

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis saat ini berjalan dengan cepat dan fleksibel. Kemajuan dalam bidang teknologi menuntut perusahaan untuk terus berinovasi demi mencapai tingkat keuntungan yang maksimal. Strategi yang perlu dilakukan oleh perusahaan ialah melalui pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Pengelolaan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan produktivitas kerja. Perusahaan juga perlu melakukan perencanaan yang baik terhadap sumber daya manusianya dalam hal ini ialah karyawan, baik yang sudah ada maupun untuk masa yang akan datang.

Eksistensi perusahaan di masa depan bergantung kepada sumber daya manusia yang dimiliki saat ini. Departemen sumber daya manusia perlu melakukan monitoring kinerja seluruh karyawan dikarenakan karyawan memiliki kinerja yang berbeda-beda. Tugas manajemen sumber daya manusia dalam hal ini ialah mengupayakan agar setiap karyawan memiliki kinerja sesuai dengan standard perusahaan. Untuk mengetahui kinerja setiap karyawan, diperlukan proses penilaian kinerja. Menurut Pasolong (2013:182) “penilaian kinerja merupakan evaluasi keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam menjalankan tugasnya”. Sedangkan menurut Siagian (2008:223) “penilaian kerja merupakan alat yang baik untuk meningkatkan kerja organisasi”. Perusahaan perlu memberikan pengertian yang jelas tentang penilaian kinerja, seperti tujuan dilakukannya penilaian kinerja beserta manfaatnya. Hal ini diperlukan agar tidak terjadi kesalahpahaman antara perusahaan dengan karyawan.

Keberhasilan karyawan dalam mencapai standard kinerja dari perusahaan ditentukan oleh tingkat keterampilan dan pengalaman kerjanya. Menurut Akhmad (2014:53)

“pengalaman kerja merupakan salah satu penentu dalam memberikan penghasilan seseorang dalam bekerja, dimana pengalaman kerja diukur berdasarkan lamanya waktu seseorang melaksanakan tugasnya sesuai dengan bidang yang ditekuni”. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang cukup terhadap bidang pekerjaannya cenderung lebih cepat dan akurat dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pengalaman kerja bagi seorang karyawan merupakan hal yang penting. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan dapat dijadikan dasar oleh perusahaan dalam membuat perencanaan terhadap pengembangan karir karyawan.

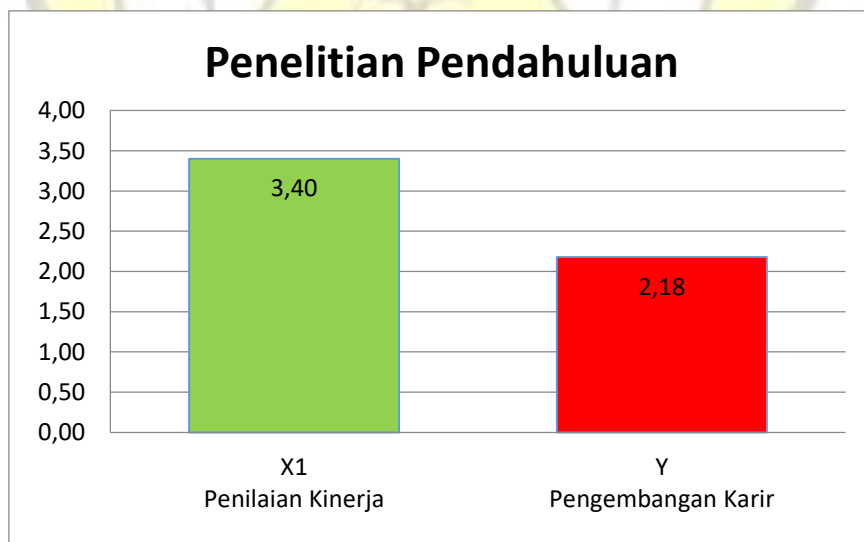
Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rivai, 2009:274). Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu perusahaan khususnya departemen sumber daya manusia. Karyawan yang ada saat ini perlu dibekali oleh kemampuan teknis dan konseptual. Moral kerja karyawan juga perlu ditingkatkan agar karyawan senantiasa berfikir positif tentang program pengembangan karir yang ada di perusahaan. Tujuan pengembangan karir ialah untuk menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu dibutuhkan perusahaan sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu yang siap untuk ditempatkan pada posisi yang strategis.

Begitu juga yang terjadi di PT. Lion Super Indo, perusahaan yang bergerak di bidang ritel *supermarket*. Sampai dengan saat ini gerai super indo sudah tersebar di wilayah pulau Jawa dan Sumatera. Dengan kondisi jumlah gerai yang cukup banyak, super indo perlu memastikan kebutuhan komposisi karyawan di setiap gerai dapat tercukupi. Super indo selalu berusaha meningkatkan kualitas kinerja karyawan agar dapat memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan. Setiap karyawan memiliki KPI (*key performance indicator*) yang setiap tahunnya dilakukan *review* melalui proses penilaian kinerja. Hasil penilaian kinerja perlu didukung dengan pengalaman kerja karyawan pada jabatan saat ini. Hasil

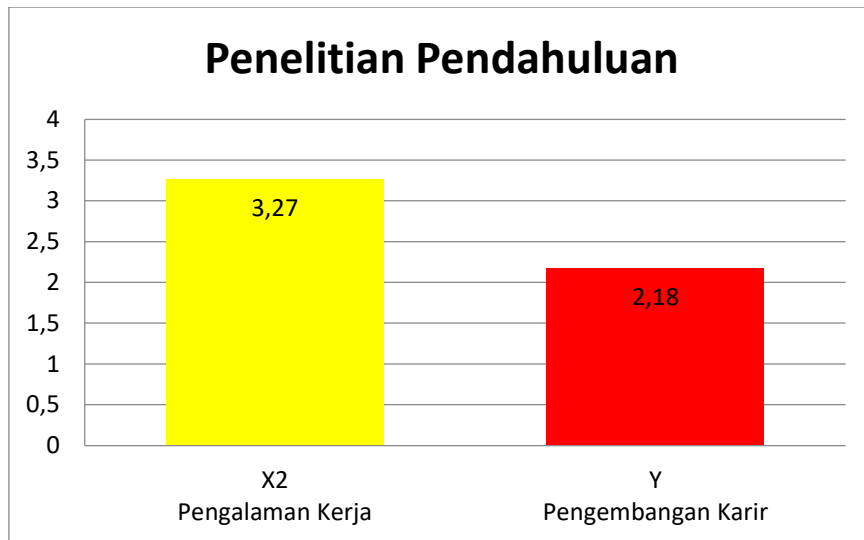
penilaian kinerja dan pengalaman kerja seorang karyawan dalam suatu posisi tertentu merupakan dasar bagi divisi sumber daya manusia untuk melakukan proses pengembangan karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan bagian Organizational Development & Succession Planning PT. Lion Super Indo, penulis melihat adanya fenomena yang terjadi meskipun manajemen telah melakukan penilaian kinerja dan mendata pengalaman kerja karyawan dengan tujuan untuk melakukan pengembangan karir namun masih terdapat permasalahan dalam pengembangan karir karyawan yaitu belum adanya target pengembangan karir setiap tahunnya dan hasil *assessment* karyawan yang kurang bagus terutama dalam hal *strategic thinking*.

Selain melakukan wawancara, penulis melakukan penelitian pendahuluan dengan membagikan kuesioner terhadap 20% dari total populasi yaitu sebanyak 36 responden. Berdasarkan hasil kuesioner dengan 36 orang karyawan PT. Lion Super Indo didapatkan hasil sebagai berikut.



Gambar 1.1 Penelitian Pendahuluan X1 terhadap Y



Gambar 1.2 Penelitian Pendahuluan X2 terhadap Y

Dari gambar 1.1 menunjukkan bahwa penilaian kinerja mendapatkan nilai rata-rata sebesar 3.40 dan pengembangan karir mendapatkan nilai rata-rata sebesar 2.18. Sedangkan dari gambar 1.2 menunjukkan bahwa pengalaman kerja mendapatkan nilai rata-rata sebesar 3.27 dan pengembangan karir mendapatkan nilai rata-rata sebesar 2.18. Hasil penelitian pendahuluan yang dari gambar 1.1 dan 1.2 mengindikasikan adanya *gap* dalam proses pengembangan karir karyawan.

Proses pengembangan karir karyawan tidak terlepas dari hasil penilaian kinerja karyawan. Setiap akhir tahun dilakukan proses penilaian kinerja karyawan untuk mengevaluasi kinerja karyawan selama periode satu tahun. Berdasarkan hasil wawancara penulis, terdapat fenomena lain yaitu hasil penilaian kinerja karyawan dalam kurun waktu dua tahun terakhir mayoritas mendapatkan hasil dengan kategori “B”. Ada kecenderungan dari atasan langsung masing-masing karyawan yang subjektif dalam memberikan penilaian sehingga hasil penilaian kinerja karyawan tidak menggambarkan kinerja karyawan yang sesungguhnya. Selain adanya permasalahan penilaian kinerja karyawan terdapat pula permasalahan terkait pengalaman kerja karyawan yaitu karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang cukup lama cenderung tidak mau mempelajari hal-hal baru.

Karyawan hanya menguasai pekerjaan saat ini saja sehingga ketika dilakukan *assessment* karyawan tidak bisa berfikir strategis.

Berdasarkan permasalahan dan data-data yang telah diuraikan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan Karir Karyawan pada PT. Lion Super Indo**”.

1.2 Identifikasi, Pembatasan, dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah yang diuraikan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Permasalahan dalam pengembangan karir karyawan yaitu belum adanya target pengembangan karir setiap tahunnya dan hasil *assessment* karyawan yang kurang bagus terutama dalam hal *strategic thinking*. Permasalahan tersebut mengakibatkan belum optimalnya proses pengembangan karir karyawan. Hal ini dapat dilihat dari sedikitnya jumlah karyawan yang dikembangkan karirnya.
2. Hasil penilaian kinerja karyawan dalam kurun waktu dua tahun terakhir mayoritas mendapatkan hasil dengan kategori “B”. Ada kecenderungan dari atasan langsung masing-masing karyawan yang subjektif dalam memberikan penilaian sehingga hasil penilaian kinerja karyawan tidak menggambarkan kinerja karyawan yang sesungguhnya.
3. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang cukup lama cenderung tidak mau mempelajari hal-hal baru. Karyawan hanya menguasai pekerjaan saat ini

saja sehingga ketika dilakukan *assessment* karyawan tidak bisa berfikir strategis. Hal tersebut mengakibatkan hasil *assessment* yang kurang bagus.

1.2.2 Pembatasan Masalah

Penulis ingin penelitian ini lebih fokus dan mendalam sehingga permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu, penulis membatasi permasalahan yang ada hanya berkaitan dengan penilaian kinerja, pengalaman kerja dan pengembangan karir karyawan PT. Lion Super Indo. Pengalaman kerja yang dimaksud di dalam penelitian ini dibatasi hanya pengalaman kerja selama karyawan bekerja di PT. Lion Super Indo dan pengembangan karir yang dimaksud di dalam penelitian ini dibatasi hanya pengembangan karir secara vertikal yaitu peningkatan level jabatan atau *promotion*.

Penulis membatasi jumlah karyawan yang akan dijadikan populasi dalam penelitian ini yaitu hanya karyawan level senior staff yang statusnya sebagai karyawan tetap dengan jumlah 46 orang karyawan dan karyawan level supervisor yang statusnya sebagai karyawan tetap dengan jumlah 133 orang karyawan. Dengan demikian total keseluruhan karyawan yang akan dijadikan populasi dalam penelitian ini berjumlah 179 orang karyawan.

1.2.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah penilaian kinerja dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Lion Super Indo?
2. Apakah penilaian kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Lion Super Indo ?

3. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Lion Super Indo ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja dan pengalaman kerja terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Lion Super Indo.
2. Untuk mengetahui pengaruh penilaian kinerja terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Lion Super Indo.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap pengembangan karir karyawan di PT. Lion Super Indo.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan tercapainya tujuan tersebut, maka penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi PT. Lion Super Indo

Hasil penelitian diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi PT. Lion Super Indo dalam upaya melakukan pengembangan karir karyawan.

2. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan memberikan sumbangan konseptual bagi penelitian sejenis.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan syarat guna memperoleh gelar sarjana ekonomi dan penelitian ini juga menambah khazanah intelektual.

