

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam kemajuan teknologi dan kompetisi global saat ini membuat suatu perusahaan, organisasi, maupun badan usaha harus memiliki sumber daya manusia yang mampu bersaing dan berkompeten. Perjalanan dan berkembangnya suatu perusahaan tak luput dari adanya suatu permasalahan yang sering muncul dan terus terjadi. Sumber daya manusia yang terdapat di suatu perusahaan itu merupakan orang-orang yang bekerja dan berjuang dalam menghadapi persaingan bisnis yang ada di Indonesia ini dengan maksud dan tujuan yang dimiliki perusahaan tersebut sebagai acuan untuk terus tumbuh dan berkembang menjadi yang terbaik.

Sumber daya manusia yang meliputi pekerja dan pemimpin pasti saling bergantung dan mempengaruhi satu sama lain di dalam perusahaan. Pemimpin perusahaan, organisasi, atau badan usaha dalam melakukan pekerjaannya yang dibantu para karyawan untuk mencapai apa tujuan dari perusahaan itu saling bekerja sama. Sehingga, dengan adanya saling kerja sama akan menimbulkan hubungan yang sangat penting bagi unit sumber daya manusia yang ada di perusahaan khususnya dalam mencapai kesejahteraan dan kesuksesan dari perusahaan.

Perusahaan memiliki karyawan yang bekerja dalam suatu pekerjaan yang diharapkan untuk bisa berhasil mencapai tujuan dari perusahaan, sehingga

perusahaan bisa dinilai baik karena sumber daya manusia yang berkompeten. Dalam hal ini sumber daya manusia merupakan hal penting bagi jalannya suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Apabila tujuan perusahaan sudah terencana dengan baik, namun karyawan tidak berperan aktif maka akan sulit untuk menjalankan tujuan perusahaan. Mutu dan kualitas perusahaan tergantung pada sumber daya manusianya yaitu karyawan yang juga memiliki keinginan dan hak dalam perusahaan tempat mereka bekerja.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha,1999 (Edy Sutrisno, 2016:4) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelligence, creativity dan imagination tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya. Sumber daya manusia merupakan sumber daya organisasi yang paling penting dimana suatu perusahaan akan mengeluarkan banyak usaha untuk mendapat dan dapat memanfaatkannya dengan baik.

Upaya yang dilakukan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia dengan memperoleh, memelihara, dan mengembangkannya diperlukan adanya manajemen sumber daya manusia. Dimana manajemen sumber daya manusia tersebut dikelola secara fungsional dalam satuan kerja untuk menghasilkan unit sumber daya manusia yang baik. Untuk satuan kerja dalam mengelola sumber daya manusia merupakan penunjang semua satuan kerja lain dalam

organisasi atau perusahaan dan besar kecilnya pengelolaan sumber daya manusia tergantung pada organisasi yang berjalan.

Menurut Kasmir (2016:6) manajemen sumber daya manusia adalah “Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, pemberi kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutus hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder”.

Secara umum manajemen sumber daya manusia merupakan tanggung jawab bersama dari para manajer lini dan yang ahli dalam manajemen sumber daya manusia. Hubungan antara karyawan dan manajer atau pimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja yang bisa menentukan kemajuan perusahaan untuk kedepannya. Perusahaan yang dikatakan berhasil apabila kinerja karyawan dari perusahaan bisa bekerja dengan baik dan hasil yang signifikan dalam proses kerjanya.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan berdasarkan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Kinerja karyawan sebagai suatu hasil dari kerja dalam kualitas dan kuantitas yang telah tercapai oleh karyawan saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki seorang karyawan (Wardani, 2017).

Kinerja dapat diukur dari kemampuannya dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dari perusahaan. Artinya, dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian yang harus dipenuhi karyawan,

sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik.

Untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang berhasil itu tergantung pada kinerja karyawan apakah dalam melaksanakan pekerjaannya dilakukan dengan baik atau tidak. Tujuan dari suatu organisasi dapat dicapai karena dalam kinerja karyawan memiliki faktor yang mempengaruhi kinerja dari karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Untuk faktor internal sendiri itu berasal dari dalam diri karyawan masing-masing dalam melakukan pekerjaannya dan untuk faktor eksternal itu seperti faktor yang mendukung di dalam ruang lingkup lingkungan kerjanya seperti pengembangan karier.

Karier merupakan jabatan atau kepangkatan yang diperoleh seseorang selama karyawan tersebut bekerja di perusahaan. Karyawan yang sudah sekian lama bekerja di perusahaan pasti akan memikirkan bagaimana cara untuk memperoleh suatu jabatan yang lebih tinggi atau kenaikan penghasilan. Artinya, karyawan tersebut harus memikirkan bagaimana cara untuk mengembangkan kariernya agar dalam bisa berkembang dan meningkatkan kemampuan dalam pekerjaannya. Karyawan yang memikirkan jenjang karier yang lebih tinggi berarti secara tidak langsung juga karyawan tersebut juga memikirkan masa depan dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Pengembangan karier menurut I Komang A, dkk, (Burhanuddin Yusuf, 2015:177) adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia

untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Dalam memperoleh jenjang karier yang diinginkan harus banyak persyaratan yang harus dilalui dan pertimbangan yang matang. Misalnya persyaratan tentang tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan, keterampilan yang dimiliki, komitmen terhadap perusahaan, motivasi kerja terhadap perusahaan.

Dalam merencanakan karier seorang karyawan, pihak perusahaan juga memberikan fasilitas terhadap karier seseorang dimana perusahaan membuat suatu program pengembangan karier agar karyawan juga bisa melakukan kesempatan pada kariernya. Program pengembangan karier yang dilakukan perusahaan akan memberikan keuntungan bagi para karyawan, dan sebaliknya jika perusahaan tidak membuat perencanaan program pengembangan karier secara matang maka akan menimbulkan kerugian bagi karyawan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Untuk pengembangan karier karyawan pihak perusahaan sebenarnya hanya memfasilitasi karier karyawan ke jenjang selanjutnya dan selebihnya pada pengaruh utamanya ada pada karyawan itu sendiri. Dengan adanya program perencanaan karier yang benar dan kemauan kesanggupan karyawan akan berjalan sebagaimana mestinya. Kedua belah pihak antara karyawan dengan perusahaan saling bergantung satu sama lain. Sehingga untuk menumbuhkan rasa kemauan dan kesanggupan dari karyawan tersebut membutuhkan motivasi kerja.

Dalam melakukan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan perlu adanya motivasi dalam melakukan aktivitas kerjanya agar timbul adanya semangat dan gairah saat melakukan pekerjaan yang dikerjakannya. Motivasi merupakan suatu perangsang keinginan daya penggerak pada kemauan bekerja seseorang dengan motif tujuan tertentu yang akan dicapai.

Menurut Berelson dan Steiner (dalam Burhanuddin Yusuf, 2015:264) motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi. Dalam pemberian dorongan proses timbulnya motivasi bertujuan untuk menggiatkan karyawan agar semangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki. Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

Setiap karyawan pasti memiliki perbedaan motivasi sendiri dan dari faktor luar lingkungannya. Bentuk motivasi karyawan misalnya yang ada dalam dirinya mereka bekerja untuk mengharapkan dan menginginkan suatu penghargaan yang diberikan perusahaan saat dia bekerja dan juga ada rasa puas setelah melakukan pekerjaan tersebut. Motivasi yang ada pada diri seorang karyawan merupakan suatu pendorong yang dapat mewujudkan suatu perilaku untuk mencapai tujuan dan kepuasan dirinya.

Di dalam suatu perusahaan baik itu barang maupun jasa pasti dalam mencapai tujuannya tidak luput dari adanya pengembangan karier dan motivasi kerja terhadap karyawan, sehingga diharapkan kinerja bisa menghasilkan yang terbaik. Perusahaan jasa sendiri merupakan suatu unit usaha yang kegiatannya memproduksi produk yang tidak berwujud (jasa),

dengan tujuan mendapatkan laba atau keuntungan. Salah satu perusahaan yang ada di Indonesia sebagai perusahaan jasa yang mengatur pelabuhan yaitu PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).

PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau biasa dikenal dengan sebutan Pelindo III adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa kepelabuhan. Dimana Pelindo III ini mengelola 43 pelabuhan dengan 16 kantor cabang yang tersebar di tujuh provinsi di Indonesia meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Tengah, dan Kalimantan Selatan.

Pelindo III membawahi 11 (sebelas) anak usaha dan perusahaan afiliasi yang bergerak dalam beragam sektor terkait jasa kepelabuhan seperti logistik, layanan kesehatan, petikemas, pengelola terminal curah cair dan gas, sarana bantu pemanduan, operator terminal, penyedia tenaga kerja, jasa pemeliharaan, pengelolaan alur pelayaran, kawasan industri, bongkar muat dan lain sebagainya.

Sesuai dengan pasal 3 ayat 2 Anggaran Dasar Perseroan, maksud dan tujuan Perseroan ini adalah melakukan usaha di bidang penyelenggaraan dan pengusahaan jasa kepelabuhanan, serta meningkatkan nilai Perseroan dengan optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Perseroan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna menerapkan prinsip - prinsip Perseroan Terbatas.

Dalam mengembangkan karier karyawan berikut ada contoh beberapa data pelatihan atau diklat dengan jenis pelatihan Inhouse dan Exhouse yang diperuntukkan para karyawan yang ada di kantor pusat Pelindo III.

Tabel 1.1
Data Pelatihan Kantor Pusat Pelindo III Tahun 2018

No	Bidang Operations, System Management, dan HSSE	Jenis Pelatihan	Jumlah Peserta Pelatihan							
			Januari	Februar	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus
1	Pelatihan dan Sertifikasi SIO Fixed Crane Cabang Lembar	Inhouse	6							
2	Pelatihan Pengurangan Risiko pada Kecelakaan Kerja	Inhouse	24							
3	Pelatihan dan Sertifikasi SIO Operator Alat Fixed Crane , Reach Stacker dan ForkliftBanjarmasin dan Kotabaru	Inhouse		8						
4	Seminar ISO / Final Draft International Standard (FDIS) 45001	Inhouse		4						
5	Refresher Training Of STS Basic	Inhouse		7						
6	Diklat Pandu Tingkat II Angkatan XL Tahun 2018	Inhouse			13					
7	On The Job Training STS dan RTGC	Inhouse			149					
8	Forum HSSE Regional	Inhouse				85				
9	Diklat Foreman Batch VI Banjarmasin	Inhouse					15			
10	pelatihan Port Facility Security Officer (PFSO)	Inhouse					14			
11	Perpanjangan SIO Operator Alat Angkat dan Angkut	Inhouse					34			
12	Diklat Pengenalan Bisnis Perusahaan dan Ujian Prajabatan Pandu	Inhouse							13	
13	Diklat Sertifikasi SIO HPC dan Forklift Tanjung Perak Agustus	Inhouse								14
14	Diklat Pandu Penyegaran (Refreshing) Endorsement Certificate	Inhouse								5
15	Diklat Pandu Penyegaran (Refreshing) Endorsement Certificate	Inhouse								15
16	Perpanjangan AK3 Umum									16
17	Pelatihan Sertifikasi CRMO Batch 1	Inhouse								21
18	Pelatihan Sertifikasi CRMO Batch 2	Inhouse								21
19	Sosialisasi Polis Asuransi Asset dan Tanggung Gugat_Februari	Inhouse		37						
20	Sosialisasi Polis Asuransi Asset dan Tanggung Gugat_Februari	Inhouse		16						
21	Sosialisasi Polis Asuransi Asset dan Tanggung Gugat_Februari 2018 Regional Kalimantan	Inhouse		15						
22	Sosialisasi Polis Asuransi Asset dan Tanggung Gugat_Februari	Inhouse		22						
23	Workshop Safety Sign 2018	Inhouse								31
24	Seminar Behaviour Based Safety dalam rangka Penutupan Bulan K3 Nasional Tahun 2018	Exhouse		8						
25	Diklat Sertifikasi Radio Elektronika dan Operator Radio (REOR)	Exhouse	1							
26	Diklat Ahli Kepelabuhanan	Exhouse			3					
27	Modern Port Management Modul 7-8	Exhouse			2					
28	workshop Profesional Accident & Accident Investigation Profesional Management Lost Control SHE Course dan Manajemem limbah B3 Industri dan Manajemen Air Limbah Industri	Exhouse					4			
29	AK3 Orang	Exhouse							3	
30	Seminar Dampak dan Antisipasi: Land Subsidence dan Settlement Tanah di Semarang - Kendal dan sekitarnya	Exhouse								24

Sumber : Kantor Pusat Pelindo III

Inhouse Training merupakan pelatihan atau seminar yang dilakukan dan di desain diselenggarakan dikelola oleh perusahaan tertentu. Dengan adanya

pelatihan yang dilaksanakan dalam bentuk inhouse, perusahaan bertujuan memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan para peserta sehingga dengan cara ini perusahaan dapat meminta para penyelenggara training dan trainer dalam mempersiapkan program pelatihan. Untuk pelatihan exhouse merupakan pelatihan atau seminar yang dilakukan diselenggarakan dikelola oleh pihak vendor penyedia jasa training/pelatihan. Dengan adanya pelatihan exhouse ini akan mendapat network baru untuk memperlancar dan membuat peluang-peluang dalam hal kerjasama yang baru.

Namun, Pelindo III tepatnya pada kantor pusat dalam proses pengembangan kariernya masih belum sepenuhnya bisa memuaskan karyawan. Karena dalam jenjang karier yang diperuntukkan karyawan masih dibatasi apabila karyawan ingin melakukan peningkatan jenjang karier. Dimana karyawan yang sudah lama pada jenjang karier pelaksana atau staf itu sangat susah untuk naik ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.

Dalam perusahaan ini memiliki tingkat jabatan karyawan yang didasarkan pada jenjang dari yang tinggi ke rendah yaitu pertama jabatan struktural merupakan jabatan yang mengatur, mengawasi dan mengontrol bidang manajerial dalam bidangnya yang terdiri dari Senior Manajer (SM), Asisten Senior Manajer (ASM), Manajer, dan Supervisor. Kemudian pada jabatan fungsional merupakan jabatan yang terdiri dari tenaga pandu (PBJ-PR, PBJ-SS), bidang Informasi dan Teknologi, dan Auditor. Dan untuk pelaksana atau staf memiliki tugas yang dilakukan berdasarkan arahan dari atasan yaitu struktural.

Tabel 1.2

Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenjang Jabatan pada Kantor Pusat Pelindo III

KOMPOSISI PEGAWAI BERDASARKAN JENJANG JABATAN*						
	2015		2016		2017	
	JUMLAH	PROPORSI	JUMLAH	PROPORSI	JUMLAH	PROPORSI
Struktural	43	15%	36	11%	28	8%
Fungsional	32	11%	41	13%	38	11%
Pelaksana	214	74%	247	76%	278	81%
JUMLAH	289	100%	324	100%	344	100%

Sumber : Kantor Pusat Pelindo III

Berdasarkan data di atas bisa dilihat bagaimana komposisi karyawan yang ada di kantor pusat Pelindo III berdasarkan jenjang jabatan tersebut dari tiga tahun terakhir dari tahun 2015-2017 untuk jenjang menengah fungsional proporsinya masih naik turun pada tahun 2015 sebesar 11%, tahun 2016 sebesar 13% dan tahun 2017 sebesar 11%. Kemudian untuk jenjang jabatan atas struktural masih minim dan belum ada peningkatan pada proporsinya pada tahun 2015 sebesar 15%, tahun 2016 sebesar 11% dan tahun 2017 sebesar 8%.

Tetapi, pada jenjang jabatan pelaksana masih banyak sekali dan terus meningkat proporsinya setiap tahun yaitu pada tahun 2015 sebesar 74%, tahun 2016 sebesar 76% dan untuk tahun 2017 sebesar 81%. Itu menandakan bahwa dalam mengembangkan karier pada karyawan Pelindo III masih terbilang susah. Meskipun pada karyawan sudah melakukan beberapa pelatihan namun yang diutamakan dalam kenaikan jabatan adalah pada senior-senior yang sekiranya memiliki pengalaman lebih lama.

Dari masalah tersebut membuat para karyawan yang muda atau junior namun sudah lama bekerja akan menghambat karier mereka dan akan menjadi cepat bosan dalam melakukan pekerjaan yang diterimanya karena kurang motivasi dan hanya stagnan di tempat tidak berubah dalam kariernya. Karyawan junior yang sangat ingin naik jenjang karier yang lebih tinggi terhambat karena sistem program pengembangan karier pada Kantor Pusat Pelindo III masih belum sepenuhnya sempurna. Ini membuat karyawan sulit untuk berkembang dan berkontribusi pada perusahaan dan akan berpengaruh pada kinerja karyawan di perusahaan.

Tabel 1.3
Beberapa Penyebab Karyawan Mengalami Pengurangan

Penyebab	Tahun								
	2015			2016			2017		
	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	TOTAL PEGAWAI	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	TOTAL PEGAWAI	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	TOTAL PEGAWAI
Pensiun alami	18	8	26	17	9	26	19	7	26
Pensiun dini	15	3	18	7	1	8	8	6	14
Meninggal	5	4	9	1	1	2	3	0	3
Mengundurkan diri	1	3	4	2	6	8	3	2	5
Diberhentikan karena melakukan pelanggaran	2	0	2	1	0	1	1	0	1
TOTAL	41	18	59	28	17	45	34	15	49
Persentase <i>turnover</i>	3.0%			2.4%			2.6%		

Sumber : Kantor Pusat Pelindo III

Selain data jenjang jabatan ada juga data pada statistika karyawan di mana karyawan berkurang karena adanya beberapa penyebab salah satunya pada karyawan yang mengundurkan diri karena perpindahan yang dilakukan perusahaan kepada karyawan tidak sesuai dengan keinginan dari karyawan. Karyawan yang di pindahkan lebih memilih *resign* atau mengundurkan diri saat ditugaskan ke daerah lain karena pertimbangan keluarga.

Selain itu juga ada beberapa karyawan juga yang kurang termotivasi dalam bekerja, mereka belum percaya diri dengan kemampuan yang dimilikinya dalam menyelesaikan pekerjaannya karena perusahaan belum sepenuhnya optimal dalam memberikan motivasi kepada karyawannya. Sehingga karyawan akan menghasilkan kinerja yang belum sepenuhnya mencapai target perusahaan.

Berdasarkan penjelasan masalah yang sudah dipaparkan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian sumber daya manusia dengan mengambil judul **“Pengaruh Pengembangan Karier dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia III Persero)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang di atas, maka dapat disusun suatu rumusan masalah yaitu sebagai berikut :

1. Apakah pengembangan karier dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan dengan kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.
2. Apakah pengembangan karier dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan dengan kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan karier dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan karier dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Dari hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan bagi universitas bisa mengambil hasil dan manfaat dari penelitian ini, serta dapat tersalurkan teori-teori ilmu pengetahuan dari penelitian ini yang sesuai dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti yaitu pengembangan karier, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pertimbangan dan masukan kepada perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia III Persero Surabaya dalam mengevaluasi pengembangan karier dan untuk referensi bagi peneliti selanjutnya dalam hal sumber daya manusia khususnya dalam hal pengembangan karier dan motivasi kerja, serta kinerja karyawan di suatu organisasi atau perusahaan.