

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar belakang

Seiring dengan berubahnya lingkungan ekonomi yang memberikan berbagai ragam cara perusahaan berkompetisi, khususnya untuk mengelola kinerja karyawannya agar mencapai target sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai. Di era global ini, perusahaan harus memiliki perencanaan-perencanaan strategis demi tercapainya tujuan. Demikian pada sumberdaya manusia, dimana perusahaan dituntut memberikan timbal balik yang dapat memberikan kepuasan pada kinerja karyawan setiap kali mereka melakukan aktivitas bisnis di perusahaan yang bersangkutan. Selain kompensasi yang tentunya merupakan motivasi positif yang dapat menaikkan moral karyawan, juga dipandang sebagai cara untuk menaikkan kinerja karyawan tersebut. Mereka tidak hanya menginginkan kompensasi itu sendiri, melainkan ingin mengaktualisasikan diri ke dalam tiap kegiatan bisnis yang dilakukan perusahaan yang bersangkutan. Berlakunya *Asean Free Trade Area* (AFTA) juga meningkatkan tekanan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat terutama setelah tahun 2003. Perusahaan tidak akan memberikan toleransi kepada karyawan yang tidak dapat memberi kontribusi bagi daya saing perusahaan. Artinya perusahaan hanya mampu memberi tempat bagi karyawan yang dianggap benar-benar kompeten (Susanto, 2010: 24).

Hal ini menjadikan perusahaan semestinya memiliki penghargaan kepada karyawannya, khususnya dalam hal kinerja mereka. Mengingat semakin kompetitifnya persaingan global sekarang ini. Setiap perusahaan yang menginginkan kinerja yang tinggi dari setiap karyawannya, maka perusahaan harus benar-benar memberikan motivasi yang baik bagi para karyawannya dan memperhatikan lingkungan kerja dan memberikan

pelatihan / training yang cukup memadai kepada para karyawannya. Baik dalam kompensasi dalam bentuk sentuhan emosional merupakan level yang lebih tinggi, dibandingkan kebutuhan fisik/dasar. Kemudian pada level tertinggi yaitu *Self-actualization Needs* (kebutuhan aktualisasi diri) membuktikan bahwa karyawan lebih senang apabila diberi kesempatan untuk mengembangkan diri dan bahwa karyawan ingin mendapat kesempatan berkembang dan menunjukkan kemampuannya(vibizmanagement.com). Seperti halnya karier, secara tradisional, karier telah diuraikan dengan berbagai cara. Karier telah diuraikan sebagai urutan posisi yang dipegang pada pekerjaan. Contohnya , staf pengajar universitas dapat memegang posisi lektor, lektor kepala, dan profesor. Karier juga telah diuraikan dalam konteks gerakan pada organisasi. Contohnya , insinyur dapat memulai kariernya sebagai karyawan rekayasa. Ketika keahlian, pengalaman dan kinerjanya meningkat, ia dapat bergerak melalui posisi penasihat rekayasa, perekayasa senior, dan teknisi senior. Pada akhirnya karier telah diuraikan sebagai karakteristik karyawan. Setiap karier karyawan terdiri atas berbagai pekerjaan, posisi, dan pengalaman yang berbeda-beda. Kini, karier dikenal sebagai karier yang senantiasa berubah. Karier yang senantiasa berubah berdasarkan arah diri dengan sasaran keberhasilan psikologis pekerjaan seseorang. Perubahan seperti itulah yang memengaruhi perkembangan karier yang senantiasa berubah. Kontrak psikologis ini merupakan berbagai harapan bahwa para pengusaha dan karyawan memiliki rasa saling memiliki. Karier yang senantiasa berubah berdampak terhadap pengembangan karyawan. Sasaran dari karier yang baru adalah keberhasilan secara psikologis , rasa bangga dan prestasi yang berasal dari pencapaian sasaran-sasaran hidup yang tidak terbatas pada berbagai prestasi di tempat kerja (seperti meningkatkan kesehatan keluarga dan memiliki kesehatan fisik yang baik). Keberhasilan secara psikologis lebih berada di bawah kendali karyawan daripada sasaran-sasaran karier yang tidak hanya dipengaruhi oleh upaya

karyawan, tetapi juga dikendalikan oleh ketersediaan posisi pada perusahaan (Noe, 2004:524-525).

Sumber Daya Manusia modern senantiasa mengembangkan respon terhadap lingkungannya yang semakin kompetitif, sedangkan hubungan kerja secara tradisional yang berpola pekerja dengan majikannya sudah lama dan tidak memungkinkan lagi. Agar karier dapat berkembang, diperlukan adanya perencanaan karier, yaitu proses hingga seseorang dapat memilih tujuan karier serta jalan untuk mencapai tujuan tersebut. Kemudian perkembangan karier yang terdiri atas peningkatan pribadi yang dijalani seseorang untuk mencapai rencana kariernya dan hal ini menjadi tanggungjawab karyawan tersebut. Manajer dan departemen Sumber Daya Manusia hanya membantu di dalam perencanaan karier serta memberikan jalan menuju karier tersebut. Perkembangan karier sangat membantu karyawan di dalam menganalisis kemampuan dan minat mereka untuk lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan Sumber Daya Manusia sejalan dengan pertumbuhan dan berkembangnya perusahaan (Rivai, 2004:280). Untuk mencapai pelaksanaan pengelolaan sumberdaya manusia yang baik pembinaan karier dapat dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia, melaksanakan penilaian kinerja secara jujur dan obyektif sebagai dasar dalam memberikan bonus, insentif, melaksanakan konsultasi karier, mempromosikan karyawan untuk suatu jabatan yang tinggi berdasarkan prestasi kerja dan lain lain (Nawawi, 2006:30).

Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Bagi organisasi, hasil penilaian kinerja para karyawan sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan

program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia (Meldona, 2009: 328). Dengan diberlakukannya program karier pada karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja mereka. Begitu pula nantinya dapat memberikan manfaat yang positif bagi kelangsungan usaha ke depan.

Pada tahun 1972, sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.17, status Perusahaan Listrik Negara (PLN) ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara dan sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Seiring dengan kebijakan Pemerintah yang memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan listrik, maka sejak tahun 1994 status Perusahaan Listrik Negara beralih dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan juga sebagai PKUK dalam menyediakan listrik bagi kepentingan umum hingga sekarang. Dengan berbagai usahanya Perusahaan Listrik Negara memberi pelayanan yang terbaik pada masyarakat. Mengingat perlunya pelayanan yang terbaik tersebut, maka diperlukan juga Sumber Daya Manusia yang baik pula. Untuk itu, Perusahaan Listrik Negara juga memberikan Sumber Daya Manusia yang mumpuni bagi masyarakat. Berdasarkan pengamatan sebelumnya di lapangan, karyawan yang disebar di unit pelayanan jaringan dinilai langsung oleh kantor area dalam hal ini kantor besar yang membawahi beberapa unit pelayanan jaringan. Dalam hal ini, Perusahaan Listrik Negara Area Malang yang memberikan penilaian kepada unit dibawahnya. Dengan melalui hasil penilaian tersebut, dapat diketahui nantinya karyawan tersebut bisa terus ditempatkan ataukah di pindah untuk membantu di tempat lain yang memerlukan. Dengan penilaian tersebut didapatkan bahwa karyawan tersebut mempunyai peningkatan kinerja maupun tidak. Setelah beberapa jalur karier diberikan, semakin baik kinerja yang dimilikinya sehingga pada saat itu manajer area menunjuk untuk membantu di kantornya,

dikarenakan kinerjanya yang baik di unit pelayanan jaringan. Sedangkan manajer yang lain di unit lain di pindah ke daerah pelayanan tersebut. Dalam hal ini ditujukan agar setiap target yang dicanangkan oleh pusat dapat terlaksana dengan baik pada tiap-tiap unit pelayanan jaringan. Dengan mengembangkan karier yang sudah direncanakan karyawan disesuaikan dengan misi perusahaan untuk mencapai hasil yang maksimal. Tidak hanya bagi peningkatan kinerja karyawan , tetapi bagi kelangsungan persusahaan. Berdasarkan latar belakang itu, peneliti tertarik untuk meneliti masalah“ Model Pengembangan Karier Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Malang).

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana model pengembangan karier karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara Area Malang?
2. Bagaimanakah peningkatan kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara Area Malang?

1.3. Tujuan

1. Mengetahui model pengembangan karier karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara Area Malang.
2. Mengetahui peningkatan kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara Area Malang setelah mengikuti program pengembangan karier.

1.4. Manfaat penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan tentang model pengembangan karier khususnya pada karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara Area Malang. Dengan pengetahuan ini pula diharapkan dapat meningkatkan segala hal tentang perencanaan dan pengembangan karier.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini berupaya untuk membantu individu untuk mengenali model pengembangan karier yang dapat membantu mengaktualisasikan dalam perusahaan. Serta dapat dimanfaatkan bagi instansi maupun elemen masyarakat sebagai bahan dalam mengembangkan diri melalui penelitian.