

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kondisi perekonomian yang semakin kompleks dalam menuju era globalisasi, perusahaan menghadapi berbagai tantangan dan masalah yang timbul yang harus dihadapi dan diatasi guna mencapai tujuan-tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Bentuk tantangan dan masalah yang dihadapi perusahaan juga semakin kompleks dan semakin rumit, sejalan dengan pertumbuhan ekonomi yang semakin cepat. Untuk menjamin keberadaan dan keberhasilan suatu perusahaan, maka diperlukan suatu motivasi baik dari perusahaan, manajer maupun dari dalam diri karyawan itu sendiri.

Setiap perusahaan membutuhkan tenaga kerja (manusia) untuk dapat melakukan kegiatan-kegiatan dalam proses manajemen. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang sangat besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output yang optimal.

Sumber daya manusia yang berkualitas bisa dilihat dari hasil kerjanya. Hasil kerja atau dapat disebut kinerja adalah bagaimana seorang karyawan mampu memperlihatkan perilaku kerja yang mempengaruhi pada tercapainya maksud dan tujuan perusahaan. Mengingat keberadaan karyawan dalam perusahaan sangat

penting, maka setiap perusahaan banyak berlomba-lomba memberdayakan potensi karyawannya guna mencapai tingginya kinerja. Kinerja dicapai pada karyawan pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Miner (1990), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, baik organisasi pemerintah maupun organisasi privat dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan,

Cormick & Tiffin (dalam Sutrisno, 2001), mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu bekerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalannya.

Kinerja yang baik harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Dengan kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat

menyelesaikan segala beban perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi di suatu perusahaan dapat diatasi dengan baik.

Kinerja yang mendukung biasanya terjadi dalam suasana kerja yang menyenangkan. Dengan begitu karyawan akan melakukan pekerjaan yang telah diberikan dengan sepenuh hati sehingga menghasilkan kinerja yang baik pula bagi karyawan. Karyawan tersebut dapat melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya memiliki inisiatif dalam melaksanakan tugasnya, dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu, memiliki ketrampilan dan sikap saling terbuka dan percaya satu sama lainnya. Namun sebaliknya, karyawan yang bekerja pada perusahaan terkadang merasa tidak nyaman dalam bekerja sehingga mempengaruhi emosi, proses, pikiran dan kondisi fisik yang akan berdampak buruk pada hasil kerja karyawan dan mengalami penurunan bagi kinerja perusahaan. Karyawan tersebut tidak mampu melaksanakan pekerjaan yang diembannya dengan baik, tidak dapat menyelesaikan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien, kurangnya inisiatif karyawan, suka menunda-nunda pekerjaan, dan memiliki sikap saling tertutup dan tidak percaya dengan yang lainnya.

Menurut Stoner (dalam Irianto, 2001), salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan. Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang diatas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat terjamin keadilan dan

kejujurannya. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

Pada umumnya karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi adalah individu yang bekerja dengan motivasi yang tinggi. Individu yang bekerja dengan motivasi yang tinggi adalah individu yang merasa senang dan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya. Karyawan akan lebih berusaha untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan semangat yang tinggi serta selalu berusaha mengembangkan tugas dari dirinya sesuai potensi yang dimilikinya.

Raupandojo dan Husnan (1990), menyatakan bahwa salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju, karena sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik atau lebih dari posisi yang dipunyai pada saat ini.

Kesempatan untuk maju merupakan salah satu dorongan bagi orang bekerja bagi orang bekerja pada suatu perusahaan atau organisasi, karena dalam perjalanan hidupnya seseorang mendambakan berbagai macam kemajuan. Oleh karena itulah dalam dunia kerja harapan seseorang untuk kemajuannya adalah keberhasilan dari karir (Handoko, 1985).

Setiap perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan karyawan akan tingkatan jenjang karir yang secara teoritikal terbuka bagi setiap karyawan. Sehingga karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap pengembangan karir (Siagian, 1984). Bila seorang meraih kemajuan dalam karirnya maka karyawan tahu bahwa perusahaan menghargai kemampuannya.

Keadaan ini akan mempunyai dampak psikologis yang positif terhadap pemanfaatan sumber daya manusia didalam suatu perusahaan atau organisasi.

Dalam persepsi pengembangan karir dibutuhkan kemampuan untuk selalu menilai kemampuan yang telah di miliki dan kemajuan apa yang telah di dapat. Persepsi yang positif sangat penting bila individu ingin mencapai karir yang sesuai dengan kemampuan dan minat kita.

Faktor persepsi merupakan faktor yang penting karena berperan dalam menentukan sikap dan perilaku kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Rakhmad (1993) bahwa persepsi merupakan pengalaman tentang objek peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan objek. Oleh karena itu persepsi memungkinkan individu untuk mengetahui posisinya dalam berhubungan dengan objek, kondisi serta orang disekelilingnya dan kemudian melakukan tingkah laku yang sesuai.

Suprihanto (1988) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan kemungkinan bagi seorang karyawan sebagai individu yang dapat naik pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan sebagai karyawan yang mendorong individu pada peningkatan dan perkembangan kepribadiannya.

Fenomena di bagian hukum dan pertanahan yang bekerja di kantor dan lapangan sering terjadi masalah yaitu di bagian operasional atau lapangan yang memiliki tanggung jawab untuk menangani masalah perseteruan antara perusahaan terhadap masyarakat mengenai tanah atau penggarapan lahan.

Jika terjadi sengketa lahan antara perusahaan dan masyarakat itu menjadi tanggung jawab hukum dan pertanahan dan masalah yang sering timbul yaitu masalah waktu penyelesaian sengketa, apabila terjadi permasalahan maka pihak perusahaan akan memberikan jangka waktu kepada bagian hukum dan pertanahan untuk dapat menyelesaikan masalahnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan tetapi faktanya dilapangan yang terjadi jangka waktu yang diberikan oleh perusahaan untuk menyelesaikan sengketa sering tidak tepat waktu diselesaikan oleh bagian hukum dan pertanahan khususnya bagian operasional.

Dengan tanggung jawab yang dimiliki dan tugas – tugas yang harus diselesaikan oleh bagian hukum dan pertanahan, begitu pentingnya persepsi yang positif dimiliki oleh setiap karyawan hukum dan pertanahan karena bagian hukum dan pertanahan harus memelihara kualitas pelayanan kepada pelanggan dan klien agar tetap terjalin dengan baik dan masalah yang timbul dapat diselesaikan dengan baik pula tanpa ada yang di rugikan.

Setiap individu yang bekerja bertanggung jawab atau pengembangan dan keinginan karirnya. Seperti yang dikatakan oleh flippo (1985) bahwa keinginan karyawan diantaranya adalah kesempatan untuk maju dan keinginan tersebut diupayakan dalam memenuhi tujuan organisasi dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa karyawan sendirilah yang menentukan titik awal dari pengembangan karir mereka.

Perusahaan secara otomatis akan berfokus pada desain dari pelaksanaan sistem karir. Perusahaan harus menemukan cara yang lebih efektif untuk memotivasi karyawan untuk berkembang, karena karyawan tidak bisa semata-

mata mengandalkan pada pertumbuhan organisasi untuk menyediakan kesempatan karir. Manajer bisa menyediakan konseling karir untuk karyawan dan menawarkan pelatihan untuk meningkatkan keahlian dan potensi yang dimiliki pada diri karyawan.

Pada dasarnya pelaksanaan pengembangan karir didesain untuk mencapai kepuasan karir karyawan dan menambah efektifitas organisasi. Cukup sulit untuk menciptakan integrasi individu dan organisasi, tumbuh dan berkembangnya karyawan tidak paralel dengan kebutuhan perusahaan. Agar terjadi integrasi maka diperlukan semacam pelatihan dengan menggunakan model-model tertentu. Satu model difokuskan pada suatu interaksi dinamik atas individu dan perusahaan dengan waktu tertentu melalui penempatan yang tepat. Jika proses penyesuaian terjadi dengan lancar, maka perusahaan dan karyawan akan untung. Perusahaan akan mengalami kenaikan produktivitas, komitmen terhadap perusahaan, efektifitas dalam jangka panjang. Sementara karyawan akan memiliki kepuasan yang lebih besar, keamanan dan pengembangan diri yang optimal dengan memotivasi diri untuk dapat lebih maju dari keadaan sebelumnya atau memperoleh suatu jenjang karir yang lebih baik dan terjamin dari karir yang dimilikinya saat ini sehingga sangat menguntungkan dan memuaskan bagi karyawan dan perusahaan.

Adanya pengembangan karir menurut Moekijat (1986) maka seorang karyawan akan memperoleh gambaran mengenai jabatan yang akan dicapai sesuai dengan persyaratan yang harus dipenuhi sehingga seorang karyawan sejak awal dapat mempersiapkan diri untuk meraih harapan dan cita-citanya.

Sehingga suatu karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan). Secara individu dalam jenjang jabatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan, sehingga dengan demikian suatu karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka.

Berdasarkan uraian di atas, diketahui persepsi karyawan terhadap pengembangan karir di perusahaan ada yang baik dan ada juga yang mempersepsikan kurang baik. Sehingga persepsi tersebut mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini terlihat dimana karyawan yang telah memiliki jabatan dalam perusahaan, menginginkan suatu peningkatan golongan dalam memperoleh kenaikan gaji sehingga karyawan tersebut berusaha meningkatkan kinerja kerjanya. Setelah posisi jabatan yang diinginkan diperolehnya, keinginan untuk dapat menaikkan golongan dengan upaya dapat kenaikan gaji yang lebih baik dari sebelumnya sampai saat ini belum terpenuhi sehingga kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya kurang efektif dan efisien. Selanjutnya untuk membuktikan hal itu secara ilmiah peneliti mengambil judul “Hubungan Antara Persepsi Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan”.



## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat diidentifikasi permasalahannya yang akan diteliti yaitu kurang optimalnya kinerja karyawan akibat kurangnya persepsi pengembangan karir karyawan untuk mencapai posisi jabatan yang maksimal, sehingga keadaan ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja. Hal ini terlihat dimana karyawan yang telah memiliki jabatan dalam perusahaan, menginginkan suatu peningkatan golongan dalam memperoleh kenaikan gaji sehingga karyawan tersebut berusaha meningkatkan kinerja kerjanya. Setelah posisi jabatan yang diinginkan diperolehnya, keinginan untuk dapat menaikkan golongan dengan upaya dapat kenaikan gaji yang lebih baik dari sebelumnya sampai saat ini belum terpenuhi sehingga kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya kurang efektif dan efisien.

Masih adanya hambatan-hambatan dalam menghasilkan kinerja yang baik, dimana kurangnya persepsi pengembangan karir karyawan untuk mencapai jabatan yang maksimal, sehingga karyawan yang bekerja dalam perusahaan terkadang merasa tidak mau menyelesaikan tugas-tugasnya kurang efektif dan efisien yang akan berdampak buruk pada hasil kerja karyawan dan mengalami penurunan bagi kinerja perusahaan.

Masih kurangnya perhatian terhadap tentang pengembangan karir karyawannya yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Dimana adanya perhatian pengembangan karir yang baik akan lebih memaksimalkan tugas yang diembannya. Begitu juga sebaliknya apabila tidak adanya perhatian

pengembangan karir yang baik akan berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal.

### **C. Batasan Masalah**

Dalam penelitian ini, peneliti membatasi permasalahan pada persepsi pengembangan karir dengan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. Persepsi terhadap pengembangan karir merupakan tanggapan atau pandangan tentang karir dalam suatu pekerjaan yang bersifat formal dan terencana. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas, kuantitas dan waktu yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Populasi yang digunakan adalah para karyawan di unit Hukum dan Pertanahan yang bekerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan tersebut yang berjumlah 48 orang dan sampel yang berjumlah 47 orang.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut : “apakah ada hubungan antara persepsi pengembangan karir dengan kinerja karyawan ?”

## **E. Tujuan Penelitian**

Pada penelitian ini, penulis ingin mengetahui secara jelas hubungan antara persepsi pengembangan karir dengan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

## **F. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat teoritis

Dari hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi dan memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi, yaitu memperkaya teori tentang pengembangan karir dengan kinerja.

### 2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat di gunakan sebagai bahan acuan bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja bagi karyawan dengan cara menciptakan persepsi yang positif terhadap pengembangan karir. Berusaha menjaga keseimbangan antara kebutuhan dan harapan karyawan terhadap organisasi dengan apa yang diharapkan organisasi terhadap karyawan, sehingga akan tercapai hasil yang maksimal baik bagi organisasi yang bersangkutan maupun bagi karyawan.