

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Masalah rendahnya kinerja karyawan merupakan masalah yang perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan, karena kinerja karyawan akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas perusahaan dalam menghadapi persaingan seiring dengan perkembangan zaman.

Salah satu hal yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan adalah kurangnya motivasi yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan – karyawan yang memiliki kinerja baik. Salah satu bentuk motivasi yang diberikan perusahaan terhadap karyawan – karyawannya adalah dengan memberikan program pengembangan karir yang jelas.

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dibidang telekomunikasi yang berlokasi di Bandung, senantiasa berorientasi pada peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Permasalahan yang dialami oleh PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) yang lebih dikenal dengan sebutan PT INTI (Persero) beberapa tahun ini adalah penurunan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kinerja

karyawan. Menurut Sutanto (<http://etd.eprints.ums.ac.id/2429/1/f100040176.pdf> 11 Februari 2010) “Kinerja karyawan merupakan pengendali operasi perusahaan, sehingga jika kinerja karyawan baik maka kinerja perusahaan akan meningkat, sebaliknya jika kinerja karyawan menurun maka kinerja perusahaan juga akan mengalami penurunan”. Penurunan kinerja perusahaan tersebut dapat dilihat dari turunnya laba bersih yang diperoleh perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini dapat dilihat dari laporan keuangan PT. INTI (Persero) selama kurun waktu lima tahun terakhir.

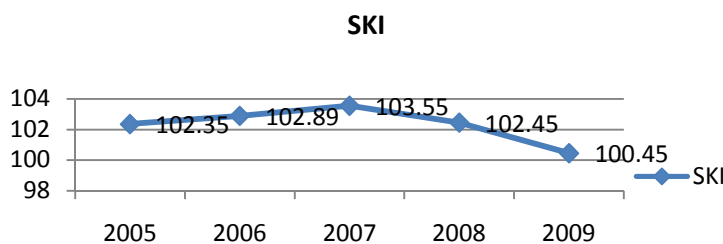
Tabel 1.1
Ikhtisar Laporan Keuangan Lima Tahun
PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)
Periode 2003 – 2007

KEUANGAN (Dalam Juta Rupiah)	2003	2004	2005	2006	2007
Laba Rugi					
Hasil penjualan	300,804	796,005	565,562	629,548	684,509
Harga pokok penjualan	(250,752)	(689,186)	(471,546)	(548,130)	(607,006)
Laba kotor	50,048	106,819	94,017	81,418	77,503
Biaya usaha	(62,049)	(65,930)	(72,195)	(67,302)	69,162
Laba usaha sebelum bunga	12,001	40,89	21,822	14,116	8,341
Biaya bunga	-	-	-	-	(4,743)
Laba usaha bersih	(12,001)	40,89	21,822	14,116	3,598
Pendapatan (biaya) lain - lain	70,878	16,867	4,504	(2,804)	(864)
Pendapatan sebelum pajak	58,878	57,757	26,326	11,312	2,734
Beban pajak (besih)	(17,532)	(20,991)	(8,201)	(2,637)	(1,319)
Laba sebelum hak minoritas	41,346	36,766	18,124	8,675	1,414
Hak minoritas atas laba bersih	-	(7)	(53)	(50)	(30)
Laba bersih	41,346	36,759	18,071	8,625	1,384

Sumber : Annual Report 2007 PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) 2007

Kinerja karyawan yang rendah juga dapat terlihat dari tanggung jawab, disiplin, kemampuan kerja dan hasil yang dicapai kurang mendukung pencapaian

tujuan perusahaan. Rendahnya kinerja karyawan ini dapat dilihat dari Laporan Standar Kerja Individual (SKI) selama kurun waktu lima tahun terakhir. Hal yang diukur adalah kompetensi, pengembangan diri, pengembangan staf, disiplin, dan perbaikan berkesinambungan. Hasil dari pengukuran tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Sumber : Laporan Standar Kerja Individual PT INTI (Persero) Bandung tahun 2009

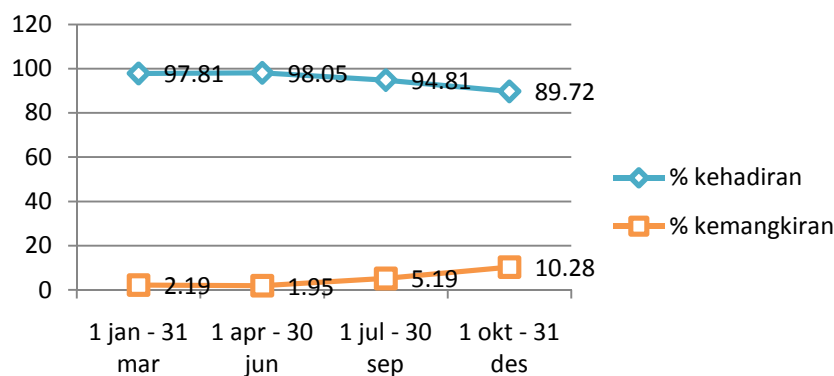
Gambar 1.1
Persentase Standar Kerja Individual
PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung
Tahun 2005 – 2009

Berdasarkan data diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada PT. INTI masih belum optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari persentase dari tahun 2007 sampai 2008 yang mengalami penurunan yang cukup signifikan yaitu sebesar 1,1% dan pada tahun 2009 menjadi sebesar 2%.

Rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan juga dapat berdampak negatif pada perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Gouzali Saydam (2000:286) “Karyawan yang melakukan pekerjaan tanpa kedisiplinan akan berdampak negatif bagi perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Ohan Juhana dari divisi Manajemen SDM yang dilakukan pada tanggal 16 Februari 2010 beliau menyatakan bahwa masih banyaknya karyawan – karyawan yang telat masuk, terlalu cepat pulang, mangkir dan masih ada karyawan yang tidak memaksimalkan jam kerja, hal ini dikarenakan kesadaran untuk meningkatkan kinerja di perusahaan tersebut masih terbilang cukup lemah.

Menurunnya kinerja karyawan juga dapat dilihat dari data absensi karyawan selama satu tahun terakhir. Seperti yang dapat dilihat dibawah ini



Sumber : Bagian Pengembangan Organisasi Divisi Pengembangan Manusia PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) 2009

Gambar 1.2
Tingkat Absensi Karyawan
Periode Januari – Desember 2009
PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa jumlah karyawan yang mangkir masih terbilang cukup banyak. Peningkatan jumlah karyawan yang mangkir terjadi pada 01 Juli sampai 30 September sebanyak 5,19%, lalu pada 01 Oktober sampai 31 Desember tingkat kemangkiran kembali mengalami kenaikan sebesar 10,28%.

Dari data absensi diatas terlihat bahwa masih kurangnya kedisiplinan karyawan. Rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan tersebut diduga akibat dari rendahnya motivasi yang diberikan perusahaan sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menjadi menurun.

Pihak perusahaan harus segera mencari solusi dan metode yang tepat untuk mengatasi masalah rendahnya kinerja karyawan. Apabila hal ini dibiarkan terus menerus, maka perusahaan akan mengalami kemunduran.

Tindakan yang diambil oleh perusahaan adalah dengan memberikan surat peringatan sebanyak tiga kali dan juga menerapkan sistem potongan penghasilan karyawan. Potongan penghasilan karyawan tersebut disesuaikan dengan level kedudukan karyawan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 1.2
Potongan Penghasilan Karyawan
PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)

Layer	Keterangan Layer	Terlambat datang/Cepat Pulang	Izin/Sakit Tanpa Keterangan Dokter	Mangkir
1	Kepala Divisi	Rp. 190,-	Rp. 22.800,-	Rp. 91.200,-
2	Manajer	Rp. 140,-	Rp. 16.800,-	Rp. 67.200,-
3	Ass. Manajer	Rp. 90,-	Rp. 10.800,-	Rp. 43.200,-
4	Pelaksana I	Rp. 60,-	Rp. 7.200,-	Rp. 28.800,-
5	Pelaksana II	Rp.40,-	Rp. 4.800,-	Rp. 19.200,-
6	Pelaksana III	Rp. 30,-	Rp. 3.600,-	Rp. 14.400,-

Sumber : Bagian Pengembangan Organisasi Divisi Pengembangan Manusia PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)

Dampak dari pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan tersebut, berpengaruh pada penurunan kinerja perusahaan sehingga tujuan perusahaan tidak dapat terwujud dengan baik.

Berdasarkan keadaan tersebut maka karyawan perlu diberikan motivasi yang tinggi agar dapat melaksanakan tugas – tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab. Salah satu metode yang digunakan oleh PT. INTI (Persero) yaitu dengan mengadakan program pengembangan karir, karena dengan program ini perusahaan akan mengembangkan dan menempatkan para karyawannya sesuai dengan minat, kebutuhan dan juga tujuan karirnya sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara optimal.

Dari sisi pengembangan karir, PT INTI (Persero) memiliki pola komposisi karyawan yang mengacu pada kebutuhan perusahaan dan kompetensi jabatan. Model ini dibuat bertujuan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia guna peningkatan produktivitas perusahaan dalam menghadapi persaingan global. Pola komposisi karyawan ini sudah dibakukan dan disosialisasikan kepada seluruh karyawan. Dengan adanya sistem karir tersebut setiap karyawan memiliki suatu arahan dan patokan yang jelas untuk mengembangkan karir dibidangnya masing – masing.

Pengembangan karir memang sangat dibutuhkan bagi kelangsungan suatu perusahaan dalam mencapai hasil yang maksimal untuk memenuhi kebutuhan pengembangan bagi para karyawannya. Para karyawan akan memiliki keinginan untuk berkontribusikan kemampuannya apabila perusahaan tersebut dapat memenuhi kebutuhan mereka. Dengan demikian mereka akan merasa puas dan

semangat dalam melakukan pekerjaan sehingga mereka akan bekerja dengan baik dan akan loyal pada perusahaan.

Dalam hubungannya dengan kinerja karyawan, Meika Kurnia (2001:61) menyatakan bahwa “Pengembangan karir bagi karyawan sangat penting karena karyawan akan merasa terbantu dalam bekerja dan mencapai karir mereka, maka senantiasa akan meningkatkan moral dan komitmen mereka pada perusahaan, sehingga mendorong kinerja mereka”.

Dengan adanya program pengembangan karir para karyawan dapat menetapkan arah tujuan karirnya, hal ini akan mendorong mereka untuk meraih jenjang pendidikan lebih lanjut serta pelatihan dan kegiatan pengembangan lainnya sehingga akan menambah jumlah kualifikasi pelamar internal dan dengan demikian formasi pekerjaan akan terpenuhi secara internal dan tidak perlu merekrut dari luar.

Pengertian pengembangan karir menurut Andrew J. Fubrin yang dikutip oleh A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000:77), mengemukakan bahwa *‘Career development from the standpoint of organization is the personnel activity which helps individuals plan their future career within enterprise, in order to help the enterprise achieve and the employee achieve maximum self-development’*. (Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan – karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal.)

Pengembangan karir tidak akan selalu menjamin seseorang akan berkembang. Namun hal tersebut lebih baik, setidaknya karyawan dapat

merencanakan masa depannya dengan merencanakan karir mereka. Sehingga ketika peluang muncul dapat dimanfaatkan oleh karyawan yang berminat. Namun jika karyawan tidak merespon maka pengembangan karir pun akan menjadi lambat dan akibatnya departemen sumber daya manusia mungkin akan terhambat untuk mengisi tempat – tempat luang dalam pekerjaan dengan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

Pengembangan karir harus dibuat secara sukarela dan sadar, dan kesuksesan yang dicapai harus dijabarkan dengan baik oleh karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan, program pengembangan karir dapat dilakukan dengan cara pembinaan karyawan kearah *the right man in the right place*. Dalam hal ini dapat dilihat bahwa prestasi, pengalaman dan pendidikan yang baik yang dimiliki oleh karyawan memiliki peran yang penting dalam pengembangan karir seseorang.

Berdasarkan hal – hal yang telah dipaparkan diatas maka penyusun tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Hubungan Program Pengembangan Karir Dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)”**.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Setiap perusahaan yang didirikan memiliki tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut harus didukung oleh beberapa faktor. Salah satunya adalah kinerja dari karyawan perusahaan tersebut dalam mencapai produktivitas yang telah

ditentukan oleh perusahaan. Jika kinerja karyawan tersebut baik maka tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik pula.

Kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh beberapa hal, diantaranya adalah kompensasi, komitmen, motivasi, program pelatihan karyawan dan program pengembangan karir. perhatian manajemen terhadap kebutuhan karyawan, salah satu diantaranya adalah dengan diperolehnya posisi pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya. Jika kompensasi, komitmen, motivasi, pelatihan dan pengembangan karir karyawan semakin baik maka akan semakin baik pula kinerja yang dimiliki oleh karyawan.

Di dalam suatu organisasi baik itu pemerintah maupun swasta senantiasa dihadapi oleh berbagai masalah. Masalah tersebut mengganggu untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Salah satu masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan adalah mengenai penurunan kinerja karyawan. Karena kinerja karyawan sangat mempengaruhi perkembangan kinerja perusahaan. Hal itu pula yang sedang dihadapi oleh PT. INTI (Persero) yang sedang mengalami masalah penurunan kinerja karyawan. Masalah penurunan kinerja karyawan tersebut dapat dilihat dari kedisiplinan karyawan yang masih kurang dan tingkat kemangkiran yang masih cukup tinggi.

Untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan – karyawan yang memiliki kinerja tinggi maka dibutuhkan program perusahaan yang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Salah satu program yang dapat mempertahankan kinerja karyawan yaitu dengan melaksanakan program

pengembangan karir. Melalui program pengembangan karir maka kinerja karyawan akan terpelihara dengan baik.

Untuk menyusun program pengembangan karir bagi karyawan dalam suatu perusahaan tentu harus dengan memperhatikan berbagai kemungkinan agar dapat tercapai keseimbangan antara kepentingan perusahaan dengan karyawan. Dalam hal ini fungsi SDM diperlukan untuk membantu karyawan menyeimbangkan kepentingannya dengan tujuan perusahaan melalui program pengembangan karir yang baik.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut

1. Bagaimana gambaran mengenai program pengembangan karir pada PT. INTI (Persero)
2. Bagaimana gambaran tingkat kinerja karyawan pada PT. INTI (Persero)
3. Bagaimana hubungan program pengembangan karir dengan kinerja karyawan pada PT. INTI (Persero)

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran mengenai program pengembangan karir pada PT. INTI (Persero).
2. Untuk mengetahui gambaran mengenai tingkat kinerja karyawan pada PT INTI (Persero).
3. Untuk mengetahui kejelasan hubungan antara program pengembangan karir dengan kinerja karyawan pada PT INTI (Persero).

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan masukan pada pengembangan ilmu manajemen. Khususnya manajemen sumber daya manusia mengenai program pengembangan karir dan kinerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu masukan dan saran bagi perusahaan dalam hal program pengembangan karir untuk meningkatkan kinerja karyawan.