

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang kantor pusatnya terletak di Jakarta bergerak dalam bidang penyedia jasa jalan tol pertama di Indonesia telah banyak memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat. Salah satunya yaitu dapat mengefektifkan waktu yang ditempuh dalam perjalanan.

Untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks maka diperlukan suatu kinerja yang baik. Motivasi kinerja yang baik bisa didapat melalui suatu usaha pengembangan SDM yaitu salah satunya melalui pengembangan karir.

Bagi individu karyawan pengembangan karir diharapkan akan mampu memberikan motivasi kinerja yang lebih baik untuk masa depannya. Sedangkan bagi perusahaan adalah dimilikinya karyawan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas serta mampu secara optimal mewujudkan tujuan perusahaan.

Suatu penyusunan program pengembangan karir harus dilakukan dengan memperhatikan berbagai kemungkinan dan berusaha mencapai keseimbangan antara kepentingan karyawan dan kepentingan perusahaan. Sehingga dengan begitu pengembangan karir yang dilaksanakan akan menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak.

Dari seluruh program pengembangan karir bertujuan untuk menyesuaikan antara tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia pada saat ini dan di masa yang akan datang. Pengembangan karir yang dilaksanakan secara tepat dapat mengurangi dan menghindari turn over karyawan yang dapat merugikan perusahaan.

PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung melakukan pendistribusian pengembangan karir karyawan dengan cara mutasi. Mutasi dilakukan dengan pemindahan karyawan pada bidang yang lebih sesuai dengan kompetensi karyawan dan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Mutasi yang dilakukan juga disertai dengan naik golongan namun dengan gaji yang relatif sama dengan jabatan sebelumnya. Selain itu, mutasi ini bisa meliputi pemindahan karyawan ke luar kantor cabang. Laporan kegiatan mutasi yang dilaksanakan pada tahun 2008-2009 adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Pelaksanaan Pengembangan Karir Karyawan**  
**PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung**  
**2008– 2009**

Bulan	2008		2009	
	Mutasi Karyawan Horizontal	Mutasi Karyawan Vertikal	Mutasi Karyawan Horizontal	Mutasi Karyawan Vertikal
Januari	5	-	4	-
Februari	3	2	3	-
Maret	2	-	1	2
April	-	-	-	-
Mei	2	-	-	-
Juni	3	-	2	-
Juli	-	-	-	-
Agustus	-	-	-	1
September	2	1	-	-
Oktober	4	-	2	1
November	1	-	7	-
Desember	5	1	3	-

Sumber: Juru Tata Usaha Pelatihan Dan PMT PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung, 2010

Dari tabel 1.1 dapat diketahui masalah yang timbul di PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung adalah rendahnya perhatian perusahaan terhadap pengembangan karir terutama dalam hal mutasi karyawan vertikal. Mutasi vertikal diartikan sebagai semua bentuk perubahan posisi jabatan atau pekerjaan ke posisi jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi atau lebih rendah tingkatannya dan biasanya diikuti dengan perubahan pendapatannya. Sedangkan mutasi horizontal adalah perubahan posisi jabatan atau pekerjaan ke posisi jabatan atau pekerjaan yang masih dalam tingkat atau level manajemen yang sama.

Tabel 1.2 memperlihatkan sebagian kecil dari data karyawan yang bermasalah dalam pengembangan karirnya yang salah satunya disebabkan karena tingkat pendidikan.

**Tabel 1.2**  
**Tingkat Pendidikan Dan Masa Kerja Karyawan**

No.	Posisi Awal	Posisi Sekarang	Status	Pendidikan	Masa Kerja
1.	JTU Perpajakan	JTU Perpajakan	Kary. Tetap	S1	13 Tahun
2.	JTU Pengendalian Biaya	JTU Pengendalian Biaya	Kary. Tetap	SMA	10 Tahun
3.	JTU Akuntansi	JTU Akuntansi	Kary. Tetap	S1	14 Tahun
4.	JTU Teknik	JTU Teknik	Kary. Tetap	SMA	14 Tahun
5.	JTU Pelatihan dan PMT	JTU Pelatihan dan PMT	Kary. Tetap	S1	12 Tahun
6.	JTU Pengumpul Tol	JTU Pengumpul Tol	Kary. Tetap	SMA	11 Tahun
7.	JTU Pengumpul Tol	JTU Pengumpul Tol	Kary. Tetap	SMA	11 Tahun
8.	JTU Pelayanan Lalin Kamtib	JTU Pelayanan Lalin Kamtib	Kary. Tetap	S1	10 Tahun
9.	JTU Kepala Shift	JTU Kepala Shift	Kary. Tetap	SMA	10 Tahun
10.	JTU Operasional	JTU Operasional	Kary. Tetap	SMA	11 Tahun

Sumber : Juru Tata Usaha Pelatihan Dan PMT PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung, 2010

Dari tabel 1.2 dapat diketahui bahwa karyawan berada tetap pada posisi jabatan yang sama meskipun sudah mencapai masa kerja yang lama sampai

sekarang. Hal ini disebabkan karena tingkat pendidikan yang masih rendah sehingga menghambat untuk pengembangan karirnya.

Pada tabel 1.3 disajikan pula data mengenai persepsi karyawan tentang pengembangan karir . Data ini didapat dari angket pra penelitian dengan sampel sebanyak 30 orang dan selanjutnya diolah dan dinyatakan dalam bentuk persen.

**Table 1.3**  
**Persepsi Karyawan Tentang Pengembangan Karir**

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Jabatan/posisi yang Anda duduki saat ini sesuai dengan minat dan keahlian	16,7%	33,3%	50%	-	-
2.	Perusahaan memberikan kesempatan berkarir kepada seluruh karyawannya	16,7%	26,7%	46,7%	3,3%	6,6%
3.	Perusahaan memberikan informasi kejelasan rencana karir jangka pendek dan jangka panjang	23,3%	26,7%	36,7%	3,3%	10%
4.	Adanya kesesuaian perencanaan karir karyawan dengan perencanaan karir yang dimiliki oleh departemen SDM di perusahaan	20%	40%	30%	-	10%
5.	Anda mengetahui tentang informasi pengembangan karir dan lowongan kerja di perusahaan	20%	30%	33,4%	3,3%	13,3%
6.	Kemajuan karir yang telah Anda capai saat ini tidak sesuai dengan lamanya pengalaman kerja	40%	30,7%	12,7%	10%	6,6%
7.	Perusahaan memberikan pendidikan dan pelatihan untuk menunjang pengembangan karir	13,3%	43,3%	33,3%	3,3%	6,6%
8.	Perusahaan melakukan penilaian kinerja guna pengembangan karir	46,7%	46,6%	6,7%	-	-

Sumber : Angket pra penelitian, 2011

Tabel 1.3 memperlihatkan adanya respon yang negatif terhadap pernyataan mengenai pengembangan karir. Hal ini ditandai dengan persentase yang lebih besar terdapat pada option kurang setuju. Ini berarti bahwa pengembangan karir karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung tidak sesuai dengan yang diharapkan karyawan. Selain itu, karyawan sangat setuju

bahwa penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan merupakan salah satu aspek yang diperhatikan guna menunjang pengembangan karir karyawan.

Selain dari data-data di atas telah dilakukan pula wawancara langsung terhadap salah satu pihak perusahaan yaitu Juru Tata Usaha Pelatihan Dan PMT PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung. Dari wawancara lansung ini didapatkan informasi bahwa salah satu dasar kebijakan pengembangan karir adalah melalui penilaian kinerja yang dilakukan oleh departemen SDM.

Sistem penilaian kinerja pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung dilakukan dengan menggunakan formulir penilaian kinerja karyawan sesuai dengan kelompok jabatan yaitu kelompok jabatan fungsional dan struktural. Di dalam formulir tersebut terdapat faktor-faktor penilaian beserta bobotnya yang berbeda serta predikatnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis berniat untuk mengadakan penelitian yang mengangkat masalah yang berkaitan dengan pengembangan karir karyawan yang berjudul **“Pengaruh Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung.”**

## **1.2 Identifikasi Dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Dalam sebuah proses pengembangan karir terdapat kerja sama antara karyawan dengan bagian SDM yaitu karyawan melakukan perencanaan karir sedangkan bagian SDM membantu karyawan dengan program pengembangan karir yang sistematis dan terencana.

Henry Simamora (2004:346) menyatakan bahwa :

Dalam pendekatan pengembangan, seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang individu di masa depan. Manajer memberikan saran kepada karyawan mengenai pengembangan karirnya dan membantu bawahan menentukan sasaran kinerja.

Sedangkan Edy Sutrisno (2009:177) mengemukakan :

Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah kinerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa kinerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

Selain itu, menurut Robert L. Malthis dan John Jackson (2002:83) menyatakan bahwa :

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan, yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberi tahu karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan, dan melaksanakan perencanaan pengembangan karirnya.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan salah satu unsur penting dalam menunjang program pengembangan karir. Sehingga bagi individu karyawan pengembangan karir diharapkan akan mampu memperbaiki kualitas kerja untuk masa depannya. Sedangkan bagi perusahaan adalah dimilikinya karyawan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sarta mampu secara optimal mewujudkan tujuan perusahaan.

PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung memiliki kinerja karyawan yang dinilai baik. Namun, yang terjadi adalah rendahnya perhatian perusahaan terhadap pengembangan karir. Hal ini dibuktikan dari data-data yang didapat dari bagian SDM dan angket pra penelitian.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan hal-hal yang dipaparkan di atas, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kinerja karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung ?
2. Bagaimana gambaran pengembangan karir karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung ?
3. Bagaimana pengaruh kinerja karyawan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran kinerja karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran pengembangan karir karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kinerja karyawan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi Bandung.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

Beberapa manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap perkembangan ilmu yang berhubungan dengan bidang sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh kinerja terhadap pengembangan karir.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

#### **a. Bagi instansi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rekomendasi yang positif bagi pihak-pihak yang berkepentingan yang berhubungan dengan kinerja dan pengaruhnya terhadap pengembangan karir.

#### **b. Bagi peneliti**

Dapat menambah pengetahuan mengenai pengaruh kinerja terhadap pengembangan karir dan mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari.