

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan *asset intangible* bagi perusahaan. Bagi perusahaan yang sadar akan pentingnya pengelolaan SDM ini, tentu memiliki langkah – langkah yang strategis dalam pengelolaannya. Pengelolaan SDM ini tentunya untuk mencapai misi dari perusahaan. Untuk itu penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kepentingan karyawan, salah satunya pada karir yang dijalani dalam perusahaan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa dengan adanya SDM yang kompeten dan berkualitas menjadi salah satu faktor pencapaian keberhasilan perusahaan. SDM yang telah melaksanakan tugas sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan ini, tentu akan lebih baik untuk diberikan perhatian pada karir yang dijalannya dalam perusahaan. Perencanaan karir karyawan ini tidak terlepas dari peran manajemen SDM perusahaan. Tentu manajemen SDM memiliki penilaian-penilaian atas pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh karyawannya. Hal ini dapat menjadi salah satu faktor untuk melihat perkembangan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan sejauh mana potensi untuk diberikan kenaikan pangkat.

Menurut Gibson et al (2000 : 20) karir adalah urutan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang menciptakan sikap dan perilaku tertentu pada diri seseorang. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran

perusahaan akan pentingnya pengembangan karir karyawan akan mendorong karyawan untuk lebih bekerja secara optimal dan selalu tertantang untuk mencapai target-target yang ditetapkan perusahaan. Perusahaan yang menyadari hal ini tentu memiliki perencanaan atau manajemen karir yang tepat bagi karyawannya.

Menurut Flippo, dalam Masud (2000 : 271) pengembangan karir bisa dilakukan dengan berbagai upaya antara lain dengan menciptakan kesinambungan dan ketentraman dalam bekerja, memberi status pekerjaan dan pengalaman kerja dan memberikan kekuasaan dan kewenangan dalam bekerja. Manajemen karir organisasional memberikan suatu peluang dalam pengembangan karir karyawan yang mendorong karyawan untuk sukses berkarir. Menurut Mathis dan Jackson (2006 : 343) perencanaan karir yang berpusat pada organisasi berfokus pada pekerjaan dan mengidentifikasi jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang diantara pekerjaan dalam organisasi. Manajemen karir organisasional ini merupakan kebijakan perusahaan untuk mendorong produktivitas dari karyawannya. Tentu saja peran manajemen SDM dalam penyampaian kebijakan ini agar karyawan terdorong untuk selalu produktif dan aktif dalam mencapai target tujuan yang ditetapkan perusahaan. Manajemen karir organisasional masing-masing perusahaan memiliki alur pencapaian karir tertentu sesuai dengan kebijakan dari perusahaan.

Manajemen karir organisasional bagi karyawan ini dapat dikatakan menjadi bentuk usaha dalam pengembangan karir karyawan. Hal ini dapat memupuk komitmen dari karyawan dalam membangun karirnya dalam perusahaan. Selain adanya dorongan dari manajemen SDM untuk produktivitas

karyawan dalam pencapaian karir, disamping itu ada komitmen yang harus dimiliki oleh karyawan. Seseorang yang memiliki keinginan dalam pengembangan karirnya kedepan tentu saja memiliki komitmen pada karir yang dijalankannya. Seseorang yang memiliki komitmen pada karirnya maka akan mendorong seseorang untuk mencapai kesuksesan karirnya. Menurut Collarelli & Bishop (dalam Noordin 2008 :4) orang-orang yang memiliki komitmen pada karir mereka akan menetapkan tujuan karir yang tinggi untuk diri mereka dan berupaya seperti halnya tetap pada tuntutannya mengejar tujuan karir, meskipun menghadapi rintangan dan halangan.

Selain dari organisasi dan komitmen individu, akan lebih baik apabila karyawan secara pribadi juga memiliki manajemen karir individu melalui perencanaan dan taktik. Perencanaan dan taktik yang ditetapkan oleh karyawan akan mendorong karyawan untuk mencapai target-target pribadi yang ia tetapkan sendiri untuk karirnya. Hal ini dapat mendorong kinerja karyawan lebih produktif dan efektif dalam menjalankan tugasnya karena ada motivasi yang ada dalam dirinya. Dengan demikian manajemen karir organisasional akan mendorong efektivitas karir secara eksternal sedangkan manajemen karir individu dan komitmen karir akan mendukung pencapaian karir individu dalam organisasi secara internal. Penelitian mengenai pengaruh manajemen karir organisasional dan individu pernah dilakukan oleh Orpen (1994 : 35) yang menemukan bahwa manajemen karir organisasi dan individu berpengaruh secara positif dengan efektivitas karir. Perkembangan selanjutnya oleh De Vos et al (2006) menemukan bahwa ada hubungan yang positif antara manajemen karir organisasi dan individu terhadap komitmen organisasi dan kesuksesan karir karyawan.

Sedangkan penelitian komitmen karir pernah dilakukan oleh Poon (2004 : 383) bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan atas komitmen karir terhadap kesuksesan karir individu.

PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PT.TELKOM), merupakan salah satu badan usaha milik negara yang menjalankan usahanya dalam bidang telekomunikasi. Perubahan terjadi pada industri telekomunikasi sejak tahun 1999 di Indonesia yang mengakibatkan perubahan pula pada organisasi ini. Sejak ditetapkannya UU nomor 36 Tahun 1999 tentang penghapusan monopoli penyelenggaraan telekomunikasi. Pemerintah Indonesia membuka kompetisi bebas pada industri telekomunikasi. Sampai saat ini persaingan antar penyedia jasa di Indonesia cukup ketat. Untuk itu PT.TELKOM selalu melakukan perubahan dan pembenahan dalam tubuh organisasinya demi pelayanan yang optimal bagi konsumennya. Perubahan ini tidak terlepas dari pengelolaan SDM dalam perusahaan yang mengubah konsep *human resource* menjadi *human capital* yang mengutamakan kinerja SDM dari kualitas diri karyawan.

Sejalan dengan perubahan dalam pengelolaan SDM ini tidak hanya perbaikan kualitas diri SDM namun juga komitmen karyawan yang didorong melalui program pengembangan karyawan dan kebijakan perusahaan. Tentu diperlukan SDM yang kompeten dalam bidangnya untuk memajukan perusahaan. Hal ini tidak terlepas dari ketersediaannya SDM yang diperlukan oleh perusahaan, tentu saja harus memenuhi persyaratan atau kualifikasi yang ditetapkan oleh PT.TELKOM. Dari wawancara dengan HR Manager PT.TELKOM area Yogyakarta, Bapak Sugeng mengungkapkan bahwa dalam proses rekrutmen karyawan, perusahaan memiliki persyaratan dan kualifikasi

tertentu yang harus dimiliki oleh calon karyawan sehingga dalam proses rekrutmen ini cukup selektif. Perkembangan jumlah karyawan di perusahaan pun tidak begitu cepat, karena perusahaan memiliki penilaian dan pertimbangan tertentu yang harus dimiliki oleh calon karyawan. Jadi walaupun perusahaan memerlukan jumlah calon karyawan yang banyak, namun apabila tidak memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan oleh perusahaan maka perusahaan tetap akan memilih untuk mencari lagi calon karyawan yang kompeten

Untuk menghadapi perubahan dalam industri telekomunikasi yang begitu cepat, disamping harus menambah SDM yang kompeten maka PT.TELKOM kini memilih untuk fokus dalam pengembangan SDM internal perusahaan. Bapak Sugeng juga mengungkapkan bahwa perusahaan memiliki program dalam pengembangan karir karyawan yang telah dipersiapkan sesuai dengan sistem yang ada. Program pengembangan karir karyawan ini salah satunya melalui manajemen karir karyawan dalam perusahaan. PT.TELKOM sendiri pernah mengalami perubahan dalam menentukan golongan pangkat karyawan Golongan kepangkatan karyawan yang awalnya ada 25 (dua puluh lima) band posisi, berubah menjadi 7 band posisi. Hal ini menyebabkan rentan waktu yang cukup lama akan dilalui karyawan dalam melalui setiap level kepangkatan di perusahaan. Perubahan yang dialami dalam jalur karir di PT.TELKOM ini menuntut karyawan pun harus berpikir dalam penyesuaian karirnya secara pribadi di dalam perusahaan. Ketika perencanaan karir seseorang tidak berjalan sesuai dengan perencanaan karir organisasinya, maka memungkinkan karyawan untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Seiring dengan perubahan dalam perusahaan berkaitan dengan jenjang karir, komitmen karir menjadi salah satu

konsep penting yang berguna untuk menyelaraskan perubahan jenjang karir di perusahaan guna pencapaian efektivitas karir karyawan. Oleh karena itu, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan komitmen karir terhadap efektivitas karir karyawan di PT. TELKOM area Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana pengaruh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan komitmen karir terhadap efektivitas karir karyawan pada PT.TELKOM Area Yogyakarta ?

1.3 Batasan Masalah

Agar tidak meluas, maka masalah dalam penelitian ini dibatasi sebagai berikut:

- a. Karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan PT.TELKOM area Yogyakarta.
- b. Manajemen karir organisasional yang dimaksud dalam penelitian ini ialah pemahaman individu dalam mengikuti pengelolaan karir yang dibuat oleh organisasi agar dapat bergerak maju dalam unit organisasinya (Mathis dan Jackson 2006 : 343). Indikator manajemen organisasional yaitu rencana dan prosedur, kesempatan berkarir, dukungan untuk berkarir dan data pendukung untuk berkarir.
- c. Manajemen karir individu yang dimaksud dalam penelitian ini ialah perencanaan karir yang fokus pada perencanaan karir secara pribadi (Mathis & Jackson 2006 :344). Indikator variabel ini yaitu tujuan

berkarir, strategi berkarir, kemampuan berkarir dan pemanfaatan kesempatan karir.

- d. Komitmen karir yang dimaksud dalam penelitian ini ialah hubungan secara psikologis antara pribadi pekerja dengan jabatan atau pekerjaan yang telah dipilihnya (Lee *et al* dalam Poon, 2004). Indikator variabel ini yaitu resiliensi, identitas dan perencanaan.
- e. Efektifitas karir yang dimaksud penilaian individu berkenaan dengan kesesuaian karir (Gibson *et al*, 2000). Indikator variabel ini yaitu penghasilan kerja, kepuasan, kemampuan dan peningkatan karir.

1.4 Tujuan Penelitian

Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan komitmen karir terhadap efektivitas karir karyawan pada PT.TELKOM Area Yogyakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Akademik

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pendidikan dan perkembangan pengetahuan dalam bidang Manajemen SDM.
- Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dalam melakukan penelitian dimasa yang akan datang.

b. Manfaat Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada praktisi manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan karir karyawan yang tepat bagi karyawan.

1. 6 Sistematika Penulisan

Untuk mendapatkan gambaran singkat mengenai materi yang dibahas dalam penelitian ini, penulis menyusun kerangka pembahasan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis menguraikan mengenai latar belakang masalah perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penyusunan penelitian sebagai gambaran yang menyeluruh dari materi penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini penulis akan menguraikan teori yang berhubungan dengan materi penelitian. Teori berasal dari penelitian perpustakaan yang berisi mengenai uraian dasar teori dan pengertian-pengertian yang mendasari penelitian ini.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai data yang diperlukan, objek penelitian, populasi dan sampel, pengambilan sampel, teknik penelitian, uji instrument penelitian yang digunakan untuk menjawab permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian.

BAB IV : ANALISIS HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang penjabaran dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Penjabaran ini menggunakan alat-alat analisis yang sesuai dengan bukti hipotesis yang telah dikemukakan penulis.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab terakhir ini berisi kesimpulan yang dapat ditarik dari pembahasan pada bab sebelumnya, dari data – data dan informasi yang berhasil dikumpulkan dan dianalisa. Disini penulis juga memberikan implikasi penelitian, saran dan keterbatasan penelitian yang nantinya dapat berguna untuk menjadi bahan pemikiran dan sumbangan bagi pihak yang berkepentingan.