

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam menghadapi persaingan bisnis dan era globalisasi, banyak perusahaan melakukan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuannya. Perusahaan kini dihadapkan pada era perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, untuk itu diperlukan usaha untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi persaingan pasar dengan usaha menciptakan keunggulan produk yang kompetitif, kreatif dan inovatif. Ketatnya persaingan di dunia usaha juga menuntut perusahaan memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berdedikasi tinggi untuk perusahaan.

Efektivitas perusahaan tergantung oleh berbagai faktor yang salah satunya yaitu aspek manusia. Keberhasilan dan kemunduran suatu perusahaan juga tidak lepas dari aspek manusia tersebut, sehingga menjadi pokok perhatian dari sistem pengendalian manajemen. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen yang efektif memerlukan dukungan karyawan yang cakap dibidangnya. Disisi lain pembinaan karyawan termasuk yang harus diutamakan sebagai aset utama perusahaan.

Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas perusahaan. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi perusahaan. Dalam usaha mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia diperlukan adanya manajemen yang baik, karena manusia sebagai

mahluk sosial mempunyai karakter yang sangat berbeda dengan alat produksi lainnya. Manusia sebagai makhluk sosial juga mempunyai pemikiran dan keinginan yang berbeda-beda, sedangkan perusahaan mengharapkan pegawainya dapat bekerja dengan baik, dan memiliki produktivitas yang tinggi serta mampu menjabarkan visi dan misi yang telah disepakati bersama dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh manajemen adalah dengan memperhatikan karir karyawannya. Karyawan tak semata dituntut bekerja keras, loyal, dan berkomitmen. Ternyata kepuasan karyawan tidak bisa dilepaskan dari perhatian terhadap pengembangan karirnya. Karir memang merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seseorang karyawan, sehingga mampu mendorong kemauan kerjanya. Akhirnya prestasi pun dapat diraih.

Ketika memulai langkah memasuki dunia kerja, mungkin kita akan membayangkan perjalanan karir yang mulus dan lancar. Namun faktanya harapan dan kenyataan tak selalu berjalan beriring. Tak sedikit perusahaan baik besar maupun kecil yang kurang peduli dan agak mengabaikan perjalanan karier karyawannya. Imbasnya, karyawan hanya diberi pilihan apakah karyawan ingin tetap bertahan atau pindah ke perusahaan lain yang lebih menjanjikan kariernya.

Karir merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seorang karyawan. Pengembangan karir harus dilakukan melalui pemenuhan kebutuhan karir karyawan, menciptakan kondisi dan kesempatan pengembangan karir. Karir yang mapan adalah dambaan setiap karyawan. Tidak heran jika banyak orang yang berupaya keras untuk mencapai puncak karir. Tentu, untuk mencapainya tidak bisa menggunakan jalan pintas seperti membalikkan telapak

tangan. Untuk mencapai karir yang diinginkan, ada cara dan jalur tersendiri yang harus dilalui.

Dalam pendekatan tradisional, seseorang yang bergabung ke sebuah perusahaan hanya dituntut bekerja keras, berprestasi baik, loyal, dan berkomitmen. Hasilnya dia akan mendapatkan kompensasi yang memuaskan, rasa aman, sekaligus karier yang baik. Walaupun nyatanya tidak selalu demikian. Banyak faktor yang mempengaruhi jalan karier dan pengembangan karier seseorang. Dalam persaingan bisnis yang teramat ketat, perusahaan memang dituntut untuk memperoleh tenaga kerja atau sumber daya manusia (SDM) yang unggul. Namun memperoleh tanpa bisa mempertahankan dan mengelolanya hanya akan membuat karyawan kabur. Karyawan akan mencari tempat yang bukan hanya menjanjikan gaji yang lebih baik tapi juga karir yang mungkin lebih jelas dan cemerlang.

Tiap individu karyawan sebenarnya berhak memiliki peluang untuk mengembangkan kariernya. Walau kenyataannya, ada saja karyawan yang kariernya terlambat, mandek, atau mentok. Penyebabnya, karena ada yang salah dalam sistem penilaian kinerja karyawan dan bisa juga adanya perlakuan diskriminasi dalam perusahaan, misalnya faktor subjektivitas dari atasannya. Tetapi pada perusahaan dengan sistem karier yang handal, penyebabnya barangkali adalah datangnya dari individu bersangkutan. Contohnya, individu yang tidak kompeten atau tidak mau berkembang.

Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi

tertentu. Pengembangan karier tradisional pada umumnya berupa kenaikan karier secara vertikal dari satu jenjang pekerjaan tertentu ke jenjang berikutnya. Jadi seseorang diharapkan mendalami suatu bidang pekerjaan tertentu kemudian menduduki jabatan manajerial.

Dalam sebuah perusahaan, usaha pengembangan karier biasanya datang dari manajemen perusahaan. Tujuannya adalah untuk melihat potensi di luar pekerjaannya saat ini dan untuk mempersiapkan diri mereka dalam menghadapi pekerjaan di masa yang akan datang dalam organisasi tersebut.

Pengembangan karir oleh perusahaan tidak akan berjalan sukses tanpa diikuti keinginan yang kuat dalam diri individu untuk terus berkembang. Karenanya karyawan harus melakukan beberapa hal seperti selalu melakukan evaluasi diri khususnya yang menyangkut faktor-faktor intrinsik personal yang mempengaruhi kinerja. Tujuannya karyawan akan mampu mengetahui kekuatan dan kelemahan dirinya. Selain itu, individu juga dituntut untuk sadar diri. Misalnya menambah pengetahuan tentang pekerjaannya ataupun yang berhubungan dengan pekerjaannya. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki harapan untuk meraih posisi atau jabatan yang lebih tinggi serta yang lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya.

Fenomena yang terjadi di PT Bagus Mitra Abadi mengenai kepuasan kerja karyawan berdasarkan pengamatan awal penulis adalah karyawan masih belum puas terhadap karirnya sekarang. Hal ini terbukti dari penyebaran kuisisioner pra-penelitian tentang kepuasan kerja karyawan PT Bagus Mitra Abadi. Angket kuisisioner disebar kepada karyawan secara acak yang kebetulan bertemu dengan

penulis, yaitu 20 orang. Berikut hasil pengumpulan kuisioner pra-penelitian yang dilakukan peneliti.

**Tabel 1.1**  
**Hasil pengumpulan kuisioner pra-penelitian kepuasan kerja**

No.	Pernyataan	Jawaban Alternatif					Jml
		Sangat Puas	Puas	Cukup Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas	
1	Apakah Anda merasa puas dengan gaji yang diberikan?	11	9	-	-	-	20
2	Apakah Anda merasa puas dengan pekerjaan saat ini?	8	12	-	-	-	20
3	Apakah Anda merasa puas bergaul dengan rekan kerja?	13	7	-	-	-	20
4	Apakah Anda merasa puas dengan atasan dalam memberi tugas?	8	11	1	-	-	20
5	Apakah Anda merasa puas atas kesempatan promosi di perusahaan ini?	-	5	7	8	-	20
6	Apakah Anda merasa puas dengan lingkungan kerja disini?	8	10	2	-	-	20

Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner pra-penelitian yang dilakukan dapat terlihat perhitungan yang menunjukkan angka ketidakpuasan paling besar adalah item pernyataan nomor 5 yang menanyakan tentang kesempatan promosi di perusahaan ini kurang. Sebanyak 8 orang menyatakan tidak puas, sisanya menyatakan puas hanya 5 orang, dan cukup puas sebanyak 7 orang. Hal ini berarti masih banyak karyawan yang merasa tidak puas atas perkembangan karirnya yang menjadi salah satu indikator kepuasan kerja karyawan berupa promosi.

Hasil pengumpulan kuisioner pra-penelitian tentang kepuasan karyawan diatas juga diperkuat oleh data daftar karyawan dan jabatannya di PT Bagus Mitra Abadi. Dalam data ini menunjukkan berapa lama karyawan bekerja berikut dengan posisi awal pada saat masuk bekerja sampai sekarang.

**Tabel 1.2**  
**Data olahan daftar karyawan dan jabatannya pada PT Bagus Mitra**  
**Abadi (2005-2011)**

No	Nama Karyawan	Jabatan		Masa Kerja
		Awal Masuk	Sekarang	
1	Ehaly Sari	Maketing	M. Marketing	6 Tahun
2	Siska Widiawati	Accounting	M. Keuangan	6 Tahun
3	Apep Aparmas	Staff Operasional	M. Transportasi	6 Tahun
4	Otong	Teknisi	M. Teknik	5 Tahun
5	Agus Setiawan	Humas	Humas	5 Tahun
6	S. Budi	Administrasi	Humas	4 Tahun
7	Ujang	Marketing	Marketing	5 Tahun
8	Bayinul Arafat	Marketing	Marketing	5 Tahun
9	Hasanudin	Staff Operasional	Adm&Accounting	4 Tahun
10	Murtadi	Adm&Accounting	Adm&Accounting	5 Tahun
11	Udin Jamaludin	Staff Operasional	Staff Operasional	6 Tahun
12	Nana	Staff Operasional	Staff Operasional	5 Tahun
13	Ayo Kartoyo	Teknisi	Teknisi Dingin 1	5 Tahun
14	Basuni	Teknisi	Teknisi Dingin 2	4 Tahun
15	Kastubi	Teknisi	Teknisi Panas 1	6 Tahun
16	Samsuri	Teknisi	Teknisi Panas 2	4 Tahun
17	Afriyadi	Driver	Kabag. Driver	6 Tahun
18	Imas Sofiah	Cleaning Service	Cleaning Service	5 Tahun
19	Luki	Cleaning Service	Cleaning Service	6 Tahun
20	Gunawan	Cleaning Service	Cleaning Service	4 Tahun
21	Maudi	Cleaning Service	Cleaning Service	5 Tahun
22	Emin	Driver	Driver	6 Tahun
23	Taspirin	Driver	Driver	3 Tahun
24	Apriadi	Driver	Driver	5 Tahun
25	Johanudin	Driver	Driver	4 Tahun
26	Sahroni	Driver	Driver	6 Tahun
27	Juki	Driver	Driver	1 Tahun
28	Latif	Driver	Driver	2 Tahun
29	Sopiyan	Driver	Driver	6 Tahun
30	Kadimin	Driver	Driver	2 Tahun
31	Mujahidin	Driver	Driver	3 Tahun
32	Yasin	Driver	Driver	6 Tahun
33	Subroto	Driver	Driver	2 Tahun
34	Asmawi	Driver	Driver	5 Tahun
35	Syarif	Driver	Driver	6 Tahun
36	Cartam	Driver	Driver	1 Tahun
37	Ucup	Driver	Driver	3 Tahun
38	Sukarsa	Driver	Driver	5 Tahun
39	Ependi	Driver	Driver	2 Tahun
40	Paksi Trio	Driver	Driver	5 Tahun
41	Masdi	Driver	Driver	3 Tahun
42	Nasita	Driver	Driver	1 Tahun
43	Arobani	Driver	Driver	4 Tahun
44	Darmin	Driver	Driver	2 Tahun
45	Kodori	Driver	Driver	3 Tahun



46	Cipto	Driver	Driver	6 Tahun
47	Sandika	Driver	Driver	5 Tahun

Kesempatan promosi pada PT Bagus Mitra Abadi memang tergolong kecil peluangnya. Dari data di atas dapat kita lihat masih terdapat karyawan yang tetap berada pada jabatan awal mereka masuk. Menurut pengamatan awal, karyawan yang masih berada pada posisi yang itu-itu saja sangat mengharapkan kesempatan mutasi baik vertikal maupun horizontal. Mereka berharap masa kerja dan pengalaman bisa menjadi pertimbangan perusahaan bagi mereka untuk dimutasi selain pendidikan dan prestasi kerja. Menurut data di atas hanya ada beberapa karyawan yang telah mendapatkan kesempatan mutasi dilihat dari masa kerjanya. Sisanya, masih berada pada posisi yang sama.

Pengembangan karir yang dilakukan PT Bagus Mitra Abadi adalah dengan mutasi karyawan. Mutasi yang pernah dilaksanakan yaitu mutasi vertikal ke kantor cabang Cepu dan lingkungan intern perusahaan dan mutasi horizontal hanya untuk intern lingkungan perusahaan. Berikut laporan kegiatan Mutasi yang pernah dilaksanakan perusahaan sesuai dengan kompetensi karyawan dan peluang posisi jabatan yang ada.

**Tabel 1.2**  
**Rekapitulasi Pelaksanaan Mutasi (Vertikal dan Horizontal) PT Bagus Mitra Abadi Tahun 2006-2011**

Bentuk Mutasi	Tahun					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Vertikal	2 orang	6 orang	4 orang	6 orang	3 orang	2 orang
Horizontal	5 orang	8 orang	7 orang	8 orang	10 orang	5 orang

*Sumber: Data Olahan dari Humas PT Bagus Mitra Abadi, 2011*

Dari data di atas dapat kita lihat kecilnya peluang pengembangan karir yang dilakukan perusahaan karena sedikit sekali karyawan yang bisa memperoleh kesempatan mutasi, baik mutasi vertikal maupun mutasi horizontal. Mutasi vertikal artinya perubahan posisi/jabatan ke jenjang yang lebih tinggi dengan

berubahnya juga status, gaji dan fasilitas-fasilitas lainnya. Mutasi horizontal artinya perubahan posisi/jabatan dengan tingkat yang sama. Yang berbeda hanya tingkat pekerjaan. Data di atas menunjukkan tiap tahunnya yang memiliki peluang

Selain melihat data pengembangan karir dan pengumpulan kuisioner tentang kepuasan kerja karyawan, data labour turnover (keluar masuk) karyawan juga bisa menjadi salah satu indikator kepuasan kerja karyawan. Salah satu indikasi menurunnya tingkat kepuasan kerja adalah tingginya absensi, tingginya labour turnover, menurunnya produktivitas atau prestasi kerja karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara, (2007:118) yang menyatakan bahwa :

“kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover karyawan yang rendah, karyawan yang kurang puas biasanya turnover-nya tinggi. Karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadiran (absen) yang tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif”.

Tingkat perputaran karyawan yang tinggi akan mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan. Disamping itu, tingkat perputaran tenaga kerja yang tinggi dapat menambah biaya pengeluaran perusahaan, yaitu biaya penarikan tenaga kerja baru, seperti biaya iklan, pelatihan kerja dan pemberian gaji kepada karyawan baru pada saat orientasi, dimana pada saat itu mereka belum dapat bekerja baik. Keluar masuknya karyawan dapat dikaitkan dengan tingkat kepuasan karyawan, bila karyawan itu merasa puas untuk bekerja di perusahaan, maka semakin kecil kemungkinan karyawan tersebut untuk keluar perusahaan dan semakin bersemangat dalam melakukan tiap pekerjaannya. Berikut dapat dilihat data keluar masuknya karyawan PT Bagus Mitra Abadi :

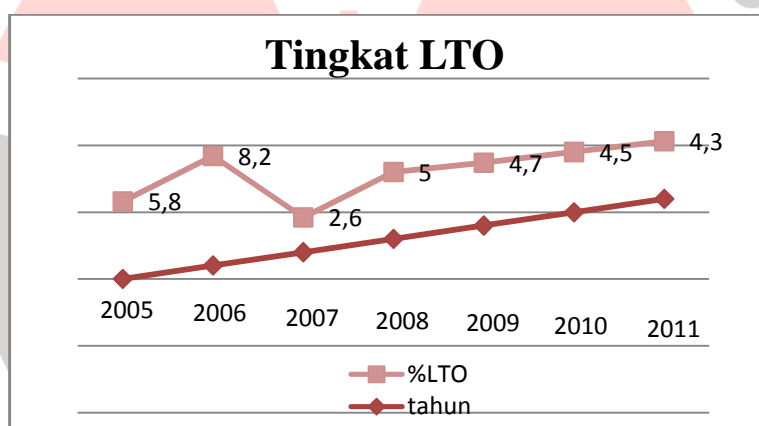


**Tabel 1.3**  
**Tingkat LTO Karyawan PT Bagus Mitra Abadi Tahun 2005 – 2011**

Tahun	Jumlah Karyawan Awal	Jumlah Karyawan		Jumlah Karyawan Akhir	LTO (%)
		Masuk	Keluar		
2005	33	4	2	35	5,8%
2006	35	6	3	38	8,2%
2007	38	5	4	39	2,6%
2008	39	6	4	41	5%
2009	41	9	7	43	4,7%
2010	43	7	5	45	4,5%
2011	45	8	6	47	4,3%

Rumus untuk menghitung *labour turnover* menurut Hasibuan (2005:52)

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{(\text{jml. karyawan diterima} - \text{jml. karyawan keluar})}{0,5(\text{jml. karyawan awal} + \text{jml. karyawan akhir})} \times 100\%$$



**Gambar 1.1**  
**Grafik Tingkat LTO**

Untuk memperkuat indikator persepsi mengenai promosi jabatan dan kepuasan kerja selain melalui hasil pengumpulan kuisioner dan labour turnover, peneliti melakukan wawancara langsung kepada ibu Hj. Sri Nani Darawati selaku Direktur Utama PT Bagus Mitra Abadi dan 10 orang karyawan dikemukakan masalah yang menyangkut pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan PT Bagus Mitra Abadi, yaitu :

1. Selain kompensasi dan bentuk-bentuk penghargaan yang diberikan guna memotivasi karyawan, ada saat-saat tertentu karyawan merasa jenuh dengan pekerjaan yang itu-itu saja. Maksudnya disini karyawan ingin mencoba tantangan dengan melakukan pekerjaan yang berbeda. Adanya program pengembangan karir dari perusahaan harusnya menjadi suatu daya tarik tersendiri bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Masa kerja karyawan yang cukup lama sekiranya dipertimbangkan untuk menduduki jabatan tertentu.
2. Penempatan karyawan dalam pekerjaan yang sekarang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan. Hal ini membuat mereka harus beradaptasi dan melakukan pelatihan terlebih dahulu sehingga pekerjaan mereka menjadi lama terselesaikan terutama bagi karyawan baru. Hampir seluruh karyawan menyayangkan hal ini karena mereka mempunyai harapan untuk bisa memaksimalkan ilmu yang mereka dapat di sekolah dan perkuliahan dulu.
3. Beberapa karyawan yang merasa kurang puas atas karirnya disini mempunyai rencana untuk *resign* dengan alasan ingin karir yang lebih maju. Beberapa dari mereka yang sudah mempunyai rencana karir jangka panjang pernah mengeluhkan kepada atasan tentang keinginan untuk di mutasikan ke perusahaan cabang di Cepu.

Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan, peneliti menduga beberapa karyawan PT Bagus Mitra Abadi belum mencapai kepuasan kerjanya karena harapan mereka untuk lebih maju belum terwujud. Dari hasil wawancara awal juga diketahui hanya sebagian kecil karyawan yang pernah dimutasikan.

Kebanyakan dari mereka masih bekerja dengan keadaan, pekerjaan dan tantangan yang sama tiap harinya. Mereka berharap ada kesempatan untuk mengembangkan karir mereka.

Pengembangan karir memang sangat dibutuhkan bagi kelangsungan suatu perusahaan dalam mencapai hasil yang maksimal untuk memenuhi kebutuhan pengembangan bagi karyawannya. Dengan adanya program pengembangan karir, karyawan dapat menetapkan arah tujuan karirnya sehingga mendorong mereka untuk meraih jenjang pendidikan lebih tinggi.

Untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berdedikasi dan loyal pada perusahaan dibutuhkan program perusahaan yang sesuai prosedur perusahaan. Salah satu program untuk mempertahankan karyawan yaitu dengan mengadakan dan melaksanakan program pengembangan karir. Melalui program ini maka akan menciptakan kepuasan karyawan.

Berangkat dari alasan dan kondisi tersebut, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bagus Mitra Abadi.**

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Penyelenggaraan dan pengembangan suatu perusahaan tidak terlepas dari pembinaan dan pengelolaan sumber daya manusianya. Salah satu usaha yang dilakukan oleh PT Bagus Mitra Abadi adalah untuk meningkatkan pendayagunaan dan pengembangan karyawan melalui pengembangan karirnya. Dengan adanya pengembangan karir diharapkan pegawai dapat lebih memotivasi diri untuk bekerja lebih maksimal sehingga kepuasan kerjanya tercapai.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, diketahui bahwa permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut: karyawan masih belum mencapai kepuasan kerjanya karena beberapa hal, terutama tidak berkembangnya karir mereka.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan, peneliti mengidentifikasi bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Bagus Mitra Abadi salah satunya yaitu kecilnya peluang mereka untuk dapat dipromosikan atau naik jabatan (berdasarkan hasil wawancara langsung dengan beberapa karyawannya) yang merupakan salah satu bentuk pengembangan karir.

Perumusan masalah dimaksudkan agar tidak terperangkap dalam permasalahan yang sangat luas dan menjadi tidak jelas. Oleh karena itu merumuskan masalah secara spesifik yang sesuai dengan latar belakang masalah. Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana persepsi karyawan mengenai pengembangan karir pada PT Bagus Mitra Abadi.
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan PT Bagus Mitra Abadi
3. Seberapa besar pengaruh persepsi karyawan mengenai pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT Bagus Mitra Abadi.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian yang bertajuk “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (studi persepsi pada karyawan PT Bagus Mitra Abadi)” adalah untuk mengetahui dan mengumpulkan data yang diperlukan kemudian diproses dan dianalisis berdasarkan metode-metode yang

ditentukan untuk kemudian diambil kesimpulan. Secara spesifik tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui persepsi mengenai pengembangan karir pada PT Bagus Mitra Abadi.
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan PT Bagus Mita Abadi.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh persepsi karyawan mengenai pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT Bagus Mitra Abadi”.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Dari hasil penelitian dan pengumpulan data-data kemudian dituangkan dalam bentuk skripsi ini, maka peneliti berharap ada kegunaan penelitian adalah :

1. Kegunaan teoritis

Memberikan kontribusi teori ilmu manajemen khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat diperoleh gambaran tentang kesesuaian fakta dan teori.

2. Kegunaan praktis

Memberikan analisa pemikiran kepada PT Bagus Mitra Abadi yang diharapkan dapat digunakan untuk pertimbangan dalam mengembangkan karir karyawannya dan menciptakan kepuasan kerja karyawannya.