

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Era globalisasi sebagai era tanpa batas yang ditandai dengan semakin bebasnya sumber daya manusia (SDM) dunia memasuki Negara lain dengan menawarkan keahliannya dan bilamana hal ini terus terjadi tanpa ada upaya yang bersungguh-sungguh untuk menanggulangnya, niscaya bangsa-bangsa yang siap membangun tetap akan tertinggal dan akan tetap tertinggal di landasan dengan tanpa memiliki peluang untuk maju, atau bersaing, dengan bangsa-bangsa lain yang telah lebih dahulu maju.

Upaya untuk meningkatkan kualitas SDM ini, utamanya sumber daya manusia perusahaan perlu dilakukan secara baik, terarah, dan terencana, sehingga perusahaan pun dapat bersaing secara sehat dengan perusahaan lain, mengingat ke depan persaingan antara perusahaan akan semakin ketat. SDM yang dapat mampu bersaing dengan pesaing ataupun dengan mitra bisnisnya hanyalah perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya yang berkualitas hanya mungkin diperoleh melalui perencanaan dan pembinaan yang terencana serta terarah, yang setiap saat membaca gerak-gerik pasar tenaga kerja dan secara tepat mampu menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat.

PT. Telekomunikasi Indonesia merupakan perusahaan penyedia layanan telekomunikasi di Indonesia. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk atau biasa disebut Telkom merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia dan karenanya tunduk pada hukum dan peraturan yang berlaku di Indonesia. Dengan statusnya sebagai Perusahaan milik negara yang sahamnya diperdagangkan di bursa saham, pemegang saham mayoritas Perusahaan adalah Pemerintah Republik Indonesia sedangkan sisanya dikuasai oleh publik.

PT. Telekomunikasi Indonesia merupakan sebuah perusahaan yang bertujuan fleksibilitas dan adaptabilitas untuk menyesuaikan kondisi lingkungan yang dinamis agar lebih menguasai konsumen dimana kini pola hidup konsumen

selalu terus berubah. Hal ini terlihat bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia melakukan transformasi dalam bisnis, transformasi infrastruktur, transformasi sistem dan model operasi serta transformasi sumber daya manusia yang diresmikan pada 23 Oktober 2009. PT. Telekomunikasi Indonesia melakukan berbagai transformasi agar dapat bersaing dengan kompetitor lain dalam mendapatkan pangsa pasar yang ada. PT. Telekomunikasi Indonesia perlu mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Kinerja karyawan dapat bertahan dan meningkat tergantung perusahaan dalam pengelolaan rencana karir karyawannya agar terciptanya motivasi dan kepuasan kerja sehingga kinerjanya meningkat dan berujung pada meningkatnya kinerja perusahaan. Oleh karena itu, PT. Telekomunikasi Indonesia penting melakukan pengembangan karir karyawannya sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan agar tercapainya rencana karir sehingga kinerja karyawan semakin baik.

Pengembangan kompetensi karyawan dititikberatkan pada hal-hal berikut ini:

1. Pengembangan *Character* yang didasarkan pada budaya perusahaan *The Telkom Way* yang berlandaskan pada filosofi *To be The Best (Ihsan)*, *Principle to be The Star (Solid, Speed, Smart)* dan *Practices to be the Winner (Imagine, Focus, Action)*.
2. Pengembangan *Competence* yang berstandar global.
3. Pengembangan *Chiefship (Leadership)* yang didasarkan pada Telkom Leadership Architecture yang berlandaskan *prinsip Lead by Heart dan Manage by Head*.

Menyusul transformasi bisnis perusahaan yang terfokus pada bisnis TIME, penguatan kompetensi Sumber Daya Manusia dilakukan dengan pelatihan dan pendidikan yang bersifat perubahan kompetensi dan pengembangan kompetensi baik yang terkait langsung maupun tidak langsung terhadap strategi bisnis dan operasional. Pelatihan untuk pengembangan kompetensi bertujuan untuk menyiapkan kompetensi karyawan agar mampu menyikapi pada perubahan telekomunikasi berbasis TDM (Time – Division Multiplexing) menjadi

telekomunikasi berbasis IP (Internet Protokol) dan kompetensi IME (Informasi, Media dan Edutainment). Sementara itu, kompetensi pengembangan bertujuan untuk menyiapkan karyawan dengan kompetensi tertentu yang dapat mendukung untuk menghadapi transformasi portofolio bisnis perusahaan baik yang berdampak langsung maupun tidak langsung kepada strategi bisnis Perusahaan.

Selama 2011, fokus program pelatihan dan pendidikan bagi karyawan yang diselenggarakan Telkom adalah di bidang teknologi, pemasaran & manajemen, telekomunikasi, informasi bisnis dan pengembangan bisnis new wave untuk mendukung terwujudnya visi Telkom menjadi pemimpin pasar dalam penyelenggaraan TIME. Pelatihan ini diselenggarakan bersama lembaga pendidikan terkemuka.

Berikut ini strategi pengembangan kompetensi Telkom, yaitu:

1. Lateral Strategy, yaitu berupa pelatihan yang diarahkan ke many to many marketing dan community marketing;
2. Empower Strategy, yaitu berupa pelatihan yang mengarah ke saluran pengiriman, pemberdayaan manusia, dan peningkatan penjualan;
3. Accelerate Strategy, yaitu berupa pelatihan untuk mendukung penetrasi dan akuisisi, serta peningkatan proses bisnis; dan
4. DNA Strategy, yaitu berupa pelatihan untuk menggali informasi mengenai produk-produk yang ditawarkan Telkom Group, meliputi device, network dan aplikasi atau konten.

Tabel 1.1 Kinerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Jember pada Bulan November dan Desember 2015

No	Jabatan Karyawan	Jumlah Karyawan (orang)	Target (%)	Nilai rata-rata Kinerja Karyawan	
				General Aspect (%)	Presensi Aspect (%)
1	BGES (Business, Government, and Enterprise)	12	90	85	84
2	CS (Customer Service)	8	90	83	83
3	CCAN (Customer Corporate Access Network)	14	90	87	82
4	Network	10	90	85	83
5	Finance and Payment	8	90	84	82
6	Logistik GS	8	90	86	84
7	Witel Tanggul	7	90	87	83

8	Witel BWO	6	90	85	84
9	Witel SIT	11	90	84	82
10	Witel BWI	16	90	85	85
Nilai rata-rata kinerja karyawan		100		85	83

Sumber : PT. Telkom Jember (2015)

Tabel 1.2 Kinerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Jember pada Bulan November dan Desember 2016

No	Jabatan Karyawan	Jumlah Karyawan (orang)	Target (%)	Nilai rata-rata Kinerja Karyawan	
				General Aspect (%)	Presensi Aspect (%)
1	BGES (Business, Government, and Enterprise)	12	90	87	85
2	CS (Customer Service)	8	90	85	84
3	CCAN (Customer Corporate Access Network)	14	90	86	83
4	Network	10	90	87	84
5	Finance and Payment	8	90	85	83
6	Logistik GS	8	90	85	84
7	Witel Tanggul	7	90	87	84
8	Witel BWO	6	90	86	85
9	Witel SIT	11	90	85	83
10	Witel BWI	16	90	88	85
Nilai rata-rata kinerja karyawan		100		86	84

Sumber : PT. Telkom Jember (2016)

Tabel 1.3 Kinerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Jember pada Bulan November dan Desember 2017

No	Jabatan Karyawan	Jumlah Karyawan (orang)	Target (%)	Nilai rata-rata Kinerja Karyawan	
				General Aspect (%)	Presensi Aspect (%)
1	BGES (Business, Government, and Enterprise)	12	90	84	83
2	CS (Customer Service)	8	90	83	82
3	CCAN (Customer Corporate Access Network)	14	90	85	81
4	Network	10	90	84	83
5	Finance and Payment	8	90	83	82
6	Logistik GS	8	90	85	83
7	Witel Tanggul	7	90	85	84
8	Witel BWO	6	90	84	85
9	Witel SIT	11	90	84	83
10	Witel BWI	16	90	85	84
Nilai rata-rata kinerja karyawan		100		84	83

Sumber : PT. Telkom Jember (2017)

Berdasarkan data evaluasi kinerja karyawan 3 tahun terakhir yang diolah dari formulir pengukuran kinerja, diperoleh kesimpulan bahwa kinerja

keseluruhan dari PT. Telkom jember sudah baik. Perbandingan antara tahun 2015 dan 2016 dari data kinerja mengalami peningkatan kinerja karyawan, tetapi antara tahun 2016 dan 2017 mengalami penurunan kinerja karyawan. Jadi antara kinerja tahun 2015 sampai 2017 tidak terlalu signifikan perbedaannya, hanya perlu sedikit perbaikan pada kinerja karyawan.

Perubahan yang terjadi begitu pesatnya di lingkungan bisnis membuat karyawan menjadi rawan terhadap kehilangan pekerjaan. Untuk itulah perencanaan karir menjadi sangat penting, karena saat ini keamanan kerja tidak lagi diukur dengan ada tidaknya pekerjaan yang dimiliki seseorang, atau besar kecilnya ukuran organisasi tempatnya bekerja, namun diukur dari kemampuan seseorang untuk dapat mempekerjakan dirinya (Permatasari, 2007).

Pada perusahaan atau organisasi, seorang individu ataupun karyawan yang bekerja dapat mengembangkan potensi yang dimilikinya guna untuk mengembangkan karir kedepannya sebagai salah satu kekuatan pada penerapan manajemen sehari-hari dengan cara mengasah setiap kompetensi-kompetensi yang dimiliki setiap karyawan di perusahaan. Dessler (2015) mengatakan bahwa perencanaan karir merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan seseorang atau individu dalam hal aksi kontribusi pada kesuksesan akan pemenuhan karir yang dicapai.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan adanya karir yang berkembang dengan baik di perusahaan atau organisasi akan menimbulkan keefektifan bagi setiap individu atau seseorang yang bekerja. Seorang karyawan dapat dikatakan sukses apabila karyawan tersebut dapat naik jabatan atau golongan ke yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Dengan demikian, tujuan yang diinginkan perusahaan dapat tercapai dan terwujud.

Massie, *et al.* (2015), mendefinisikan karir sebagai:

“Karir merupakan suatu proses yang sengaja diciptakan perusahaan untuk membantu karyawan dalam berpartisipasi di tempat kerja.”

Handy (2008), seorang pakar di bidang manajemen berpendapat bahwa para karyawan harus mulai untuk melihat karir mereka sebagai sebuah urutan pekerjaan yang akan mereka jalani di organisasi yang sama atau berbeda. Handy

menekankan bahwa para karyawan di masa kini harus memikirkan diri mereka, karena masa depan tidaklah dapat dijamin. Dalam situasi seperti ini menurutnya, pendidikan menjadi sebuah investasi, sedangkan pengalaman yang beragam menjadi sebuah aset. Tetapi bagi mereka yang pada akhirnya hanya memiliki waktu sebagai bahan "transaksi sosial" dengan perusahaan, masa depan yang suram akan semakin mengintai. Mereka-mereka yang paling mungkin menderita oleh situasi ini adalah orang dewasa muda yang mempunyai tingkat pendidikan yang terbatas, para pekerja setengah terampil, karyawan berusia di atas 40 tahun pada organisasi yang besar, dan karyawan yang masih berharap dapat bekerja hingga 30 tahun dengan perusahaan yang sama (Raymond, 2013).

Suatu organisasi seharusnya tidak dipandang sebagai tempat yang memperkerjakan seseorang, namun sebaiknya dipandang sebagai tempat yang memfasilitasi karir seseorang. Dengan pandangan seperti itu maka karir seseorang tidak tergantung dari kemauan organisasi, akan tetapi justru tergantung dari keinginan karyawan. Makna ini bukan berarti organisasi tidak mendapat apa yang diinginkan, tetapi justru organisasi akan memperoleh dua hal sekaligus yaitu bakat yang disesuaikan minatnya dan organisasi akan mendapatkan karyawan dengan kinerja yang tinggi (Permatasari, 2007).

Perencanaan karir akan memberikan keuntungan bagi individu dan organisasi. Melalui program Perencanaan karir, perusahaan akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, menurunkan *labour turn over*, dan akan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan. Bagi karyawan sendiri, perencanaan karir dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Khususnya bagi departemen sumber daya manusia akan mempermudah pemenuhan kebutuhan penyusunan personalia (*staffing*) internal organisasi (Permatasari, 2007).

Karir bukanlah sesuatu yang harus diserahkan begitu saja pada setiap karyawan. Karyawan harus dikelola oleh perusahaan untuk memastikan pengembangan karirnya. Perencanaan karir yang optimal bergantung pada kemampuan perusahaan dalam memenuhi tujuan yang dianggap sangat krusial bagi pengembangan karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan. Ketika

perusahaan mengubah tujuan untuk merespon suatu lingkungan dinamis dan tidak dapat diprediksi, mereka sering memperkenalkan program untuk penilaian diri, pengembangan jalur karir alternatif, dan pelatihan lintas fungsional karyawan (Oktavianto, 2010).

Menurut Simamora (2011), karir adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut.

Menurut Moekijat (2008), karir dapat diartikan:

1. Kemajuan seseorang dalam suatu upaya pekerjaan yang diperolehnya selama bekerja.
2. Kemajuan seseorang dalam bidang pekerjaan selama bertahun-tahun bekerja.
3. Perkembangan kemajuan seseorang dalam suatu lapangan pekerjaan selama masa aktif riwayat hidupnya.
4. Riwayat pekerjaan.

Menurut Kaswan (2013) menyatakan bahwa pengembangan merupakan proses dimana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil pada pekerjaan sekarang dan tugas-tugas dimasa yang akan datang.

Dari paparan diatas, dapat dikatakan karir dan proses sosialisasinya memberi sumbangan kepada efektifitas individu, kelompok dan organisasi. Melalui proses karir, individu berupaya meningkatkan kualitas, produksi, efisiensi, kepuasan, keluwesan, pengembangan, kemampuan bersaing, dan daya juang. Individu bergabung dengan organisasi untuk mendapatkan kesempatan pengalaman kerja sekaligus karir yang memuaskan.

Selain melihat perencanaan karir yang diberikan kepada karyawan faktor lain yang harus diperhatikan yaitu motivasi kerja. Untuk mencapai suatu sumber daya manusia yang berkualitas tidaklah lepas dari motivasi seseorang untuk bekerja. Tanpa motivasi yang positif kualitas itu sendiri tidak akan tercapai. Banyak faktor dalam mempengaruhi motivasi seseorang untuk bekerja lebih produktif.

Menurut Afriska (2017) motivasi merupakan kondisi yang mendorong seseorang melakukan, bersikap dan bertindak laku untuk mencapai tujuan yang

diinginkan. Motivasi akan menjadi positif apabila seseorang merasa senang dan tertarik pada pekerjaan, namun motivasi menjadi negatif apabila seseorang merasa bosan dan tertekan. Motivasi menjadi pendorong seseorang untuk melaksanakan suatu kegiatan guna mendapat hasil yang terbaik sesuai yang diharapkan. Oleh karena itu tidak heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang sangat tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu pegawai perlu membangkitkan motivasi kerja agar menghasilkan kinerja yang baik sesuai yang diharapkan.

Berdasarkan penjelasan dan uraian diatas maka dalam Laporan Tugas Akhir ini penulis memilih judul **“Analisis Perencanaan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Jember”**.

1.2 Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah perencanaan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah diatas maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui apakah perencanaan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.4 Batasan Penelitian

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus, sempurna, dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi

variabelnya. Oleh sebab itu, penulis membatasi diri hanya berkaitan dengan “Analisis Perencanaan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Jember”. Kinerja karyawan dipilih karena peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Dari uraian diatas diharapkan dari hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pihak – pihak sebagai berikut :

a) Bagi Peneliti / Akademis

Penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk bahan kajian selanjutnya khususnya untuk penelitian mengenai Analisis Perencanaan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Jember.

b) Bagi Pihak Manajemen

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang bersifat positif pada pihak manajemen PT. Telekomunikasi Jember sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan dalam peningkatan perusahaan.

c) Bagi Teoritis

Menerapkan ilmu yang didapatkan dalam meningkatkan perkembangan ilmu ekonomi secara nyata khususnya mengenai Analisis Perencanaan Karier Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Jember.