BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan data dari Kementerian Perindustrian, dalam sebuah artikel yang berjudul Sektor-Sektor Manufaktur Andalan Tahun 2018 yang dikeluarkan oleh *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO) yakni organisasi yang didirikan oleh PBB untuk memantau pergerakan industri di dunia. UNIDO mencatat bahwa Indonesia menduduki peringkat ke-9 di dunia atau naik satu peringkat dari tahun sebelumnya di posisi ke-10 untuk kategori *manufacturing value added*. *Manufacturing value added* dapat diartikan sebagai nilai tambah yang dihasilkan oleh sektor manufaktur yang dapat dijadikan indikator ukuran output perekonomian suatu negara dari segi perindustrian. Namun, di beberapa negara tersebut, pertumbuhan justru meningkat di Indonesia dan Vietnam yang masing-masing sebesar 5,1 dan 4,1 persen. Peringkat ke-9 ini sejajar dengan Brazil dan Inggris, bahkan lebih tinggi dari Rusia, Australia, dan negara ASEAN lainnya. Peringkat yang mengalami kenaikan ini tentu saja tidak lepas dari faktor kinerja karyawan serta sumber daya yang ada. Hal ini sejalan dengan pernyataan Oduma, Were & Caroline (2014) bahwa karyawan atau sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga bagi suatu perusahaan. Sumber daya manusia adalah salah satu asset yang paling berharga di dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang di harapkan, baik untuk perusahaan berskala besar ataupun perusahaan berskala kecil. Husnan (2001) mengungkapkan agar suatu perusahaan dapat dikelola dengan baik dan dapat mencapai hasil sesuai dengan yang telah ditetapkan, maka dari itu perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas.

Seperti halnya PT. X yakni perusahaan alat-alat kesehatan yang terletak di Kalasan, Sleman Yogyakarta. Perusahaan yang berdiri sejak tahun 1988 ini memiliki 90 macam produk yang

meliputi tempat tidur, almari obat, kursi tunggu pasien, kursi roda dan meja operasi. Selain itu PT. X menyalurkan hasil produksinya hampir ke seluruh rumah sakit yang ada di Indonesia bahkan telah melakukan export ke beberapa negara tetangga. PT. X berkembang begitu pesat sampai akhirnya memiliki anak cabang perusahaan yakni PT. Y yang berdiri pada tahun 2016 lalu.

Suatu perusahaan yang telah berkembang tentu akan mengalami peningkatan persaingan dengan perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama, salah satu kunci yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar dapat bersaing adalah melalui jalan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik untuk mewujudkan eksistensi organisasi (Ambar, Sulistiyani & Rosidah, 2009). Salah satu bentuk manajemen SDM yaitu pengembangan karir demi meningkatnya kinerja. Sinambela (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai standar agar seorang pegawai dapat meningkatkan kinerja demi mencapai tujuan perusahaan. Lebih lanjut Sinambela (2012) mengatakan bahwa kurangnya kemampuan yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan tugas yang diberikan serta kurangnya pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan berdampak pada rendahnya kinerja karyawan dan menyebabkan kerugian pada perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2002) kinerja adalah hasil kerja baik secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Nurcahyani & Adnyani (2016) menyampaikan bahwa keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang terdapat di dalam

perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, kinerja karyawan harus ditingkatkan, terdapat beberapa alasan yang mendasari pentingnya peningkatan kinerja karyawan, yaitu melalui peningkatan kinerja maka kebutuhan perusahaan akan terpenuhi, selain itu pegawai juga akan berusaha meningkatkan pengetahuan juga ketrampilan yang dimiliki, dan saat seorang pegawai memiliki pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan tugasnya, maka pegawai tersebut otomatis akan menjadi aset atau investasi yang berharga bagi perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja kerja adalah hasil kerja seseorang yang mengacu pada kualitas maupun kuantitas dalam sebuah organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Gorda (2004) untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima Dimensi, yaitu: 1) kualitas kerja. Kualitas kerja diukur dari kecermatan atau ketelitian kerja dan hasil kerja, 2) kuantitas kerja meliputi ketepatan waktu menyelesaikan tugas dan mampu bekerja cepat, 3) tanggung jawab meliputi keberanian mengambil keputusan, tanggung jawab atas tugas yang diberikan dan jujur dalam bekerja, 4) pemahaman tugas meliputi target pekerjaan perhari tercapai, keberanian menyampaikan pendapat, pelaksanaan kerja sesuai ketentuan dan tujuan perusahaan, dan 5) Kedisiplinan meliputi mengikuti petunjuk dan kebijakan, patuh terhadap peraturan perusahaan dan ketepatan waktu bekerja.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh The Boston Consulting Group (BCG) yakni perusahaan konsultan manajemen global, melihat Indonesia memiliki hasil kerja yang tergolong rendah yang dilihat dari kualitas karyawan yang dibawah standar, kurangnya pemahaman akan tugas yang diberikan sehingga menyebabkan kinerja karyawan tergolong rendah. Data BCG juga memperlihatkan, pertumbuhan kinerja sektor industri yang negatif di beberapa Negara Asia, antara lain adalah Taiwan -3,7 persen, Korea Selatan -1,7 persen, Jepang -1,1 persen, dan Indonesia -0,3

persen. Rendahnya kinerja karyawan di era yang semakin kompetitif ini masih menjadi masalah utama di dalam manajemen sumber daya manusia (Syamsul, Masharyono, Triananda & Sumiyati, 2016). Hal ini didukung pula dengan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada karyawan di PT. X pada tanggal 28 Maret 2019 di PT. X. Peneliti mendapatkan data bahwa 6 subjek mengaku tidak dapat memaksimalkan kinerja dikarenakan adanya kecemburuan sosial terhadap karyawan lainnya. Hal ini disebabkan karena subjek tersebut tidak mendapatkan kenaikan jabatan dari manajemen selama beberapa tahun terakhir. Subjek merasa sudah bekerja maksimal tetapi tidak mendapat peluang untuk kenaikan jabatan sehingga hal itu yang menyebabkan kurang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Sehingga subjek mengalami penurunan produktivitas dan berimbas pada berkurangnya jumlah produk yang dihasilkan. Kurangnya pelatihan yang di perusahaan sehingga menyebabkan subjek memiliki keterbatasan pengetahuan akan suatu produk dan kurangnya inisiatif dari subjek. Bahkan ada yang menunggu perintah baru mulai kembali ke meja kerja sembari memperlihatkan wajah cemberut. Hal ini yang dapat membuat output target dari PT. X tidak sesuai dengan yang diharapkan. Di samping itu produk yang dihasilkan juga banyak memiliki cacat sehingga harus dikerjakan ulang.

Berdasarkan hasil observasi di lingkungan kerja dan wawancara terhadap 6 orang karyawan yang dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa ada masalah terkait kinerja karyawan pada karyawan di PT. X. Hal tersebut ditunjukkan dengan aspek kualitas dimana subjek tidak dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga harus dilakukan pengerjaan ulang. Pada aspek kuantitas juga cenderung bermasalah, hal ini dapat dilihat dari hasil produk tidak sesuai dengan waktu penyelesaian. Contohnya bisa ditemukan di 6 orang subjek bagian produksi, dalam 1 hari subjek seharusnya dapat memproduksi 6 buah produk, tetapi hanya dapat menyelesaikan 4 buah produk saja. Selanjutnya pada aspek

tanggung jawab, subjek merasa kurang loyal sehingga lebih baik menunggu perintah atasan daripada menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Di sini dapat dilihat kurangnya tanggung jawab dari subjek di PT. X. Aspek pemahaman tugas, kurangnya pelatihan yang diperusahaan sehingga menyebabkan subjek memiliki keterbatasan pengetahuan dan kurangnya inisiatif dari subjek. Hal tersebut dapat berimbas pada biaya yang lain seperti operasional mesin, material atau bahan baku lainnya. Terakhir adalah aspek kedisiplinan yakni subjek tidak dapat menyelesaikan target pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan sehingga akan terjadi keterlambatan pengiriman produk. Berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja karyawan di PT. X masih tergolong rendah.

Seharusnya tingkat kinerja karyawan dalam suatu perusahaan tinggi. Kinerja yang tinggi mengacu pada kadar pencapaian tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Veithzal, 2009). Kinerja yang baik sangat dibutuhkan oleh PT. X dikarenakan PT. X merupakan perusahaan manufaktur yang menuntut karyawannya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan dan menghasilkan produk dengan kualitas yang terbaik. Jika kinerja karyawan menurun maka target produksi perusahaan tidak tercapai sehingga mengakibatkan perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhan konsumen dan laba perusahaan menjadi tidak optimal. Hal ini sama seperti yang disampaikan oleh Mangkunegara (2002) bahwa karakteristik orang yang memiliki kinerja tinggi diantaranya adalah memiliki tanggung jawab yang tinggi, pekerja keras, berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi. Kinerja menjadi hal yang sangat penting sebab kinerja yang baik dari karyawan akan membantu perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kinerja karyawan menjadi kunci keberhasilan dalam suatu perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Ladianto (2018) adanya hubungan kinerja karyawan dengan

produktivitas kerja. Semakin tinggi kinerja karyawan maka semakin tinggi produktivitas kerja. Sebaliknya, semakin rendah kinerja karyawan maka semakin rendah produktivitas kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sikap dan mental meliputi sikap dan mental yang kuat, pendidikan meliputi tingkat pendidikan, keterampilan meliputi bakat dan kreatif serta inovatif, manajemen karir, tingkat penghasilan meliputi hasil yang diperoleh dalam bekerja, gaji dan kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana dan prasarana meliputi pelatihan dan fasilitas kerja, teknologi, dan kesempatan berprestasi meliputi pengembangan karir (Sedarmayanti, 2009). Berdasarkan faktor – faktor tersebut diatas, penelitian berfokus pada pengembangan karir yang termasuk dalam kesempatan berprestasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja kerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Marc Van Veldhoven dan Luc Dorenbusch (2016) diketahui bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Marwansyah (2009) perhatian perusahaan terhadap pengembangan karir karyawan akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja sehingga kinerja karyawan meningkat. Sebaliknya kurangnya perhatian terhadap pengembangan karir karyawan akan menyebabkan kinerja karyawan menurun.

Hal tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dan observasi terhadap 6 subjek pada tanggal 2 April 2019, subjek menyampaikan bahwa subjek kurang dapat memaksimalkan kemampuan yang dimiliki di unit kerja masing-masing. Hal ini disebabkan karena kurang adanya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan tentang bagaimana menghasilkan produk yang berkualitas di dampingi dengan efisiensi waktu yang sesuai dengan standar perusahaan. Subjek juga menyampaikan bahwa subjek selama ini hanya jalan di tempat tanpa kenaikan golongan atau jabatan yang seharusnya di evaluasi setiap dua tahun sekali. Subjek merasa kurang nyaman dalam bekerja ketika diberikan pekerjaan oleh atasan, hal ini dikarenakan subjek beranggapan bahwa bekerja tidak harus

menghasilkan produk yang baik karena tidak akan berpengaruh ke jenjang karir. Subjek juga menyampaikan bahwa perusahaan perlu memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan skill yang dimiliki dan diimbangi dengan kenaikan karir dari masing-masing karyawan. Menurut Robbin (2013) karyawan yang mempersepsikan pengembangan karirnya secara positif cenderung mempunyai sikap kerja yang baik dan memiliki kinerja yang tinggi. Sebaliknya karyawan yang mempersepsikan pengembangan karirnya secara negatif cenderung menampilkan sikap kerja yang menghambat tujuan organisasi, tidak produktif dalam bekerja hingga menyebabkan kinerja karyawan menurun (Robbin, 2013). Hal tersebut sejalan dengan penelitian Negara (2014) bahwa ada hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan

Robbin (2013) mengatakan bahwa persepsi merupakan kesan yang diperoleh individu melalui panca indera kemudian dianalisa (diorganisir), diinterpretasi dan kemudian dievaluasi, sehingga individu tersebut memperoleh makna. Menurut Walgito (2010) mendefinisikan persepsi sebagai suatu proses yang didahului oleh penginderaan yaitu merupakan proses yang berwujud diterimanya stimulus oleh individu melalui alat indera atau juga disebut proses sensoris. Moskowitz dan Orgel (dalam Walgito, 2010) persepsi merupakan proses yang terjadi dalam diri individu secara menyeluruh dan terorganisir terhadap stimulus yang diterimanya sehingga memperoleh sebuah makna. Robbins (2002) juga menjelaskan bahwa ada dua macam persepsi yakni persepsi positif dan persepsi negatif. Persepsi positif merupakan penilaian individu terhadap suatu objek atau informasi dengan pandangan yang positif atau sesuai dengan yang diharapkan dari objek yang dipersepsikan. Sedangkan persepsi negatif merupakan persepsi individu terhadap objek atau informasi tertentu dengan pandangan yang negatif atau berlawanan dengan yang diharapkan dari objek yang dipersepsikan. Robbins (2013) menyatakan penyebab terjadinya persepsi positif seseorang karena adanya kepuasan individu terhadap objek yang menjadi sumber

persepsinya serta adanya pengalaman individu, serta adanya pengalaman individu terhadap objek yang dipersepsikan. Persepsi yang negatif yaitu persepsi individu terhadap informasi tertentu dengan pandangan yang negatif .

Menurut Siagian (2008) pengembangan karir adalah aktivitas karyawan untuk memiliki gambaran yang jelas tentang jenjang karir yang bisa dicapainya selama karyawan menampilkan kinerja atau prestasi yang memuaskan. Mahmuda (2005) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah hak-hak berupa material dan non material. Material dapat berupa kenaikan pendapatan dan perbaikan fasilitas, sedangkan non material dapat berupa status sosial dan perasaan bangga. Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi terhadap pengembangan karir adalah penilaian yang dilakukan karyawan dari apa yang telah diperoleh di suatu perusahaan terkait peningkatan kemampuan kerja karyawan yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Menurut Winkel dan Hastuti (2006), terdapat tiga aspek dalam pengembangan karir yaitu pengetahuan dan pemahaman diri meliputi akan bakat, minat dan ambisi serta keterbatasan yang dimiliki, pengetahuan dan pemahaman dunia kerja meliputi syarat dan kondisi yang dibutuhkan untuk sukses, dan penalaran yang realistis akan kemampuan diri dan dunia kerja yang meliputi penalaran yang realistis dalam merencanakan atau memilih bidang kerja.

Menurut Nawawi (2001) bahwa pengembangan karir tidak sekedar promosi jabatan/posisi yang lebih tinggi, tetapi juga merupakan dorongan untuk maju dalam bekerja yakni meningkatkan pengetahuan dan keterampilan/keahlian sehingga menjadi lebih berprestasi sebagai pekerja yang kompetitif dan meningkatnya kinerja karyawan. Karyawan menganggap karir lebih penting daripada pekerjaan itu sendiri. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Robbins (2013) yang mengemukakan bahwa karyawan yang mempersepsikan karirnya secara positif cenderung mempunyai sikap kerja yang baik dan kinerja meningkat. kinerja karyawan akan menurun jika

karyawan merasa prospek karirnya buruk. Sebaliknya, karyawan yang merasa prospek karir kedepannya bagus, maka kinerja karyawan akan meningkat (Walker, 2013).

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka peneliti ingin mengetahui apakah ada hubungan antara persepsi terhadap pengembangan karir dengan kinerja karyawan di PT. X?

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui hubungan antara persepsi pengembangan karir dan kinerja pada karyawan PT. X

2. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat teoritis penelitian, secara garis besar penelitian ini diharapkan akan memberikan sumbangan penting terhadap ilmu psikologi pada umumnya, khususnya psikologi industri organisasi terutama tentang kinerja karyawan. Kemudian penelitian ini diharapkan dapat menjadi model penelitian selanjutnya dalam memahami pengembangan karir dan kinerja karyawan.
- b. Manfaat praktis penelitian, dapat mengetahui seberapa besar sumbangsih pengembangan karir dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sehingga untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang dapat menekankan pengembangan karir.