

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebuah organisasi baik bisnis maupun non bisnis tidak terlepas dari adanya peran pekerja. Guna memberdayakan pekerja yang efektif diperlukan perencanaan sumber daya manusia. Suatu organisasi, tanpa didukung pegawai atau karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya maka organisasi atau perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaanya, mengembangkan dan memajukan di masa yang akan datang (Rivai, 2014). Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tidak akan dapat berjalan. Keputusan-keputusan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sehat harus didukung oleh informasi mengenai SDM yang baik.

Analisis jabatan sebagai dasar penilaian kinerja bagi pegawai. Penilaian kinerja ini lazimnya dilakukan setiap tahun sekali namun demikian semua kembali kepada kebijakan sebuah organisasi itu sendiri. Hasil penilaian kinerja tersebut dijadikan dasar oleh seorang badan kepegawaian untuk kenaikan jabatan dan golongan. Selain itu kompetensi juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Analisis jabatan memang sangat penting dalam organisasi untuk menempatkan orang pada suatu jabatan/pekerjaan tertentu. Namun kenyataannya ada organisasi tidak merasa perlu untuk membuat uraian jabatan dan spesifikasi jabatan karena beranggapan bahwa semua karyawan pasti tahu apa yang akan di kerjakan. Hal ini membuat kegundahan yang sangat

mendalam pada karyawan karena merasa pekerjaan yang dijalannya tidak sesuai dengan apa yang dibayangkan, selain itu karyawan terkadang merasa tidak menemukan kecocokan antara pekerjaan dengan kepribadiannya sehingga evaluasi karirnya juga menunjukkan hasil yang tidak maksimal. Kenyataan tersebut mungkin tidak asing karena hal ini dianggap wajar mengingat bahwa di masa krisis seperti sekarang ini banyak perusahaan yang melakukan efisiensi dengan mempekerjakan satu orang untuk beberapa bidang pekerjaan sekaligus. Sehingga sulit membuat uraian jabatan karena nama jabatan sering tidak nyambung dengan pekerjaan sehari-hari. Apalagi perusahaan masih tetap survive meskipun tanpa uraian jabatan secara tertulis.

Analisis jabatan sangatlah penting dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk menempatkan karyawan pada jabatan/pekerjaan tertentu. Namun pada kenyataannya tidak semua organisasi melakukan analisis jabatan, karena beranggapan bahwa setiap karyawan pasti tahu apa tugasnya. Hal ini membuat beberapa karyawan simpang siur atau merasa kebingungan ketika di tempatkan diposisi/jabatan yang tidak sesuai dengan minat dan keahliannya seperti yang dialami pada PT Graha Pena Jawa Pos. Hal tersebut memang tidak asing dimasa krisis seperti sekarang dengan alasan melakukan efisiensi, dengan memperkerjakan satu orang di beberapa bidang pekerjaan sekaligus. Sehingga mengalami kesulitan saat melakukan uraian jabatan karena jabatan sering tidak nyambung dengan apa yang dilakukan pekerjaannya sehari-hari.

Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang

untuk menempuh jalur karier tertentu. Suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karier yang realistis,. Menurut Marwansyah (2012: 224) karir adalah pola aktivitas dan pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya, posisi jabatan, tugas-tugas dalam jabatan, keputusan, dan penafsiran subyektif tentang peristiwa-peristiwa yang terkait dengan pekerjaan) sepanjang kehidupan pekerjaan seseorang. Sarana pengembangan karier meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik. Adapun cara yang dapat digunakan misalnya : penyuluhan karier, penyediaan informasi tentang perusahaan atau organisasi, system penilaian kinerja dan lokakarya. Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pengembangan karier yang digunakan instansi/lembaga tidak terlepas dari perencanaan karier. Setiap pegawai atau karyawan dalam organisasi sebelum mengembangkan kariernya harus mempunyai perencanaan karier yang matang terlebih dahulu. Selain itu, juga harus mengetahui hal-hal yang mempengaruhi pengembangan karier.

Permasalahan yang terjadi pada PT Graha Pena Jawa Pos ialah masih adanya istilah senioritas yang masih menjadi tolak ukur, selain itu masih terdapat ketidakpuasan karyawan tentang kebijakan pengembangan karir. Sebagian karyawan juga belum merasakan belum terpenuhinya harapan karyawan. Manusia akan mau dan mampu untuk bekerja dengan dengan baik bilamana ia ditempatkan pada posisi dengan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, serta bila mana ia bisa memenuhi kebutuhannya dengan

melakukan pekerjaan itu. Ini berarti bahwa perusahaan harus bisa menempatkan orang pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, dengan tidak lupa mempertimbangkan upaya pemenuhan kebutuhannya. Sebaliknya jika tidak sesuai dengan penempatan dengan jabatan dan minat kemampuannya akan berakibat penurunan kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002:22). Kinerja karyawan tidak akan optimal apabila hanya mengandalkan mesin produksi tanpa memperhatikan aspek manusianya. Harulah diingat bahwa, dalam suatu perusahaan, aspek manusia yang berkemampuan, berketerampilan, bertanggung jawab sebagai karyawan merupakan suatu asset perusahaan yang sangat berharga bagi kelangsungan hidup perusahaan. Manusia sebagai tenaga kerja yang diharapkan mampu mencapai tingkat produktivitas kerja yang optimal dengan standar tertentu (As'ad, 2001: 22). Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.

Kinerja karyawan merupakan suatu tolak ukur untuk menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja karyawan yang bekerja didalamnya. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila karyawan tersebut dapat menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya sampai tuntas, karena pada umumnya kinerja dinilai dari apa yang telah dikerjakan oleh karyawan tersebut dan bagaimana hasil kerja yang telah dicapai selama bekerja.

Gambaran permasalahan kinerja karyawan yang ada di PT Graha Pena Jawa Pos adalah kurang maksimalnya karyawan dalam melakukan tugas yang telah diberikan seperti terlambatnya penanganan untuk pembenahan infrastruktur gedung dan kedisiplinan dalam bekerja yang belum maksimal.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan juga akan terlaksana, ketika analisis jabatan berfungsi. Analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personel yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik. Dari permasalahan tersebut di atas disebabkan karena analisis pekerjaan dan pengembangan karir yang kurang mendapat perhatian oleh PT Graha Pena Jawa Pos.

Evaluasi pekerjaan adalah suatu metode sistematis untuk mengukur nilai suatu pekerjaan terhadap pekerjaan lain dalam perusahaan/pabrik. Evaluasi pekerjaan, berupaya untuk mempertimbangkan dan mengukur masukan-masukan para karyawan yang diperlukan (sebagai misal ketrampilan, usaha tanggung jawab dan lain sebagainya untuk prestasi kerja minimum, dan untuk menjabarkan ukuran-ukuran itu menjadi nilai-nilai tertentu. Evaluasi pekerjaan dimaksudkan untuk mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan mana yang harus dibayar lebih tinggi daripada pekerjaan lainnya yang juga menentukan besarnya upah diferensial antara dua pekerjaan tertentu. Di samping itu manajemen dapat mengharapkan bahwa evaluasi pekerjaan akan memberikan kepuasan baik kepada perusahaan maupun pada karyawan dalam pengupahan dan penggajian.

Evaluasi adalah tahapan penilaian yang dilakukan manajemen atau supervisor dalam sebuah perusahaan terhadap kinerja karyawan dalam bekerja, hal ini dimasukkan untuk mengetahui perkembangan karyawan sehingga manajemen atau supervisor dapat membandingkan pekerjaan-pekerjaan yang diklasifikasikan guna menentukan kompetensi yang pantas bagi karyawannya (Arifin. 2015:129). Evaluasi pekerjaan adalah perbandingan pekerjaan-pekerjaan yang diklasifikasikan guna menentukan kompensasi yang pantas bagi pekerjaan-pekerjaan tersebut. Atau, evaluasi pekerjaan adalah berbagai prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif pekerjaan beserta besarnya kompensasi masing-masing.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul: **Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Evaluasi Pekerjaan sebagai Variabel Intervening di PT Graha Pena Jawa Pos Surabaya.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang maka rumusan masalah yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja karyawan di PT Graha Pena Jawa Pos Surabaya?
2. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT Graha Pena Jawa Pos Surabaya?
3. Apakah terdapat pengaruh evaluasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan di PT Graha Pena Jawa Pos Surabaya?
4. Apakah terdapat pengaruh analisis jabatan terhadap evaluasi pekerjaan di PT Graha Pena Jawa Pos Surabaya?

5. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap evaluasi pekerjaan di PT Graha Pena Jawa Pos Surabaya?
6. Apakah terdapat pengaruh mediasi antara analisis jabatan terhadap kinerja karyawan melalui evaluasi pekerjaan di PT Graha Pena Jawa Pos Surabaya?
7. Apakah terdapat pengaruh mediasi antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui evaluasi pekerjaan di PT Graha Pena Jawa Pos Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas adapun tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah terdapat pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja karyawan di PT Graha Pena Jawa Pos Surabaya?
2. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT Graha Pena Jawa Pos Surabaya?
3. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah terdapat pengaruh evaluasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan di PT Graha Pena Jawa Pos Surabaya?
4. Untuk mengetahui dan menganalisa Apakah terdapat pengaruh analisis jabatan terhadap evaluasi pekerjaan di PT Graha Pena Jawa Pos Surabaya?
5. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap evaluasi pekerjaan di PT Graha Pena Jawa Pos Surabaya?
6. Untuk mengetahui pengaruh mediasi antara analisis jabatan terhadap kinerja karyawan melalui evaluasi pekerjaan di PT Graha Pena Jawa Pos Surabaya?
7. Untuk mengetahui pengaruh mediasi antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui evaluasi pekerjaan di PT Graha Pena Jawa Pos Surabaya?

1.4 Manfaat penelitian

Adapun manfaat penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi perusahaan

- Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan mengenai analisis jabatan, pengembangan karir, dan kinerja karyawan melalui evaluasi pekerjaan sebagai variabel intervening.
- Sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan-kebijakan mengenai analisis jabatan, pengembangan karir, dan kinerja karyawan melalui evaluasi pekerjaan sebagai variabel intervening.

b. Bagi Peneliti

- Untuk menambah pengetahuan baik teori maupun praktek dibidang sumber daya manusia khususnya tentang pengaruh analisis jabatan, pengembangan karir, terhadap kinerja karyawan melalui evaluasi pekerjaan sebagai variabel intervening.
- Mengaplikasikan teori yang di dapat di bangku perkuliahan.

c. Bagi Akademisi

Penelitian ini di harapkan dapat memberikan informasi dan refrensi untuk mengadakan penelitian yang berkaitan dengan pengaruh analisis jabatan, pengembangan karir, terhadap kinerja karyawan melalui evaluasi pekerjaan sebagai variabel intervening.

d. Bagi Peneliti lainnya

- Sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai refrensi bagi pihak yang berkepentingan.
- Dapat menambah kelengkapan hasil penelitian dan sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya.