mempengaruhi dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan itu sendiri.

Promosi jabatan diberikan bagi karyawan yang mempunyai kemampuan dan dedikasi yang baik bagi kemajuan perusahaan. Promosi jabatan dilakukan untuk penghargaan dan aktualisasi diri karyawan. Adanya kesempatan dipromosikan akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Namun pada kenyataannya kebijakan perusahaan tentang promosi jabatan tidak sesuai

---

<sup>6</sup> Harthana, Timbuktu, *Karyawan.PT.RKI.Demo.Tuntut.Pabrik.Tetap.Produksi*. <http://nasional.kompas.com>. (diakses pada tanggal 20 September 2011)

<sup>7</sup> [Drs.Effiyaldi, MM](http://effiyaldi.blogspot.com/2008_06_01_archive.html), 80% Karyawan Tidak Puas dengan Pekerjaan Mereka, [http://effiyaldi.blogspot.com/2008\\_06\\_01\\_archive.html](http://effiyaldi.blogspot.com/2008_06_01_archive.html), (diakses pada 2 maret 2012)

dengan apa yang diharapkan karena tidak jelasnya kriteria dan persyaratan mengenai promosi jabatan yang dilakukan perusahaan.

Sebagai contoh ketidakjelasan kebijakan promosi jabatan adalah saat puluhan Kepala Sekolah Dasar (SD) di Kota Bekasi, Jawa Barat protes atas mutasi yang dilakukan pemerintah setempat. Mutasi dilingkup SD Negeri dialami 143 kepala sekolah dan 118 guru. Mereka menilai Surat Keputusan (SK) mutasi Dinas Pendidikan telah melanggar Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) nomor 28 tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah/madrasah. Proses mutasi akan mengganti posisi pimpinan sekolah jika terbukti memiliki nilai minus. Faktanya banyak kepala sekolah dengan sejumlah prestasi kerja yang baik dan seharusnya dia mendapat promosi justru ikut dimutasi tanpa alasan yang jelas<sup>8</sup>.

Faktor terakhir yang mempengaruhi dalam peningkatan prestasi kerja karyawan adalah dengan melakukan pengembangan sumberdaya manusia. Salah satunya diantaranya dengan melaksanakan pengembangan karir karyawan. Pengembangan karir karyawan merupakan salah satu kegiatan perusahaan yang sangat penting manfaatnya, sehingga karyawan dapat menyesuaikan diri dengan adanya perubahan dan perkembangan yang terjadi sebagai akibat adanya kemajuan dan semakin ketatnya persaingan antar perusahaan. Dengan adanya kesempatan pengembangan karir, karyawan dapat melakukan meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan dalam melaksanakan tugas yang diembannya. Akan tetapi, banyak perusahaan mengabaikan pengelolaan karir terhadap karyawan yang dianggap hanya membuang waktu dan biaya. Dedikasi dan kemampuan karyawan pada perusahaan tersebut tidak dihargai bahkan sebagian besar perusahaan tidak memperhatikan kebutuhan karyawan atas pengembangan karir karyawan yang sangat diperlukan karyawan.

Sukses besar yang diraih perusahaan internet Google membuat dunia berdecak kagum. Namun, di balik itu bagi Direktur *Human resources Google*

---

<sup>8</sup> Golda eksa, Puluhan kepala sekolah dibekasi protes soal mutasi dan promosi, <http://www.mediaindonesia.com> (diakses pada 23 february 2012)

berpendapat pertumbuhan yang berjalan cepat itu bukan tidak meminta biaya besar. Biaya tersebut tak lain untuk memecahkan masalah-masalah yang menyangkut Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang dialami *Google*. Diungkapkan, sukses besar yang berlangsung dalam waktu cepat membuat *Google* menghadapi masalah-masalah kepegawaian yang khas seperti protes pegawai atas pemenuhan kebutuhan akan peningkatan karir karyawan yang mencakup jabatan dan kompenasi karyawan. Direktur HR *Google* untuk Eropa, Timur Tengah dan Afrika Liane Hornsey kepada *Personnel Today* mengatakan bahwa mengatasi masalah akibat pertumbuhan merupakan tantangan terbesar yang harus dihadapi oleh fungsi sumber daya manusia pada perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pengembangan karir karyawan agar terus meningkatkan kemampuan kerja karyawannya. *Google* mengakui kurang memperhatikan karir karyawan. Untuk tahun 2008, Hornsey menegaskan bahwa pengembangan karir karyawan akan menjadi prioritas utama.<sup>9</sup>

Setiap perusahaan harus terus meningkatkan prestasi kerja karyawannya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan antara lain adalah lingkungan kerja, motivasi kerja, disiplin kerja, komunikasi, kompensasi atau gaji, kepuasan kerja, promosi jabatan dan pengembangan karir. PT. Kreasi Prima Nusantara adalah perusahaan yang bergerak pada jasa kotraktor bangunan yang berkantor pusat di Jakarta. Di dalam jasa kontraktor dan *general landing* sangat bergantung pada kepuasan konsumen atas jasa atau kualitas produk yang ditawarkan. Untuk itu perusahaan dituntut untuk terus melakukan pengembangan dan perbaikan terutama di bidang sumber daya manusia agar memiliki karyawan yang berprestasi agar mampu memenuhi keinginan konsumen atas jasa atau produk yang ditawarkan. Namun, prestasi kerja karyawan yang masih dianggap rendah membuat perusahaan melakukan pengembangan sumber daya manusia, pengembangan tersebut adalah dengan melakukan pengembangan karir karyawan. Pengembangan karir yang baik akan

---

<sup>9</sup> *Google* utamakan pengembangan karir, <http://www.portalhr.com/berita/google-utamakan-pengembangan-karir-karyawan-28/> (diakses pada 19 februari 2012)

meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pentingnya masalah prestasi kerja inilah yang menyebabkan peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang, peneliti mengidentifikasi masalah yang mempengaruhi rendahnya prestasi kerja karyawan sebagai berikut :

1. Lingkungan kerja yang kurang mendukung
2. Rendahnya motivasi kerja karyawan
3. Disiplin kerja yang rendah
4. Komunikasi kerja yang kurang berjalan dengan lancar
5. Kompensasi atau gaji yang rendah
6. Kepuasan kerja karyawan yang rendah
7. promosi jabatan yang tidak jelas
8. Pengembangan karir yang kurang efektif

### **C. Pembatasan Masalah**

Dari identifikasi masalah di atas , ternyata prestasi kerja karyawan menyangkut faktor yang sangat luas dan kompleks sifatnya. Karena keterbatasan peneliti maka peneliti membatasi masalah pada pengembangan karir dihubungkan dengan prestasi kerja karyawan.

### **D. Perumusan masalah**

Dari identifikasi masalah di atas, maka perumusan masalahnya adalah :  
“Apakah terdapat hubungan antara pengembangan karir dengan prestasi kerja karyawan ?”

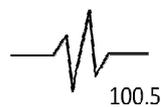
### **E. Kegunaan penelitian**

Hasil penelitian dapat bermanfaat bagi ;

1. Bagi peneliti, penelitian ini berguna untuk menambah wawasan dan pemahaman mengenai hubungan antara pengembangan karir dengan

prestasi kerja karyawan serta memberikan pengalaman dalam melaksanakan penelitian.

2. Bagi perusahaan sebagai masukan dalam melakukan pengembangan karir yang efektif agar dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.
3. Bagi pihak-pihak lain yang membutuhkan penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.



107.5

114.5

121.5

128.5

135.5

142.5

**Batas Nyata X**