

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dunia bisnis sekarang dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya-sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia kini makin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan. Banyak organisasi atau perusahaan yang telah menyadari bahwa unsur manusia dapat memberikan keunggulan bersaing. Mereka membuat strategi dan inovasi dalam mencapai tujuan organisasi, oleh sebab itu sumber daya manusia adalah unsur yang paling vital bagi organisasi atau perusahaan. Perannya untuk mengimplementasi strategi sangat penting yaitu sebagai subyek pelaksanaan dari strategi tersebut.

Sumber daya manusia adalah aset yang dapat menjadi faktor penentu yang menunjang kemajuan perusahaan, oleh sebab itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan kinerjanya dengan baik serta dapat memaksimalkan tujuan yang ingin dicapai dari perusahaan. Manajer harus benar-benar mencurahkan perhatiannya untuk dapat memperbaiki kualitas para pekerjanya. Manajer harus pintar dalam menjalin hubungan dengan para karyawannya, selain dengan membina hubungan yang harmonis dengan para

karyawannya, terdapat beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, seperti pengembangan karir, motivasi kerja dan kompetensi dari karyawan itu sendiri.

Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Karyawan merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Karyawan selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan, karena karyawan menjadi perantara, perilaku dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan, Hasibuan (2014: 10). Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Dalam meningkatkan kinerja karyawannya perusahaan menempuh beberapa cara misalnya melalui pengembangan karir, pemberian motivasi kerja dan meningkatkan kompetensi karyawannya. Melalui proses-proses tersebut, karyawan diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para karyawan telah terbekali oleh pendidikan dan pelatihan yang tentu berkaitan dengan implementasi kinerja karyawan.

Moeheriono (2012: 95), kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan dari suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan

strategis suatu organisasi. Sementara menurut Mathis dan Jackson (2006: 78), kinerja karyawan adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

Hasil observasi awal menunjukkan bahwa masih ditemui karyawan yang kurang fokus dalam bekerja ketika tidak ada pengawasan dari atasan, sehingga waktu yang telah diberikan perusahaan untuk mengerjakan target sebuah proyek tidak berjalan efektif dan efisien. Hal ini dibuktikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1

Resume Progres Proyek Div. Kaprang s/d MARET 2018

NO	PROYEK	NO PROYEK	PROGRES BULAN LALU	MARET		PLAN BULAN DEPAN	KEMAJUAN PROGRES BULAN INI (%)
				PLAN	REAL		
1	KCR 60M	W000297	96.73%	97.78%	97.80%	98.55%	1.07%
2	Combat System KRI. SAMPARI – 628	WSWC273	95.61%	97.60%	97.71%	98.85%	2.10%
3	Combat System KRI. TOMBAK – 629	WSWC274	95.64%	97.60%	97.71%	98.85%	2.07%
4	Pengembangan Platform KCR 60M	WEQP297	17.42%	31.23%	21.21%	93.68%	3.79%
5	Harmen KRI Tombak 629	R17TOKDA	0.00%	100.00%	98.17%	100.00%	98.17%

Sumber: Div. Kaprang PT. PAL Indonesia, 2018

Dapat dilihat dari tabel 1.1 diatas bahwa antara *planing* dengan realita berjalan dengan baik. Presentase realita lebih tinggi yang menunjukkan kinerja karyawan baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun pada proyek pengembangan platfrom KCR 60M realita lebih rendah dari *planing* hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan di DIV. KAPRANG PT. PAL INDONESIA (Persero) mengalami penurunan. Selain itu karyawan yang berpengalaman lebih

lama dalam bekerja cenderung lebih cepat tanggap dalam menyelesaikan tugas namun kenyataannya karyawan masih kurang bekal dalam bidang pengalaman. Kreatifitas karyawan dalam bekerja sangat dibutuhkan dalam perusahaan agar terus dapat inovatif.

Berdasarkan wawancara bersama Sekdiv.Kaprang PT.PAL INDONESIA (Persero) masih sering ditemui karyawan yang bekerja belum optimal. Dalam menyelesaikan proyek karyawan kurang antusias untuk segera menyelesaikannya hal itu yang memicu keterlambatan dalam menyelesaikan proyek. Selain itu beberapa karyawan juga masih banyak yang datang terlambat dalam bekerja. Pada PT.PAL INDONESIA (Persero) batas maksimal jam masuk kerja adalah pukul 07.35 namun ketika peneliti mengamati kondisi dilapangan masih banyak karyawan yang baru berdatangan, mereka tetap diperkenankan masuk namun print absensi terlebih dahulu.

Kinerja karyawan juga dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan, semakin tinggi tingkat kehadiran karyawan maka semakin baik pula kinerjanya. Namun pada Div. KAPRANG PT. PAL INDONESIA (Persero) karyawan memiliki tingkat kehadiran yang rendah yang dibuktikan dari data rekapitulasi absensi DKP.

Tabel 1.2

REKAPITULASI KEHADIRAN PERSONIL DKP S/D 8 NOP 2017

No	A	C	CP	I	S	SS	Jml Tdk Hadir	Sisa cuti A+I+C- 6
1	-	1	2	11	0	0	14	-6
2	-	1	-	3	7	2	13	2
3	-	5	1	7	1	1	15	-6
4	-	0	-	11	2	6	19	-5
5	-	2	4	7	2	5	20	-3
7	-	0	-	9	0	0	9	-3
8	-	0	-	7	6	3	16	-1
8	-	2	3	4	9	1	19	0
9	-	0	-	11	0	0	11	-5
10	-	0	-	8	2	7	17	-2
11	-	0	3	8	1	4	16	-2
12	-	6	2	2	2	3	15	-2
13	-	0	2	7	0	2	11	-1
14	-	7	-	0	0	1	8	-1
15	-	0	-	7	0	0	7	-1
16	-	6	-	0	2	30	38	0
17	-	6	-	0	1	13	20	0
18	-	2	-	1	1	13	17	3
19	-	0	2	15	1	1	19	-9
20	-	1	-	13	12	6	32	-8
21	-	0	-	12	7	0	19	-6
22	-	0	-	9	2	4	15	-3
23	-	0	-	8	3	0	11	-2
24	-	0	-	7	3	2	12	-1
25	-	0	-	5	7	0	12	1
26	-	0	-	1	7	2	10	5
27	-	0	4	4	9	2	19	2

Sumber: Div. Kaprang PT. PAL INDONESIA (Persero), 2017

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat jumlah karyawan dengan tingkat ketidakhadiran melebihi jatah perusahaan cukup besar. Angka minus menandakan karyawan telah melebihi batas cuti yang diberikan perusahaan. Dengan aksi sering tidak masuk kerja seperti ini dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun, karyawan kurang bersemangat dalam bekerja sehingga hasil produksi yang diperoleh perusahaan sulit tercapai. Berdasarkan permasalahan

yang terdapat pada kinerja karyawan yaitu banyaknya karyawan yang melakukan alpha, meski kepala divisi sudah memberikan teguran secara langsung maupun melalui SP (Surat peringatan) karyawan yang membolos kerja dengan berbagai alasan masih tetap ada, namun diharapkan karyawan memperbaiki perilakunya. Jika tidak ada perubahan maka konsekuensi yang didapat juga akan lebih besar lagi.

Perusahaan yang memiliki karyawan dengan kinerja yang baik akan membantu meningkatkan pertumbuhan dan berkembangnya suatu organisasi, sehingga sangat penting untuk diperhatikan dan segera mendapatkan penanganan serius apabila karyawan mengalami penurunan dalam kinerjanya. Pada PT. PAL INDONESIA (Persero) terdapat dua macam jenis karyawan, yaitu karyawan tetap dan karyawan kontrak.

Salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi atau perusahaan untuk menjaga dan memelihara sumber daya manusia yang dimiliki adalah dengan cara melihat pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan. Menurut Yusuf (2015: 165) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Sedangkan menurut Siagian (2007: 117) pengembangan karir adalah perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Kabir PLT HCM PT. PAL INDONESIA (Persero) proses pengembangan karir diawali dengan adanya kebutuhan jabatan struktural atau MPP (masa persiapan pensiun) di perusahaan. Tahapan-tahapan yang diterapkan yaitu:

1. Dimulai dari Unit Kerja mengeluarkan memo yang berisi pengajuan diturunkan kepada Dir. Bina setelah itu mendapat disposisi atau persetujuan
2. Kemudian, unit kerja mengeluarkan memo pengajuan ditujukan ke Div. HCM untuk melaksanakan tes dengan dilampiri berkas-berkas from penilaian kinerja karyawan bakal calon dalam promosi jabatan
3. Setelah berkas terkumpulkan, HCM melakukan analisa dan evaluasi kinerja karyawan baik dari pengalaman, kompetensi, pendidikan dan nilai-nilai penunjang lainnya.
4. Selanjutnya, karyawan mengikuti tes psikologi dan tes kompetensi. Apabila lolos karyawan diproses lebih lanjut, dengan masa menunggu kurang lebih 6 bulan.
5. Semaksimal mungkin terdapat 2 calon.

Pengembangan karir karyawan pada PT. PAL INDONESIA (Persero) terdapat tiga kelompok jabatan diantaranya kelompok jabatan Operasional, Struktural dan Fungsional. Perlakuan yang adil atasan terhadap karir karyawan berperan sangat penting, atasan diharapkan turut andil dalam membantu jalannya proses pengembangan karir agar karyawan merasa terarah dan memiliki pandangan tentang karirnya dimasa depan namun beberapa karyawan merasa kurang diperlakukan adil oleh atasan, atasan kerap kali lebih menonjolkan karyawan yang berprestasi untuk diajukan promosi pengembangan karir.

Terbatasnya sumber daya manusia yang mumpuni untuk dipromosikan jenjang karirnya membuat atasan sulit mencari penanding untuk dipromosikan karirnya, sedangkan dalam proses pengembangan karir minimal terdapat dua calon. Itupun tidak mudah dan bahkan ada masa menunggu hingga enam bulan.

Karyawan yang siap pensiun sulit melakukan *regenerasi* kader yang kompeten sebab masa kerjanya masih tergolong baru, pengalaman karyawan dirasa masih kurang dan belum siap. Intinya terdapat jarak yang cukup jauh antara karyawan yang memasuki masa siap pensiun dengan karyawan calon pengisi jabatan baru.

Selain melihat pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan faktor lain yang harus diperhatikan yaitu motivasi kerja. Malayu Hasibuan (2014: 191) motivasi adalah suatu perangsang keinginan daya gerak kemampuan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Sedangkan Mangkunegara (2010: 193) mendefinisikan motivasi kerja adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Setiap orang pasti merasa senang apabila pekerjaannya bagus lalu mendapatkan *reward*. Karyawan bekerja selalu ingin dipuji dan dihargai akan prestasi kerjanya. Namun atasan sering mengabaikan dan menganggap sama karyawan dalam bekerja. Memuji hasil kerja karyawan yang bagus atau memberikan apresiasi tidak diterapkan oleh atasan sehingga karyawan merasa kurang diperhatikan. Bukan hanya prestasi kerja yang baik tetapi prestasi kerja yang menurun juga akan mendapatkan *punishment* berupa teguran, SP (surat peringatan), sanksi atau bahkan pemecatan. Hal itu untuk memotivasi karyawan agar jangan sampai melakukan kesalahan-kesalahan yang menyebabkan atasan memberikan *punishment*. Perusahaan mengharapkan karyawan bekerja dengan baik dan berprestasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan dengan optimal.

Hal lain yang harus diperhatikan selain pengembangan karir dan motivasi kerja adalah kompetensi. Kompetensi merupakan hal yang sangat penting guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Karyawan yang memiliki

kompetensi yang tinggi akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Menurut Ruky (2006: 104) Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berfikir dan bertindak membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup aman dalam diri manusia. Menurut Noe dalam Faustyna (2014: 49) kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas.

Divisi Kapal Perang (KAPRANG) memiliki tugas untuk perencanaan kapal perang sesuai kebijakan Direktur pembangunan kapal, merinci IPP (Instruksi pelaksanaan proyek), melaksanakan proyek pembangunan kapal serta mengendalikan dan mengawasi pelaksanaan dan pembangunan proyek-proyek agar mendapatkan hasil pekerjaan yang memenuhi standar kualitas dengan biaya yang efisien. Kreatifitas dan inovasi dari karyawan sangat dibutuhkan dalam pembangunan kapal perang, namun keterampilan yang dimiliki karyawan terbatas sehingga apabila terjadi kesalahan karyawan kesulitan untuk dapat mengatasi sendiri dengan cekatan. Setiap pengerjaan proyek memiliki tingkat kesulitan yang beragam, terdapat banyak tantangan bagi karyawan saat bekerja. Ada karyawan yang menyukai hal-hal baru berupa tantangan, ada pula beberapa karyawan yang tidak menyukai tantangan.

Dengan melihat uraian diatas mengenai kinerja yang dipengaruhi pengembangan karir, motivasi kerja dan kompetensi, maka peneliti tertarik ingin melakukan penelitian pada PT. PAL INDONESIA (Persero), dengan judul

“Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap DIV. KAPRANG PT. PAL INDONESIA (Persero)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Tetap DIV. KAPRANG PT. PAL INDONESIA (Persero) ?
2. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Tetap DIV. KAPRANG PT. PAL INDONESIA (Persero) ?
3. Apakah Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Tetap DIV. KAPRANG PT. PAL INDONESIA (Persero) ?
4. Apakah Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan kompetensi berpengaruh simultan terhadap Kinerja Karyawan Tetap DIV. KAPRANG PT. PAL INDONESIA (Persero) ?
5. Manakah diantara variabel Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Kompetensi yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan Tetap Div. KAPRANG PT. PAL INDONESIA (Persero) ?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Tetap DIV. KAPRANG PT. PAL INDONESIA (Persero).

2. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tetap DIV. KAPRANG PT. PAL INDONESIA (Persero).
3. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Tetap DIV. KAPRANG PT. PAL INDONESIA (Persero).
4. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan secara simultan Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Tetap DIV. KAPRANG PT. PAL INDONESIA (Persero).
5. Untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominan antara Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Kompetensi terhadap kinerja Karyawan Tetap Div. KAPRANG PT. PAL INDONESIA (Persero).

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan-masukan mengenai pengaruh pengembangan karir, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diambil oleh perusahaan dimasa yang akan datang.

2. Bagi Perguruan Tinggi

Penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan pengembangan karir, motivasi kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi Peneliti

Untuk menambah pengetahuan baik teori maupun praktek dibidang sumber daya manusia khususnya tentang pengembangan karir, motivasi kerja dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Serta dapat mengaplikasikan teori yang didapat di bangku kuliah.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi untuk mengadakan penelitian berkaitan dengan etika kerja, dan komunikasi terhadap kualitas kerja karyawan dalam perusahaan.