

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia usaha dewasa ini semakin pesat, hal ini disebabkan karena adanya perubahan kondisi dan situasi pasar serta perekonomian semakin berkembang, teknologi semakin berubah, dan pesaing baru dalam bisnis bermunculan. Dalam menghadapi persaingan yang begitu bebas dan ketat itu, sudah saatnya bangsa Indonesia harus bangkit dan menyusun rencana strategis pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Arah pengembangan tersebut adalah terciptanya SDM yang berkualitas dan profesional sehingga siap dan mampu bersaing di era globalisasi, khususnya untuk menghadapi era pasar bebas. Hasil akhir yang diharapkan tentunya adalah memperbaiki kondisi dan posisi Indonesia untuk dapat sejajar dengan bangsa-bangsa lain.

Salah satu upaya untuk menunjang pengembangan SDM adalah melalui pengembangan karier. Menurut Veithzal Rivai (2008:290) “Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan kerjasama antara pegawai dengan bagian kepegawaian, di mana pegawai melakukan perencanaan karier sedangkan bagian kepegawaian membantu pegawai dengan program pengembangan karir yang sistematis dan terencana.

Penyusunan suatu program pengembangan karir bagi tenaga kerja dalam suatu perusahaan harus dilakukan dengan memperhatikan berbagai kemungkinan yang berusaha untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan individu tenaga kerja dan kepentingan perusahaan, sehingga pengembangan karir yang terjadi diharapkan mampu menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Bagi individu tenaga kerja diharapkan pengembangan karir akan mampu memperbaiki kualitas kehidupannya dari masa ke masa, sedangkan bagi perusahaan keuntungan yang diharapkan adalah terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang. Dengan sistem pengembangan karir yang baik maka perusahaan dapat mengurangi dan menghindari keusangan yang dapat memberatkan perusahaan. Salah satu bentuk usaha pengembangan karir pegawai adalah melalui pendistribusian sumber daya manusia yang merata dan sesuai dengan kebutuhan.

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) adalah suatu lembaga Pemerintah Non Departmen yang mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintah di bidang ilmu pengetahuan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Balai Besar Pengembangan Teknologi Tepat Guna (B2PTTG) LIPI sebagai lembaga pemerintah, harus mampu melayani kebutuhan nasional sehingga menjadi unggulan. Dengan demikian pengembangan, pemanfaatan dan pemasyarakatan Teknologi Tepat Guna adalah suatu keharusan.

Secara konsisten dari saat berdirinya B2PTTG-LIPI yakni pada tahun 1978, telah menggariskan kegiatan program dan kebijakan yang berkaitan dengan upaya-upaya pengembangan dan pemanfaatan teknologi tepat guna tersebut.

Sebagaimana menurut Rivai(2008:60) mengatakan bahwa:

Penggunaan teknologi tepat guna akan meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja suatu perusahaan. Tantangan yang dihadapi perusahaan adalah bagaimana merespon kemajuan teknologi, memanfaatkan kemajuan dan perkembangan teknologi tanpa mengorbankan SDM dalam perusahaan.

B2PTTG-LIPI dalam pelaksanaan tugas dan fungsi serta kewenangan untuk optimalisasi organisasi dan SDM, programnya disusun melalui pedoman pola karier dengan mengutamakan prinsip-prinsip penyusunan pola karier, memperhatikan aspek-aspek perencanaan dan pengembangan karier serta alur karier yang jelas. Hal tersebut perlu didukung langkah-langkah strategi pembinaan karier PNS, yaitu melalui standar penerimaan CPNS dan pola karier yang jelas bagi PNS melalui jabatan struktural dan fungsional. Jabatan struktural adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab wewenang, dan hak seorang PNS dalam memimpin suatu organisasi negara. Sedangkan jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, kewajiban, hak serta wewenang PNS yang dalam melaksanakan tugasnya didasarkan pada keahlian atau keterampilan tertentu, serta bersifat mandiri.

Perubahan-perubahan teknologi dari waktu ke waktu menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan khususnya bagi SDM/tenaga kerja di dalamnya. SDM pada dasarnya adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Karena SDM merupakan sumber yang berperan aktif

terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan. Pengambilan suatu keputusan yang terbaik yang dihasilkan oleh suatu sumber daya manusia yang menunjukkan kinerja seseorang dan kemampuannya untuk menganalisis suatu masalah dalam lingkup kerja dan jabatannya.

Berbicara mengenai jabatan, tentu berhubungan dengan karier. Dimana karier merupakan seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Sementara itu kenyataannya banyak orang gagal mengelola karier mereka, karena mereka tidak memahami konsep-konsep dasar perencanaan karier. Proses perencanaan karier ini memungkinkan para karyawan untuk mengidentifikasi sasaran-sasaran dan jalur-jalur kariernya. (Handoko,2001:123).

Pengembangan karir yang dilaksanakan dan dikembangkan di PNS melalui pembinaan karier dan sistem karier pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serata pengangkatan dalam jabatan. Bagi individu pegawai pengembangan karir diharapkan akan mampu memperbaiki kualitas kerja untuk masa depannya. Sedangkan bagi perusahaan adalah dimilikinya pegawai yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sarta mampu secara optimal mewujudkan tujuan perusahaan.

Oleh sebab itu dalam meniti karirnya, pegawai perlu adanya perencanaan karir untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Disamping itu juga perlu adanya usaha dari organisasi untuk mengarahkan dan mengontrol jalur-jalur pegawai. Karena hal ini ada hubungannya dengan pengembangan karir pegawai, fungsi perencanaan karir menentukan tujuan pengembangan karir pegawai secara

sistematis. Sehingga tujuan karir perorangan telah disetujui maka kegiatan pengembanganpun dapat dipilih dan disalurkan dalam satu arah yang berarti baik bagi individu maupun organisasi. Implementasi rencana-rencana karir memerlukan pengembangan karir.

Mengenai pengembangan karir, Handoko (2001:131) mendefinisikan bahwa pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier.

Menurut pegawai bagian SDM B2PTTG-LIPI Subang terdapat permasalahan pada karier pegawai. Dimana pegawai yang menduduki jabatan fungsional menunjukkan adanya keraguan dengan pilihan jabatannya, diduga pula kurangnya minat pegawai menekuni jabatan tersebut, atau mungkin pegawai tersebut belum memahami secara detail mengenai petunjuk teknis dari masing-masing jabatan fungsional. Permasalahan ini dapat ditunjukkan pada gambar 1.1

Beliau juga mengatakan adanya penurunan jumlah, status dan kualitas pegawai yang dialami, dan bila dikaitkan dengan perencanaan karier pegawai, dan pegawai yang telah direkrut ternyata juga masih terdapat kesulitan dalam menempuh kariernya yaitu dalam menduduki jabatan fungsional. Untuk terjaminnya kepastian masa depan dan kualitas SDM yang profesional, perlu peramalan *demand* dan *supply* pada perencanaan SDM yang mengarah pada pengembangan karier pegawai. Dengan adanya perencanaan SDM organisasi dapat mempersiapkan calon pegawai yang berpotensi untuk masa depan.

Masa kerja bisa berpengaruh pada keberlangsungan karier tiap pegawai B2PPTG-LIPI. Berdasarkan buku laporan tahun 2009 Masa kerja yang dimiliki pegawai B2PPTG-LIPI Subang ini posisi tertinggi ada di masa kerja ≤ 20 tahun. Hal tersebut bisa dilihat pada tabel 1.1 mengenai klasifikasi pegawai berdasarkan masa kerja. Selain itu, dari masa kerja tersebut dapat memperlihatkan sejauh mana perkembangan karier pegawai tiap periodenya apakah ada kemajuan (naik jabatan) atau sebaliknya. Hal tersebut bisa dilihat pada tabel 1.2 di mana terlihat perkembangan pegawai berdasarkan golongan/jabatan selama 10 tahun.

Tabel I.I
Masa Kerja Pegawai B2PTTG-LIPI Subang Tahun 2009

No	Keterangan Masa Kerja	Jumlah
1	≤ 5 Thn	18 Orang
2	6-10	10 Orang
3	11-15	12 Orang
4	16-20	24 Orang
5	21-25	19 Orang
6	26-30	4 Orang
7	30-31	1 Orang
Total		97

Sumber: Buku Laporan B2PTTG-LIPI Subang Tahun 2009

Tabel 1.1 menunjukkan masa kerja pegawai dari ≤ 5 - ≥ 30 tahun. Dari data tersebut juga terlihat seberapa banyak pegawai yang masih berkontribusi di lembaga tersebut.

Tabel 1.2
Klasifikasi Peg. B2PTTG-LIPI Subang Berdasarkan Golongan

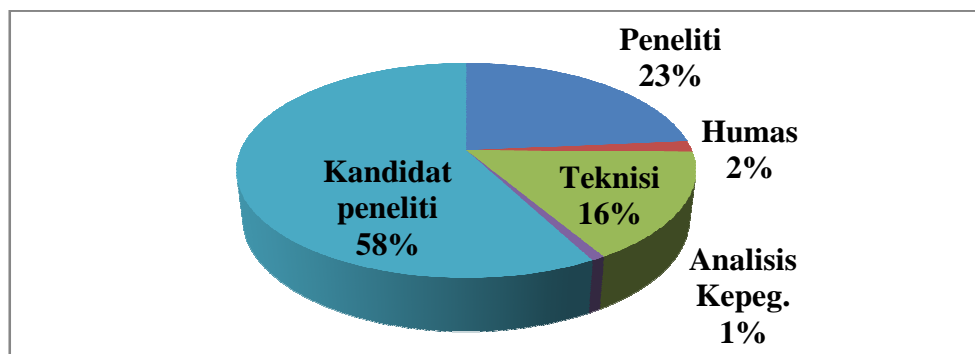
Tahun	Golongan															Σ		
	I				II				III				IV					
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C		D	E
2000	-	-	-	1	5	1	3	4	11	1	4	5	5	1	-	-	-	41
2001	-	-	-	1	5	1	2	5	8	2	1	7	7	1	-	-	-	40
2002	-	-	-	-	5	-	2	5	10	6	-	4	6	4	-	-	-	42
2003	-	-	-	-	5	-	2	1	6	7	-	3	9	7	-	-	-	40
2004	-	-	-	-	4	1	4	1	12	6	-	2	7	7	-	-	-	44
2005	-	-	-	-	2	2	4	1	13	9	1	1	5	10	-	-	-	48
2006	-	-	1	-	5	2	4	2	24	21	2	2	5	9	3	-	-	80
2007	-	-	1	-	4	3	4	2	22	23	2	2	4	7	5	1	-	80
2008	1	-	3	-	5	2	6	1	16	20	7	2	3	5	6	3	-	80
2009	-	-	-	-	3	1	3	1	13	18	2	6	1	7	6	2	-	63
2010	-	-	-	-	4	1	2	1	13	14	2	7	1	6	7	1	-	59

Sumber: Laporan B2PTTG-LIPI Subang Tahun 2010

Pada tabel 1.2 menunjukkan perkembangan/perubahan jabatan pegawai berdasarkan golongan dari tahun 2000 sampai 2010, akan tetapi di beberapa tahun terlihat kestatisan jabatan/golongan pegawai. Seperti terlihat dari tahun 2000 hingga 2003 jumlah pegawai yang ada dalam jabatan golongan II A masih dalam jumlah yang sama tidak bertambah atau sebaliknya. Begitu pula pada 2004 hingga 2007 pegawai yang berada di golongan II C jumlahnya juga tetap. Hal ini tentu saja menjadi permasalahan karena seharusnya pegawai dapat berpeluang menaikkan jabatannya di tahun-tahun terakhir juga terjadi kemunduran dari perkembangan karier tersebut.

Kestatisan golongan jabatan pegawai dari tahun ke tahun tersebut dapat menunjukkan adanya perencanaan karier yang tidak tepat begitupula dengan pengembangan kariernya yang terhambat. Selain itu perubahan jumlah pegawai yang menurun dari tahun sebelumnya disebabkan karena adanya pegawai yang

meninggal dunia, mencapai masa pensiun, pensiun dini, atau pemberhentian sementara. Dalam hal peningkatan jumlah pegawai dikarenakan adanya pengadaan karyawan.



Sumber: Laporan LIPI tahun 2010.

Gambar 1.1

Diagram Jabatan Fungsional Pegawai B2PTTG-LIPI Subang Tahun 2010

Gambar 1.1 menunjukkan posisi kandidat peneliti yang mendominasi. Hal ini adalah bukti dari minimnya perhatian pada jabatan fungsional dikarenakan rendahnya minat dan usaha pegawai untuk menyesuaikan jabatan agar lebih meningkat. Jabatan fungsional ditentukan berdasarkan kreativitas pegawai untuk pengembangan kariernya. Dalam klasifikasi jabatan ini pembobotan berdasarkan segi kesehatan, hukuman disiplin, penghargaan/pengabdian, kursus, kemampuan bahasa asing, dan kursus yang berhubungan dengan jabatan.

Kesenjangan antara jabatan fungsional dengan jabatan struktural, tidak nampak pada jabatan struktural. Hal itu dikarenakan jabatan struktural memang sudah terstruktur dari pusat, sehingga karier tiap pegawai terprogram dengan jelas dan tidak perlu menjadi kekhawatiran yang berlebih bagi perusahaan, khususnya pegawai. Mengenai karier dan jabatannya ini diperlukan kejelasan karier dan ketersediaan peluang jabatan yang dapat diramalkan melalui perencanaan SDM.

Aktivitas perencanaan SDM salah satunya adalah mengatur pengembangan karier melalui pengerahan karyawan/penentuan jabatan (Rivai,2008:72).

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.

Departemen personalia perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang kohesif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karier. (Handoko, 2001:133).

Pada unit-unit berbasis penelitian, kegiatan perencanaan SDM membutuhkan organisasi yang dekat dengan perencanaan bisnis untuk mengurangi penggunaan SDM yang tidak efisien ketika proyek sedang dikerjakan.(Rivai,2008:68).

Perencanaan SDM berkaitan erat dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah, kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan. Rencana SDM yang efektif mewujudkan strategi tersebut menjadi kebutuhan akan penyusunan tenaga kerja.

Menurut Marihot (2009:76) mengatakan bahwa “perencanaan SDM merupakan proses penentuan kebutuhan pegawai pada masa yang akan datang berdasarkan perubahan-perubahan yang terjadi dan persediaan kerja yang ada.”

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh perencanaan SDM terhadap karier pegawai. Oleh karena itu penulis

terdorong untuk melakukan penelitian bertemakan SDM dengan memilih judul **“Pengaruh Perencanaan SDM terhadap Pengembangan Karier Pegawai B2PPTG-LIPI Subang.”**

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Balai Besar Penelitian Teknologi Tepat Guna-Lembaga Ilmu Penelitian Indonesia (B2PTTG-LIPI) Subang sebagai lembaga pemerintah, harus mampu melayani kebutuhan nasional sehingga menjadi unggulan. Dengan demikian, pengembangan, pemanfaatan dan pemasyarakatan Teknologi Tepat Guna (TTG) adalah suatu keharusan apalagi dengan persaingan ketat di zaman sekarang ini dalam pemanfaatan teknologi yang semakin canggih. Oleh karena itu dibutuhkan tenaga kerja yang benar-benar berpotensi dalam setiap bidangnya.

Kenyataannya B2PTTG-LIPI masih mengalami kendala-kendala salah satunya dengan timbul kesenjangan jabatan antara jabatan fungsional dan struktural. Pada jabatan fungsional terdapat *zona labour* yang belum terisi maksimal diduga karena lemahnya minat dan usaha pegawai untuk mengembangkan kariernya. Sedangkan pada jabatan struktural tercantum jelas dalam struktur organisasi yang diterapkan. Sehingga pegawai tak perlu khawatir dengan posisi jabatannya, karena banyaknya kontribusi pegawai tidak terlalu berpengaruh, karena posisi jabatan akan berkembang dengan sendirinya.

Perencanaan SDM meramalkan *demand & supply* pegawai, peramalan tersebut berguna bagi pengembangan karier untuk informasi lowongan /peluang kemajuan karier pegawai. Hal ini akan mencegah setidaknya mengurangi

penumpukkan tenaga kerja yang kemajuan kariernya terhambat. Oleh karena itu diperlukan pengembangan karier agar tercipta kesesuaian antara jabatan dan pekerjaan untuk tiap pegawai (*To keep the right man on the right place*).

1.2.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana gambaran Perencanaan Sumber Daya Manusia yang dicirikan oleh Peramalan Kebutuhan SDM, Peramalan Ketersediaan SDM, dan Perbandingan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM pada B2PTTG-LIPI Subang.
2. Bagaimana gambaran Pengembangan Karier pegawai pada B2PTTG-LIPI Subang.
3. Bagaimana pengaruh Perencanaan SDM yang dicirikan oleh Peramalan Kebutuhan SDM, Peramalan Ketersediaan SDM, dan Perbandingan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM terhadap Pengembangan Karier pegawai B2PTTG-LIPI Subang.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Gambaran tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia yang dicirikan Peramalan Kebutuhan SDM, Peramalan Ketersediaan SDM, dan Perbandingan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM pada B2PTTG-LIPI Subang.
2. Gambaran tentang Pengembangan karier pegawai pada B2PTTG-LIPI Subang.

3. Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia yang dicirikan Peramalan Kebutuhan SDM, Peramalan Ketersediaan SDM, dan Perbandingan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM terhadap Pengembangan Karier pegawai pada B2PTTG-LIPI Subang.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Peneliti berharap supaya hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi:

1. Kegunaan Teoritis

Memberikan dukungan atau kemungkinan penolakan terhadap teori dan hasil penelitian sebelumnya, serta informasi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik. Hasil penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen. Khususnya manajemen SDM dalam hal pengaruh perencanaan SDM yang dicirikan peramalan kebutuhan SDM, ketersediaan SDM, serta perbandingan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM terhadap pengembangan karier.

2. Kegunaan Praktis, dimana hasil penelitian ini diharapkan agar bisa digunakan sebagai salah satu referensi, sumbangan pemikiran dan pertimbangan bagi instansi atau lembaga terkait.