

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan suatu hal penting yang harus diperhatikan dalam mencapai keefektifan tujuan perusahaan, persaingan yang tak bersifat lagi regional dan bersifat global selalu menjadi tantangan tersendiri bagi setiap perusahaan. Kunci keberhasilan dan keefektifan dari setiap persaingan tersebut adalah terletak pada para karyawan atau anggota organisasi, mereka merupakan asset dan partner kerja perusahaan yang harus dianggap penting, tentu saja kegiatan dan aktivitas perusahaan tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak ditunjang dengan skill dan kemampuan para karyawan dan pengelolaannya. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan tolak ukur perusahaan dalam menentukan berjalannya kegiatan dan rencana perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pengembangan karir karyawan merupakan suatu metode yang dapat dilakukan untuk menjawab berbagai tantangan persaingan tersebut.

Pengembangan karir karyawan juga menjadi hal yang sangat perlu untuk diperhatikan karena pada dasarnya setiap karyawan membutuhkan karir yang lebih baik guna menentukan masa depan karyawan yang bersangkutan, meskipun tidak menjamin kesuksesannya. Tidak hanya itu pengembangan karir juga mempunyai banyak kegunaan mengenai karir ke depannya yaitu untuk membantu mempermudah karyawan agar lebih bertanggung jawab dalam jenjang karir di kemudian hari. Dalam melaksanakan perencanaan pengembangan karir seorang karyawan juga perlu memperhatikan apa yang telah mereka lakukan untuk perusahaan karena pada dasarnya pengembangan

karir mereka sangat ditentukan oleh perusahaan terkait, jadi, dalam pengembangan karir ini karyawan perlu memperhatikan penilaian kerja mereka selama menjadi karyawan, perencanaan pengembangan karir berfokus pada membantu karyawan untuk mencapai kompetensi penting pengembangan karir, pengetahuan mereka, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk membuat keputusan karir yang efektif. Manajemen kinerja merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh setiap perusahaan untuk dapat melakukan pengembangan dalam upaya meningkatkan jenjang karir karyawan, salah satu bentuk manajemen kinerja yang dapat digunakan adalah penilaian kinerja, karena dengan melaksanakan penilaian kinerja pihak manajemen dapat mengevaluasi kinerja selama periode tertentu, dan memberikan *feed back* bagi individu-individu yang dianggap berprestasi. Tidak hanya itu, Penilaian kinerja diharapkan bisa memberikan informasi yang efektif dan akurat dalam memberikan informasi tentang kinerja dan perilaku karyawan sehingga para pimpinan perusahaan atau organisasi bisa mendapatkan informasi yang jelas dan mengambil keputusan yang tepat dalam permasalahan promosi, kompensasi, dan transfer.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Dua Putri Kedaton yang merupakan perusahaan konstruksi besar di Kab. Pamekasan yang bergerak di bidang *manufacturing* dan memproduksi *aspalt hotmex*, terbukti perusahaan ini memiliki satu kantor perusahaan dan dua gudang yang masing-masing terletak di Kecamatan Pademawu dan Kecamatan Pakong Kab. Pamekasan Perusahaan ini mengerjakan proyek-proyek besar di berbagai daerah yang ada di Jawa Timur, Untuk lebih rinci dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1. Pengalaman Proyek PT. Dua Putri Kedaton Tahun 2015-2016 (Dalam Ribuan)

No	Tahun	Proyek	
		Nama	Nilai
1	2016	Peningkatan jalan Krian-Legundi	2.308.130
2	2016	Pembuatan Tanggul dan Perkuatan Tebing Munggir di Kali Besuk Sidoarjo	8.993.750
3	2016	Pembuatan Tanggul dan Perkuatan Tebing Munggir di Kali Besuk Sidoarjo	8.993.750
4	2016	Pemeliharaan berkala di jalan jurusan Pamekasan - Sotabar,	6.761.047
5	2016	Pembangunan Sepak Bola Rejasari Tahap I Kab. Bangkalan	8.154.750
6	2016	Pembangunan Jalan Desa Wanareja, Desa Wanasari Kab. Pamekasan	7.745.293
7	2016	Pembangunan Fasilitas Operasional Pelabuhan Laut Pulau Bawean Kab. Gresik	2.799.000
8	2016	Perbaikan Pintu Air dan Normalisasi Sungai Desa Banjaretno Kab. Wonosobo	7.273.480.
9	2016	Pengerukan waled dermaga perahu di desa Padelegan Kec. Pademawu, Pamekasan	7.247.511.
10	2016	Pembangunan Islamic Centre Dinas Permukiman	30.777.000
11	2016	Lanjutan Rehabilitasi Fasilitas Pelabuhan Masalembu	1.454.100
12	2015	Pembangunan Gedung Islamic Center di Kab. Pamekasan	8.106.480
13	2015	Pengerukan dan perbaikan jaringan irigasi Waduk Jajong, Lamongan	7.280.570
14	2015	Perbaikan dan Pemeliharaan Jalan Desa Andung Biru dan Jalan Desa Dasok Kab. Pamekasan	9.811.500
15	2015	Pengerukan Sungai Kertasena Kab. Pamekasan	1.098.500
16	2015	Pemeliharaan saluran kelengkapan jalan Bonorogo, Kab. Pamekasan	9.382.286
17	2015	Reklamasi pembangunan TPI Kab. Pamekasan	1.863.836
18	2015	Pembangunan fasilitas pelabuhan laut pasean Kab. Pamekasan	1.539.691
19	2015	Peningkatan jalan jurusan Deket – Soko	15.929.550
20	2015	Lanjutan pembangunan PPI Tamperan kab. Pacitan	35.399.000
21	2015	Lanjutan Pembangunan Pangkalan Pendaratan Ikan (PPI) Tamperan Kab. Pacitan	32.399.000

Sumber: *HRD*, 2017

Meskipun tergolong besar, perusahaan ini bukan lantas terhindar dari masalah. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan ini terkait dengan karyawan, karyawan tidak hanya sekedar asset perusahaan. Mereka juga merupakan partner kerja yang perlu diperhatikan akan kebutuhannya, selain itu karyawan juga menginginkan karir yang lebih baik, untuk mendukung

karyawannya perusahaan ini mempunyai sistem karir yang baku sesuai keputusan dewan direksi No. Kep/53/2007. Karyawan dapat merencanakan karirnya untuk lebih baik berdasarkan persyaratan yang telah ditentukan.

Berikut merupakan sistem karir yang berlaku di PT.Dua Putri Kedaton Pamekasan.

Table 1.2. Jenjang Karir Di PT. Dua Putri Kedaton Pamekasan

Jabatan	Prasyarat
Direksi	Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham
Tingkat 1	Masa kerja: 5 tahun (SLTA); Diklat Manajerial, 2 tahun (D3); 2 tahun (S1); 2 tahun (S2); kinerja min. “Istimewa”
Tingkat 2	Masa kerja:5 tahun (SLTA); Diklat Manajerial, 2 tahun (D3); 2 tahun (S1); kinerja min. “amat baik”
Tingkat 3	Masa kerja: 4 tahun (SLTA); 2 tahun (D3); 2 tahun (S1);; kinerja min. “Baik”
Tingkat 4	Masa kerja: 2 tahun (SLTP); 3 tahun (SLTA); kinerja min. “Baik”
Tingkat 5	Masa kerja :1 tahun, 3 tahun (SMP); 3 Tahun (SMA)

Sumber: Keputusan Dewan Direksi No. Kep/53/2007

Jenjang karir di PT. Dua Putri Kedaton terdiri dari lima tingkatan, di mana tingkatan ke lima merupakan tingkat paling bawah dan tingkat satu merupakan pucuk pimpinan organisasi atau lembaga, karyawan yang menginginkan pengembangan karir harus memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan di atas. Berdasarkan hasil tabel tersebut maka jelas bahwa Perusahaan ini secara prosedural memiliki program karir yang jelas dan terarah. Akan tetapi, dalam realita di lapangan terdapat sejumlah pelanggaran pada penerapan jenjang karir yang menimbulkan rasa cemburu antar karyawan. indikasi pelanggaran pada proses jenjang karir ini diakibatkan oleh adanya sikap pimpinan yang enggan untuk melakukan proses pengembangan karir yang telah ditetapkan,ironisnya pengembangan karir di perusahaan ini hanya diperuntukkan

pada karyawan tertentu, hal ini berjalan sesuai dengan hasil wawancara karyawan yang menyebutkan bahwa permasalahan yang terjadi yaitu pada dua aspek yaitu pemenuhan syarat kelulusan diklat dan aspek pemenuhan syarat penilaian kinerja. Pada aspek yang pertama disebutkan bahwa kenaikan jabatan pada karyawan tertentu tidak didahului dengan kelulusan diklat, akan tetapi diklat dilaksanakan setelah pengangkatan jabatan. Sedangkan pada aspek yang ke dua disebutkan bahwa pengangkatan karyawan pada posisi tertentu tidak memenuhi syarat *minimum* penilaian kinerja (hasil penilaian kinerja bisa dilihat pada lampiran VI). dari dua aspek permasalahan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat indikasi ketidak sesuaian dengan prasyarat dan ketentuan pengembangan karir yang telah ditetapkan. Hal ini menimbulkan kecemburuan antar pegawai , terutama bagi mereka yang merasa bahwa telah memenuhi persyaratan untuk mendapatkan kenaikan jabatan namun belum direalisasikan. Robbins (2008: 312), mengatakan bahwa pengembangan karir juga dipengaruhi oleh aspek prestasi kerja. Program pengembangan karir berupa promosi jabatan misalnya, didasarkan pada evaluasi prestasi kerja karyawan. Demikian pula Handoko (2011: 135), menjelaskan bahwa salah satu tujuan dilakukannya penilaian prestasi kerja adalah untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan. Melihat permasalahan dari kedua aspek tersebut sesuai dengan data kenaikan jabatan lima tahun terakhir di perusahaan, untuk lebih rincinya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.3. Realisasi Pengangkatan Jabatan Karyawan PT. Dua Putri Kedaton Pamekasan dari 2013-2017

Tahun	Jumlah karyawan (orang)	Jumlah karyawan internal yang telah memenuhi syarat pengangkatan (org)	Realisasi jumlah karyawan yang diangkat (org)			Rasio pengangkatan dengan ketersediaan karyawan yang memenuhi syarat
			Internal	Mutasi cabang lain	Total	
2017	285	20	3	-	3	15%
2016	285	18	2	-	2	11,11%
2015	270	23	2	2	4	17,39%
2014	270	11	3	-	3	27,3%
2013	275	10	1	3	4	40%
Ratio rata-rata pengangkatan jabatan per tahun :						22,16%

Sumber: Diolah, 2018

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa ratio rata-rata pengangkatan jabatan karyawan PT. Dua Putri Kedaton Pamekasan sebesar 22,16%, hal ini terbilang relatif kecil apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang telah memenuhi persyaratan pengangkatan jabatan, maka dari permasalahan tersebut penulis bermaksud melakukan penelitian dengan judul **"Analisis Penilaian kinerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Dua Putri Kedaton Pademawu Pamekasan)"**

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, penulis dapat mengambil beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

Apakah penilaian kinerja berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan PT. Dua Putri Kedaton, Pademawu Pamekasan

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir karyawan PT. Dua Putri Kedaton, Pademawu Pamekasan

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi organisasi atau perusahaan yang bersangkutan, melalui penelitian ini diharapkan mampu memberi masukan mengenai pengembangan karir dan penilaian kinerja sehingga dapat menjadi landasan dalam menentukan kebijakan karir karyawan di masa yang akan datang dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan informasi bagi pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan dan menjadi pemacu semangat karyawan dalam proses perencanaan kariernya.
2. Bagi ilmu pengetahuan, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya pengetahuan khususnya bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), lebih dalam terkait hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja dan pengembangan karir karyawan serta dapat menjadi landasan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.
3. Bagi Peneliti
 - a) Untuk menambah pengetahuan tentang pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir
 - b) Dapat digunakan untuk menerapkan teori yang telah diperoleh penulis dibangku kuliah.

4. Pihak Universitas

- a. Dapat memberikan suatu ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu manajemen sumber daya manusia pada khususnya.
- b. Dapat memberikan acuan bagi peneliti lain yang akan mendalami masalah mengenai pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir.

