

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam organisasi, karena sumber daya manusia merupakan motor penggerak utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Organisasi sebagai suatu sistem akan melibatkan berbagai sumber daya dan sumber dana yang satu sama lain saling menopang dan saling menunjang. Dukungan sarana dan prasarana serta sumber dana yang memadai merupakan unsur penting lainnya dalam menggerakkan roda organisasi, namun tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal, kegiatan organisasi tidak akan berjalan, sehingga optimalisasi pencapaian tujuan organisasi tidak mungkin dapat tercapai. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan tuntutan yang tidak dapat dielakkan guna menjamin ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai tuntutan organisasi.

Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan akan sangat tergantung pada sumber daya manusia yang kompetitif. Sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan bahkan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan dalam menghadapi pesaing. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan karir pada karyawan, secara berencana dan berkelanjutan. Dengan kata lain, pembinaan karir sebagai salah satu kegiatan

manajemen sumber daya manusia, harus dilaksanakan secara terintegrasi dengan kegiatan pengembangan sumber daya manusia lainnya.

Di era globalisasi saat ini, dunia usaha berkembang sangat pesat sehingga persaingan di segala bidang menjadi semakin ketat dan kompleks. Kompleksitas persaingan tersebut akan berdampak pada upaya pengelolaan sumber daya manusia di setiap organisasi, dalam rangka menjamin ketersediaan tenaga kerja yang handal, profesional dan memiliki daya saing tinggi, tak terkecuali pada organisasi perbankan.

Perbankan sebagai subsistem dunia usaha yang mengemban misi dan tanggung jawab memberikan jasa keuangan kepada masyarakat, dihadapkan pada tuntutan untuk meningkatkan kualitas kinerja pelayanan yang semakin meningkat, sehingga mampu memenangkan persaingan dan mampu *survive* serta tetap dipercaya masyarakat. Untuk menghadapi persaingan tersebut, perbankan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Sumber daya manusia yang profesional akan menyebabkan kinerja individual menjadi lebih baik sehingga mampu mendorong kinerja organisasi menjadi lebih optimal. Pada taraf ini organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawannya.

Penelitian terdahulu yang membahas tentang budaya organisasi, komitmen organisasi, kompensasi, dan iklim organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat, dilakukan oleh Anto Triyono (2009) dengan populasi penelitian Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Klaten. Dari hasil analisis data diperoleh kesimpulan bahwa budaya organisasi, kompensasi, dan iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap

kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Di antara variabel yang berpengaruh tersebut, variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah variabel budaya organisasi dengan angka koefisien regresi sebesar 0,659. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, dan tidak menutup kemungkinan masih banyak faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini akan menganalisis tentang pengembangan karir sebagai faktor lain yang mungkin mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menciptakan iklim organisasi yang dapat menjamin kebutuhan akan kesempatan pengembangan karir yang jelas dan terbuka secara objektif bagi setiap karyawan. Artinya setiap karyawan yang prestasi kerjanya baik, akan memperoleh kesempatan karir yang baik, namun sebaliknya, karyawan yang tidak berprestasi kesempatan karirnya akan menghadapi kendala. Kondisi ini akan memotivasi dan membuka peluang kompetisi bagi setiap karyawan untuk berprestasi dan membuka kesempatan pengembangan karir masing-masing secara objektif.

Bank merupakan salah satu lembaga keuangan yang menyelenggarakan kegiatan layanan jasa keuangan bagi masyarakat. Demikian pula halnya Bank Agro, sebuah bank yang bergerak dalam bisnis jasa keuangan kepada masyarakat yang banyak terkait dengan agrobisnis, dalam melakukan operasinya tidak terbebas dari persaingan yang semakin ketat, sehubungan dengan banyaknya bank-bank yang beroperasi di wilayah kerja setempat. Salah satu strategi yang dilakukan oleh

perusahaan dalam menghadapi persaingan tersebut adalah dengan membenahi kualitas sumber daya manusia (karyawan) melalui kegiatan pengembangan karir karyawan.

Kajian pendahuluan di lokasi penelitian (Bank Agro cabang Bandung) melalui wawancara dengan pimpinan dan beberapa karyawan, diperoleh informasi awal bahwa terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi terkait dengan pengembangan karir karyawan. Beberapa masalah pengembangan karir di Bank Agro terutama diindikasikan oleh hal-hal sebagai berikut: (1) Proses pengembangan karir karyawan belum terprogram dengan baik, (2) Kesempatan karyawan untuk meningkatkan karir melalui promosi dan rotasi jabatan masih terbatas/sedikit, dan (3) Penempatan karyawan pada jabatan tertentu masih belum sepenuhnya didasarkan pada hasil penilaian yang objektif.

Permasalahan-permasalahan tersebut di atas jika tidak segera diantisipasi akan menjadi prakondisi yang kurang menguntungkan bagi perusahaan, karena pengembangan karir yang kurang baik akan membentuk iklim organisasi yang kurang sehat dan pada akhirnya akan berdampak pada kinerja karyawan yang kurang optimal.

Bank Agro sebagai salah satu unit usaha perbankan swasta yang melaksanakan fungsi pelayanan publik, dalam rangka menarik minat para nasabah serta membangun kepercayaan nasabah terhadap keberadaan bank, perlu didukung oleh keberadaan karyawan-karyawan yang memiliki kinerja handal, yaitu karyawan yang berprestasi kerja baik, disiplin, kreatif, cakap dan bertanggung jawab. Untuk mewujudkan kondisi tersebut, perlu upaya pengelolaan sumber daya manusia yang

ada, melalui kegiatan pengembangan karir yang terprogram dan objektif, sehingga membuka peluang bagi setiap karyawan untuk merencanakan dan menata karirnya dengan baik sejak awal penugasan.

Upaya pengembangan karir karyawan menjadi sangat *urgent*, karena tidak hanya bermanfaat bagi kepentingan organisasi, tetapi bermanfaat pula bagi kepentingan pribadi karyawan itu sendiri. Bagi organisasi, pengembangan karir dapat meningkatkan profesionalisme karyawan yang dapat mendorong pencapaian sasaran-sasaran program serta tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sedangkan bagi karyawan itu sendiri, dapat menambah pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap, sehingga beban kerja dirasakan lebih ringan, kesempatan karir lebih terbuka serta kesempatan pengalaman penugasan (*Tour of Duty/Tour of Area*) lebih variatif.

Penjelasan-penjelasan diatas telah memperlihatkan bahwa pengembangan karir sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia, sangat erat kaitannya dengan kinerja karyawan. Baik secara teoritis maupun empiris menunjukkan adanya hubungan yang erat antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Implikasinya, apabila kebijakan pengembangan karir dalam suatu organisasi diperhatikan dengan baik oleh pimpinan, maka kinerja karyawan dalam organisasi tersebut akan meningkat. Alasan-alasan logis tersebut menjadi dasar yang kuat bagi penulis untuk mengkaji hubungan diantara dua variabel tersebut, melalui penelitian dengan judul: **“Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Bank Agro Cabang Bandung”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka fokus permasalahan dalam penelitian ini dideskripsikan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana gambaran pengembangan karir karyawan Bank Agro cabang Bandung?
- 2) Bagaimana gambaran kinerja karyawan Bank Agro cabang Bandung?
- 3) Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Agro cabang Bandung ?

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dilakukannya penelitian ini adalah untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Bank Agro cabang Bandung.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **a. Bagi Penulis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, pengalaman dan wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang pengembangan karir dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

b. Bagi Perusahaan (Bank Agro)

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan atau ide yang bermanfaat dalam menentukan kebijakan tentang pengembangan karir dan peningkatan kualitas kinerja karyawan yang berdampak pada efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

c. Bagi Pembaca/Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi para pembaca tentang pengembangan karir, dan dapat memberikan inspirasi bagi peneliti lain untuk mengungkap lebih mendalam tentang aspek-aspek lain dari pengembangan karir dan kinerja karyawan.

## **1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian**

### **1.5.1 Kerangka Pemikiran**

Sesuai judul, penelitian ini melibatkan dua variabel yaitu Pengembangan Karir sebagai variabel bebas (variabel X) dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat (variabel Y). Kedua variabel penelitian tersebut dideskripsikan sebagai berikut :

a. Pengembangan Karir.

Pengertian tentang pengembangan karir, banyak dikemukakan oleh para ahli. Menurut J.Dubrin yang dikutip oleh Mangkunegara (2007 : 77) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, menyebutkan sebagai berikut :

*“Career development, from the standpoint of the organization, is the personnel activity which helps individuals plan their future career within the enterprise, in order to help the enterprise achieve and the employee achieve maximum self-development”.*

Pengertian diatas menjelaskan bahwa pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian dalam membantu para pegawai untuk merencanakan masa depan karir mereka sehingga para pegawai bersangkutan dapat mengembangkan dirinya secara maksimal.

Sedangkan Menurut Handoko (2001 : 123) pengembangan karir adalah:

“Peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir”

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2008 : 139) menyatakan bahwa:

“Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi yang tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan”.

Bertolak dari beberapa pengertian di atas, dapat dianalisis bahwa:

- 1) Pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian dalam membantu para pegawai untuk mencapai masa depan karir yang lebih baik dan pengembangan diri yang maksimal.
- 2) Pengembangan karir merupakan suatu proses jangka panjang untuk membantu mencapai peningkatan status seorang pegawai dalam suatu organisasi yang bersangkutan.
- 3) Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada pemeliharaan, peningkatan dan penambahan kualitas kemampuan pegawai.

Kegiatan pengembangan karir sebagai aktivitas kepegawaian yang terencana, terorganisir dan berlangsung terus-menerus dapat ditempuh melalui kegiatan sebagai berikut:

- 1) Pendidikan dan pelatihan: yang bertujuan untuk memelihara dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan yang baik sesuai tuntutan kinerja organisasi.
- 2) Promosi jabatan: yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan dan menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- 3) Rotasi penugasan: yang bertujuan untuk menjaga keseimbangan organisasi, serta pengayaan pengalaman penugasan melalui rotasi penugasan, baik penugasan dalam berbagai jabatan dalam suatu unit organisasi (*Tour of Duty/TOD*), maupun penugasan dalam jabatan yang sejenis di unit organisasi pada suatu area/wilayah penugasan yang berbeda (*Tour of Area/TOA*).

Kegiatan-kegiatan pengembangan karir seperti diuraikan di atas, dijadikan sebagai indikator variabel pengembangan karir dalam penelitian ini.

#### b. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan diartikan sebagai hasil dari perilaku anggota organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, terdapat beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli tentang kinerja. Menurut M.T. Efendi Hariandja (2005 : 195) kinerja sama artinya dengan unjuk kerja yaitu merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh

pegawai atau perilaku anggota yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2002 : 67) kinerja adalah :

“Sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Pendapat lainnya dikemukakan Menurut Rivai (2004 : 309) kinerja adalah:

“Perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.”

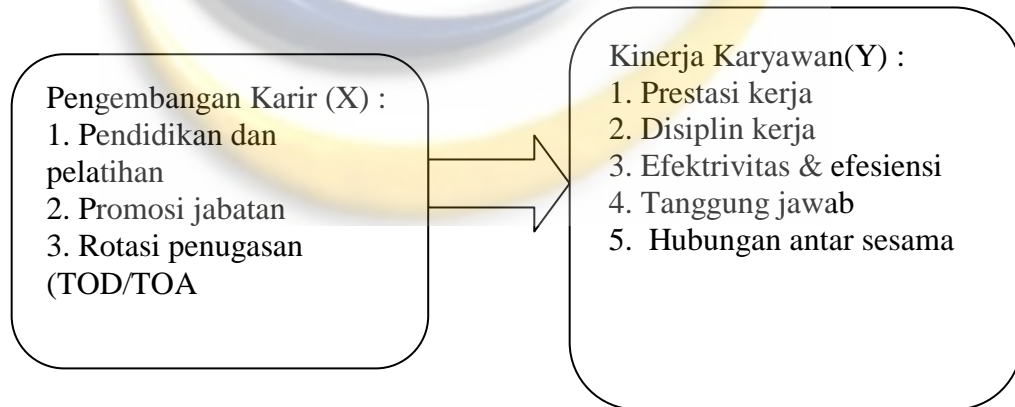
Bertolak dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing, baik secara kualitas maupun kuantitas yang didasarkan pada standar kerja, target atau sasaran serta tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati bersama dalam periode waktu tertentu.

Untuk dapat melihat baik atau buruknya kinerja karyawan dalam suatu organisasi, dapat dilakukan penilaian dengan berpedoman pada aspek-aspek penilaian kinerja. Menurut Sulistiyanti ( 2003:228) menyebutkan bahwa ada 5 hal yang dapat dijadikan indikator kinerja pegawai yaitu:

- 1) Prestasi kerja; yaitu hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas, sesuai standar yang ditetapkan organisasi.
- 2) Disiplin kerja; yaitu kepatuhan karyawan terhadap ketentuan organisasi dan ketepatan waktu penyelesaian tugas/pekerjaan sesuai standar waktu yang telah ditetapkan.

- 3) Efektivitas dan Efisiensi kerja; yaitu kemampuan memanfaatkan segala sumber daya organisasi secara tepat, sehingga tugas-tugas dapat diselesaikan tepat waktu dengan hasil maksimal.
- 4) Tanggung jawab; yaitu kesiapan karyawan dalam mengemban tugas dan kewenangan sesuai dengan jabatan yang dipangkunya, termasuk kesiapan menanggung segala akibat yang terjadi dari pekerjaannya.
- 5) Hubungan antar sesama; yaitu kemampuan untuk memelihara hubungan yang harmonis antar sesama karyawan dan hubungan antar atasan dengan bawahan dalam rangka meningkatkan kerja sama.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang visualisasi pengaruh variabel X (Pengembangan Karir) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:



**Gambar 1.1:** Indikator pengembangan karir dan kinerja karyawan

### 1.5.2 Hipotesis penelitian

Hipotesis adalah dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang perlu dibuktikan secara empiris didasarkan kepada fakta-fakata dan analisis hasil penelitian. Rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : **“Jika pengembangan karir dilakukan dengan baik, maka kinerja karyawan akan tinggi“**

### 1.6 Metodologi Penelitian

Untuk mendapatkan hasil yang bermutu dan dapat dipertanggungjawabkan dalam menyelesaikan penulisan ini, penulis melakukan dua metode penelitian yang dilakukan secara berkala dan bertahap yaitu:

#### 1.6.1 Metodologi Pengumpulan Data

Penelitian data primer dilakukan penulis melalui penelitian langsung ke lapangan (*field research*) dengan mengadakan wawancara, observasi dan kuesioner, Sedangkan pengumpulan data sekunder dilakukan melalui penelitian data kepustakaan (*library research*). Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain :

##### 1) Penelitian lapangan (*field research*)

Penelitian lapangan adalah pengumpulan data praktis dengan cara mengumpulkan dan mempelajari data/bahan-bahan tertulis serta mengumpulkan data yang tidak tertulis berdasarkan :

a) Wawancara

Yaitu dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang terlibat dengan masalah yang diteliti.

b) Observasi

Yaitu dengan mempelajari struktur organisasi serta wewenang dan tugas dari tiap-tiap bagian.

c) Kuesioner

Yaitu dengan cara mengumpulkan data melalui sejumlah pertanyaan secara tertulis yang disusun sedemikian rupa, sehingga dengan mudah dapat dijawab oleh responden. Dalam cara penyampaian pertanyaan adalah responden harus menjawab pertanyaan secara tertulis atas jumlah pertanyaan yang diajukan.

2) Penelitian kepustakaan (*library research*)

Yaitu dengan membaca/mengamati dan mempelajari dokumen-dokumen, bukti-bukti tertulis, seperti buku-buku acuan yang berhubungan dengan objek penelitian, formulir dan catatan-catatan yang berkaitan dengan hasil yang diteliti.

### **1.6.2 Metode Analisis Data**

Tahap awal analisis data dilakukan dengan mengenali variabel-variabel penelitian yang ada. Konseptualisasi yang mengkomunikasikan aspek-aspek utama proses penelitian ilmiah.

## **1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian**

### **1.7.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di Kantor Bank Agro Cabang Bandung JL. LL.R.E Martadinata No. 113 Bandung.

### **1.7.2 Waktu Penelitian**

Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Februari 2012 sampai dengan selesainya penelitian ini.

