

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Era globalisasi seperti saat ini sudah menjadi tantangan bagi setiap organisasi atau perusahaan, agar tetap bisa eksis di dalam ranah bisnis maka harus kuat dan berani untuk menghadapi segala perubahan yang ada dan tetap menjadi pemenang didalam persaingan.

Keberadaan sumber daya manusia yang handal dan berkompeten merupakan salah satu aspek yang berpengaruh dalam suatu perusahaan untuk bisa tercapai segala tujuannya. Karena sumberdaya manusia yang selalu berperan aktif dan berfungsi secara produktif, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia juga sangat penting dalam seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari perencanaan sampai yang menentukan akan dibawa kemana nantinya perusahaan tersebut apakah terus berkembang atau bahkan tidak mampu untuk bersaing. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Sihotang (2007:10) bahwa pada hakikatnya manajemen sumber daya manusia merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat dominan pada setiap organisasi.

Oleh karena itu, sumberdaya manusia yang telah dimiliki perlu dikembangkan dan dijaga kualitasnya dengan pengelolaan yang baik dan profesional agar seluruh fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia bisa berhasil sehingga semua yang menjadi tujuan perusahaan bisa tercapai dengan optimal dan perusahaan tetap terus berkembang sesuai dengan tuntutan era globalisasi.

Adapun salah satu pengelolaan yang dilakukan oleh perusahaan adalah pengembangan karir, menurut Byars dan Rue dalam Rita (2010), pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumber daya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi. Jadi setiap perusahaan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan utamanya namun tidak lepas dari tanggung jawabnya yaitu mensejahterakan karyawan dengan mencukupi segala kebutuhan karyawannya.

Dalam pengembangan karir ini perusahaan berupaya secara maksimal agar para karyawan bisa memperkaya dan mengembangkan kompetensinya sehingga kemampuan yang dimiliki para karyawan lebih tinggi, wawasan dan keterampilan yang luas sehingga menciptakan moral dan etos kerja yang baik dalam perusahaan, selain itu didalam pengembangan karir para karyawan juga dilatih dan dikembangkan dalam bidang tertentu agar para karyawan bisa mengurangi dan menghilangkan kebiasaan kerja yang kurang baik untuk belajar keterampilan baru, sehingga meningkatkan kinerja para karyawan.

Menurut Simamora (1995:500), kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu : faktor individual, faktor psikologis, faktor organisasi. Faktor organisasi diantaranya terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*.

Berdasarkan teori tersebut kinerja karyawan akan tercapai apabila didukung dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi itu sendiri, penghargaan yang dimaksud bisa berupa pertimbangan promosi, kenaikan pangkat, kesempatan mendapatkan pelatihan dan lain sebagainya. Dengan adanya penghargaan yang diberikan maka diharapkan para karyawan dapat menghasilkan kinerja yang maksimal.

Oleh karena itu perusahaan berusaha untuk mensejahterakan karyawan dengan cara memberikan hak dan mencukupi kebutuhan para karyawannya yang sesuai dengan fungsi, peranan serta tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, sehingga dapat memotivasi para karyawan untuk tetap meningkatkan kinerjanya.

Didalam Islam pengembangan karir juga di anjurkan karena sebagaimana pendapat meldon (2009:285) didalam Islam diajarkan untuk saling tolong menolong dengan sesama, selain itu islam juga mendorong agar memperlakukan umatnya dengan baik serta membina rasa kekeluargaan. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Maidah:2 yang berbunyi:

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا  
 ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا  
 تَجْرِمَنكُمْ شَنَّانُ قَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى  
 الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ



Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi’ar-syi’ar Allah dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keredhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.”

Jadi antar sesama karyawan hendaknya saling menghargai dan menjaga hubungan antar karyawan dengan perusahaan. Yaitu perusahaan berusaha untuk mencukupi kebutuhan karyawannya, sedangkan karyawan juga harus berupaya untuk menjalankan tanggung jawabnya.

Didalam proses pengembangan karir hendaknya pimpinan harus lebih selektif dalam memilih karyawan yang akan di promosikan ke jabatan tertentu yaitu posisi jabatan yang akan diisi harus sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri.

Pada saat ini banyak sekali perusahaan-perusahaan dalam pelaksanaan program pengembangan karir yang dilakukan tidak berjalan dengan efektif dan belum optimal karena tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku, terkadang para atasan membedakan para karyawannya, karyawan yang lebih dikenal atasannya memiliki kesempatan yang besar untuk bisa mengikuti pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan atau dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi, demikian sebaliknya jika karyawan tidak begitu dikenal oleh atasannya maka cenderung mendapatkan kesempatan yang rendah untuk bisa ikut dalam pengembangan karir. Selain itu atasan seringkali membedakan karyawan dalam melakukan penilaian prestasi kerja sehingga karyawan malas bekerja dan kinerja karyawan menurun. Padahal menurut Ketih Davis dan Werther (Dalam Meldona 2009:269) ada lima faktor yang terkait dengan karir yaitu:keadilan karir, perhatian dengan penyeliaan, kesadaran tentang kesempatan, minat pekerja, kepuasan karir.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut ketika melaksanakan pengembangan karir hendaknya aspek keadilan juga diperhatikan karena dalam pengembangan karir para karyawan menginginkan adanya keadilan dalam sistem promosi dengan memiliki kesempatan yang sama untuk peningkatan karir mereka, sehingga tidak ada pihak yang merasa dirugikan.

Menurut Samsudin (2006:145-146) menjelaskan bahwa dalam pengembangan karir ada dua indikator yaitu pengembangan karir secara individual dan pengembangan karir secara organisasional, pengembangan karir secara individual meliputi prestasi kerja, exposure, kesempatan untuk berkembang, kesetiaan pada

organisasi, permintaan berhenti, mentor dan sponsor. Sedangkan pengembangan karir secara organisasional meliputi informasi tentang karir, pendidikan karir, bimbingan karir.

Jadi dalam pengembangan karir inisiatif dari individu masing-masing juga penting, setiap karyawan yang ingin mencapai karirnya maka harus memiliki prestasi kerja yang baik, loyalitas dan kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan, serta selalu mengikuti pelatihan atau diklat yang diberikan perusahaan sehingga dapat mengasah dan mengembangkan pengetahuannya. Selain dari inisiatif individu, peran dari perusahaan juga penting, misalnya memberikan pelatihan yang sesuai bidang kerja masing-masing karyawan, memberikan informasi tentang pengembangan karir yang diselenggarakan seperti persyaratan kenaikan jabatan atau pangkat, serta selalu memberikan dorongan dan motivasi kepada karyawan untuk terus berkembang dan maju. Jika inisiatif individu dan organisasi sudah terpenuhi maka akan mempercepat dalam pencapaian karir masing-masing karyawan, jika karir karyawan tercapai maka karyawan akan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya sebagai timbal balik terhadap perusahaan.

Berkaitan dengan pentingnya pengadaan kegiatan pengembangan karir Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kabupaten Malang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan penyediaan air minum yang ada di kabupaten Malang. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang senantiasa terus berkembang sesuai dengan tuntutan pasar, dan terus melakukan pembenahan secara berkelanjutan salah satunya pembenahan terhadap

internal perusahaan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya, yaitu perlu ditingkatkan kualitasnya, karena menurut Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kabupaten Malang sumber daya manusia adalah salah satu asset yang sangat berharga untuk kemajuan perusahaannya.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kabupaten Malang mempunyai tugas dan perhatian yang cukup besar dalam mensejahterakan karyawannya, Di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Malang, selain para karyawan diberikan tugas serta tanggung jawabnya, pihak pimpinan PDAM kabupaten juga melakukan aktivitas untuk kesejahteraan para karyawannya dengan memberikan kesempatan para pegawainya untuk terus berkembang dan maju salah satunya yaitu melalui pengembangan jenjang karir. Dengan adanya pengembangan karir ini PDAM menunjukkan tanggung jawabnya yang harus diberikan kepada karyawan serta menganggap bahwa pengembangan karir sangat dibutuhkan karyawan dan dengan adanya pengembangan karir pula diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Wahyu selaku Kasie Pengembangan Karir menyatakan bahwa pengembangan karir Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma Kabupaten Malang salah satunya adalah kenaikan pangkat yang pada umumnya dilakukan setiap 4 tahun sekali dan kenaikan jabatan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, selain itu ada tahapan yang dilakukan didalam pengembangan karir salah satunya yaitu dengan adanya program training

atau pelatihan yang diadakan oleh PDAM Kabupaten Malang setiap 1 tahun sekali, yang tujuannya untuk meningkatkan *knowledge* para karyawan.

Setiap pegawai di PDAM Kabupaten Malang memiliki hak memperoleh kenaikan pangkat, yaitu suatu penghargaan yang diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan yang ada di PDAM Kabupaten Malang. Penghargaan tersebut diberikan atas prestasi kerja dan pengabdianya. Proses pengembangan karir atau kenaikan pangkat diatur dalam Prosedur Kenaikan Pangkat Pegawai, **PM-01-SDM-MT**. (Buku pedoman pengelolaan sumberdaya manusia PDAM Kabupaten Malang)

Oleh karena itu pengembangan karir merupakan salah satu aspek penting dalam perusahaan karena pengembangan karir berkaitan dengan kesejahteraan sumberdaya manusia dan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ada dalam suatu perusahaan. Jika para karyawan sudah terpenuhi semua kebutuhannya, maka para pegawai akan lebih meningkatkan kinerjanya terhadap perusahaan itu sendiri, dan didalam mencapai suatu tujuan tidak hanya dibutuhkan modal saja tetapi karyawan yang berpengalaman dan berwawasan luas juga berperan penting didalam mewujudkan tujuan dari perusahaan kedepannya.. Berdasarkan uraian yang dipaparkan pada latar belakang, maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut, yang akan dituangkan dalam judul: **“Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan” Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang.**

## **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah variabel pengembangan karir yang meliputi pengembangan karir secara individual (X1) dan pengembangan karir secara organisasional (X2) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang?
2. Apakah variabel pengembangan karir yang meliputi pengembangan karir secara individual (X1) dan pengembangan karir secara organisasional (X2) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang?
3. Variabel manakah yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang?

## **1.3. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh secara simultan pengembangan karir yang meliputi pengembangan karir secara individual (X1) dan pengembangan karir secara organisasional (X2) terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh secara parsial pengembangan karir yang meliputi pengembangan karir secara individual (X1) dan pengembangan karir secara organisasional (X2) terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang

3. Untuk menganalisis Variabel manakah yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Malang

#### 1.3.2. Kegunaan penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

##### 1. Bagi Penulis

- a. Sebagai bukti bahwa penulis telah melakukan penelitian sebagai tugas akhir dari universitas
- b. Dapat menambah pengetahuan dan wawasan dibidang Manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengembangan karir.

##### 2. Bagi Akademik

- a. Penelitian ini diharapkan dapat mendukung atau memperkuat teori-teori tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang teori pengembangan karir
- b. Sebagai sarana untuk latihan dalam mengidentifikasi, menganalisa dan mengevaluasi melalui penelitian.

##### 3. Bagi Perusahaan

- a. Untuk mengidentifikasi kinerja karyawan di PDAM Tirta Dharma Kabupaten Malang dan untuk mengidentifikasi seberapa besar pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Dharma Kabupaten Malang

- b. Diharapkan dapat memberikan kontribusi dan masukan dalam praktek pengelolaan sumberdaya manusia bagi perusahaan sebagai tempat penelitian dilakukan.
- c. Diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi perusahaan dalam menjalankan pengembangan karir untuk meningkatkan tingkat kinerja dikalangan karyawan.

