

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembentukan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) didasarkan pada Pasal 177 UU No. 34 tahun 2004 yang menyebutkan bahwa pemerintah daerah dapat memiliki BUMD yang pembentukan, penggabungan, pelepasan kepemilikan, dan/atau pembubarannya ditetapkan dengan Peraturan Daerah (Perda) yang berpedoman pada peraturan perundang-undangan.

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap perusahaan harus percaya bahwa sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang besar pada kegiatan perusahaan, karena kondisi itulah perusahaan mengharuskan untuk melakukan pembinaan karir bagi para pegawainya.

Sesungguhnya pembinaan karir tidak lepas dengan kegiatan perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi. Dari kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia tersebut, harus diperoleh sejumlah tenaga kerja yang berkualitas baik.

Pengembangan karir berarti perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, Karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin matang. (Nawawi,2001:289)

Hal yang sama juga diungkapkan (Noe,2000:248), bahwa pengembangan karir adalah :

“Career development is an ongoing, formalized effort by an organization that focuses on developing enriching the organization’s human resources in light of both the employee’s and the organization’s.”

(“Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal oleh organisasi yang memfokuskan pada pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia organisasi dengan memenuhi kebutuhan dari karyawan dan organisasi”).

Hal ini sesuai dengan kenyataan yang terjadi di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya bahwa pengembangan karir pada karyawan PDAM Surya Semabada Kota Surabaya adalah sebuah usaha yang difokuskan pada pengembangan dan peningkatan sumber daya manusianya. Pada umumnya tujuan pengembang karir adalah pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Salah satunya pencapaian tujuan individu adalah agar pegawai tersebut dapat menambah keterampilan, aspek pengetahuan, dan berbagai kemampuan manajerial lainnya. Dengan kemampuan kerja pegawai yang meningkat, maka tujuan perusahaan dalam hal produktivitas perusahaan akan meningkat. Hal ini dikuatkan dengan pendapat (Nawawi,2001:292) yaitu pengembangan karir pada intinya dapat member tekanan kembali pada pentingnya para pekerja (manajer, staf, dan petugas operasional) memiliki kemampuan kerja yang prima, agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Dengan kemampuan kerja yang prima itu akan semakin besar kemungkinan organisasi/perusahaan mencapai tujuan bisnisnya secara maksimal. Tingkat efisien dan efektifitas pelaksanaan kerja itu, sangat ditentukan oleh pengembangan kemampuan para pekerja, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, kerjasama dalam tim,

pemecahan masalah, dan berbagai kemampuan manajerial lainnya. Dari Pengembangan dan peningkatan itu, diharapkan hasil sebagai muaranya adalah terwujudnya produktifitas yang tinggi. Akan tetapi masih banyak lagi tujuan dan manfaat pengembangan karir.

Pengembangan karir merupakan suatu proses dimana seorang pegawai menginginkan peningkatan dalam pekerjaannya. Peningkatan itu mencakup pada peningkatan jabatan, wewenang, dan tanggung jawab. Sistem pengembangan karir yang jelas akan memotivasi para pegawai untuk bekerja dengan lebih giat sehingga karir kerjanya meningkat secara langsung akan memberikan dampak langsung bagi perusahaan. Maka dari itu pandangan behaviorisme dapat menerangkan fungsi pengembangan karir. Dengan teori tersebut pegawai akan mendapatkan *reinforcement*, *reward* maupun *punishment* dari perusahaan. Sebagai imbalan atas apa yang mereka berikan terhadap perusahaan dan jabatan yang mereka tempati.

PDAM Kota Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih. Salah satu tujuan dibentuknya PDAM adalah mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan prasarana serta distribusi air bersih, sedang tujuan lainnya adalah ikut serta mengembangkan perekonomian guna menunjang pembangunan daerah dengan memperluas lapangan pekerjaan, serta mencari laba sebagai sumber utama pembiayaan bagi daerah. PDAM Kota Surabaya sebagai salah satu BUMD diharapkan mampu memberikan kontribusi yang memadai.

Menurut Peraturan Daerah No 2 Tahun 2009 Kota Surabaya tentang perusahaan daerah air minum bab 2 bagian keempat pasal 6 disebutkan bahwa PDAM didirikan dengan tujuan :

- a. menyediakan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan ruang lingkup usahanya;
- b. memberikan kontribusi pada pendapatan asli daerah;
- c. dan turut serta meningkatkan perekonomian daerah.

Pengembangan karir dan penempatan dalam jabatan penting untuk diperhatikan seorang pimpinan. Jadi seorang pimpinan harus dapat mengembangkan potensi optimal bawahannya, serta secara tepat dan benar menilai kesiapan dan kemampuan bawahan. Sehingga proses pengangkatan dan penempatan dalam jabatan struktural betul-betul menganut sistem, yaitu: berdasarkan kecakapan, kemampuan atau keahlian tertentu sesuai dengan tingkatan jabatannya. Pengembangan karir mempunyai kaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia. Dimana dalam pengembangan karir mengarah pada perbaikan atau peningkatan pribadi yang diusahakan oleh individu maupun organisasi untuk memilih tujuan dan jalur karir.

Dari hasil perbincangan dengan Manajer Sumber Daya Manusia PDAM Surya Sembada Kota Surabaya peneliti menghasilkan. Pertama, tugas sebagai seorang Manajer Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas:

1. Mengelola pengembangan organisasi yang meliputi struktur organisasi dan uraian tugas, standar kompetensi dan *assessment*-nya, budaya kerja, serta *system employee lifecycle*.
2. Mengelola pengembangan Sumber Daya Manusia yang meliputi pendidikan dan pelatihan, *shared learning program*, *coaching* dan konseling.

Kedua, wewenang seorang Manajer Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia mempunyai wewenang : Menyetujui kegiatan operasional yang terkait dengan pengembangan organisasi dan Sumber Daya Manusia. Ketiga, seorang Manajer Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia membawahi :

1. Supervisor Pengembangan Organisasi;
2. Supervisor Pengembangan Sumber Daya Manusia;
3. Staf Administrasi.

Keempat, seorang Manajer Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia bertanggung jawab kepada Manajer Senior Kelola Sumber Daya Manusia.

Mengingat besarnya peranan pegawai dalam melaksanakan kegiatan perusahaan maka sudah sewajarnya jika perusahaan mencurahkan perhatiannya terhadap pengembangan karir yang dicapai oleh pegawainya. Untuk itu pegawai berhak mendapatkan perhatian dalam setiap aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaannya. Pengembangan karir terhadap para pegawai merupakan salah satu pendekatan utama mempunyai peran strategis terhadap keberhasilan operasional organisasi disatu sisi dan keberhasilan karir pegawai disisi lain. Oleh karena itu, diperlukan fungsi manajer sumber daya manusia yang paham akan bidang psikologi industri dan organisasi. Ardan Andini dalam artikelnya menuturkan

bahwa psikologi juga sangat diperlukan dalam perusahaan industri. Adapun hal yang melatarbelakangi perlunya psikologi dalam industri adalah :

1. Untuk mendapatkan pemecahan bagi masalah-masalah yang penting berkenaan dengan penggunaan tenaga manusia dalam industri
2. Agar dunia industri mampu menggunakan prosedur-prosedur yang lebih tepat untuk memecahkan masalah-masalah kemanusiaan dalam perindustrian.

Perubahan pasti membawa dampak baik dari sisi positif maupun dari sisi negatif bagi penerima perubahan itu. Demikian halnya dengan perubahan di area manajemen sumber daya manusia. Suatu kebijakan yang diterapkan berkaitan langsung dengan manajemen sumber daya manusia pasti membawa implikasi adanya penolakan atau penerimaan. Kondisi ini yang sering ditemui di lapangan ketika kebijakan SDM diterapkan maka ada pergolakan dan pada akhirnya manajemen harus berpikir keras apa yang harus dilakukan untuk bisa menerapkan kebijakan manajemen SDM tanpa banyak pergolakan.

Hal yang sering terjadi biasanya berkaitan dengan masalah gaji atau upah dan sejenisnya. Para pegawai sangat sensitif dalam hal tersebut. Tidak kalah pentingnya juga masalah pengembangan karir pegawai di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya yang masih dirasa kurang dalam penanganannya dari belum adanya *career path* (jenjang karir) yang pasti, data yang belum terintegrasi dengan baik dan update serta kurang adanya kesadaran pegawai dalam hal merumpun jadi kelompok-kelompok terkesan sendiri-sendiri.

Berdasarkan uraian pada bagian-bagian sebelumnya, dapat penulis rangkum bahwa HRD memiliki peran strategis yang turut menentukan sukses atau gagalnya organisasi dalam mencapai tujuan. Hal ini menandakan bahwa HRD menjadi cerminan bagi pimpinan tertinggi bagaimana karakter dari SDM yang dibinanya. Banyak kebijakan pemerintah yang dapat menjadi referensi bagi HRD dalam merumuskan serta mengaplikasikan kebijakan organisasi sesuai dengan perkembangan era tenaga kerja.

Peran strategis HRD dalam pencapaian organisasi diantaranya menjalankan peran secara organisasional atau kelembagaan, personal, sosial serta fungsional. Ini berarti bahwa HRD mengemban banyak peran yang meliputi seluruh elemen pembinaan organisasi. Dari sudut organisasi, HRD dituntut menjalankan pendampingan kepada SDM dalam hal penguasaan aspek-aspek dan karakter organisasinya sehingga upaya pencapaian tujuan organisasi dapat secara konkrit terlaksana. Secara personal, HRD diupayakan dapat menguasai cara-cara persuasif kepada SDM organisasi agar hubungan kerja interpersonal dapat terjalin dengan baik dan dapat menjadi daya dukung bagi efektivitas organisasi.

Secara sosial, HRD dituntut dapat memberikan perhatian secara khusus kepada lingkungan organisasi sebagai upaya melahirkan *good will* (itikad baik) lingkungan eksternal organisasi kepada internal organisasi. Selanjutnya peran HRD dalam mencapai tujuan fungsional, adalah HRD diarahkan untuk dapat menjalankan fungsi peramalan kebutuhan SDM organisasi, pengembangan SDM, evaluasi hingga pemberhentian serta pengaturan kompensasi pegawai dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, secara tersirat nampak peranan manajer SDM penting dalam pengembangan karir yang ada (career opportunities) dari suatu pekerjaan atau serangkaian pekerjaan sebagai sumber motivasi yang sangat penting bagi banyak orang untuk makin berprestasi lebih tinggi dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Menyadari hal tersebut PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, telah memiliki perhatian pada keberadaan sumber daya manusia di perusahaan. PDAM Surya Sembada Kota Surabaya adalah sebuah perusahaan air minum yang salah satu tujuannya untuk mewujudkan dan meningkatkan kebutuhan air minum bagi masyarakat secara adil dan merata yang memenuhi syarat-syarat kesehatan dan berkesinambungan. Guna mewujudkan visi dan misi organisasi tersebut, pihak pengelola PDAM Surya Sembada Kota Surabaya memiliki perhatian terkait adanya kemajuan teknologi dan pertumbuhan ekonomi yang semakin pesat. Hal ini mengakibatkan persaingan yang sangat ketat sehingga perusahaan harus meningkatkan kualitas perusahaan dalam memberikan pelayanan yang lebih baik lagi, termasuk peran manajer sumber daya manusianya.

Berdasarkan hasil perbincangan peneliti dengan manajer SDM mengenai proses mutasi, kenaikan pangkat, evaluasi, pensiun serta perekrutan pegawai di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. Proses mutasi : proses ini melibatkan pegawai/bawahan dengan atasannya melalui keputusan direksi.

- b. Kenaikan pangkat : melalui proses observasi langsung oleh atasan. Kemudian, atasan yang mempromosikan kepada jajaran direksi bahwa pegawai tersebut mampu menempati jabatan baru tersebut.
- c. Evaluasi : PDAM menyebutnya dengan PA (*Performance Appraisal*) di sini PDAM Surya Sembada Kota Surabaya melakukan 1 tahun sekali.
- d. Pensiun : dilihat dari masa kerja dan jasmani rohani pegawai melalui keputusan direksi.
- e. Perekrutan : Sebenarnya dilakukan 1 tahun sekali jika melihat standarisasinya tetapi PDAM juga melihat jumlah rasio pelanggan dengan pegawai, dengan hitungan Jumlah Pegawai dibagi Jumlah Pelanggan yang hasilnya Min. 0,4 jika hasil dibawah 0.4 PDAM melakukan perekrutan calon pegawai.

Menurut hasil pengamatan peneliti BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) yang memiliki MSDM (Manajer Sumber Daya Manusia) seorang Psikolog Industri dan Organisasi hanya terdapat di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

Berdasarkan kenyataan tersebut peneliti tertarik untuk mengungkap bagaimana peranan Manajer SDM dalam pengembangan karir yang ada pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dengan mengambil judul **“Peran Manajer Sumber Daya Manusia Dalam Pengembangan Karir Pegawai PDAM Surya Sembada Kota Surabaya”**.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini adalah Peran Manajer dalam pengembangan karir pegawai.

Pertanyaan utama yang akan di coba dijawab melalui penelitian adalah ”Bagaimana Peran Manajer Sumber Daya Manusia dalam pengembangan karir pegawai PDAM Surya Sembada Kota Surabaya?”

C. Keaslian Penelitian

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya untuk mempermudah dalam pengumpulan data, metode analisis data yang digunakan dalam pengolahan data, maka penulis mencantumkan hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran dalam menyusun kerangka pemikiran dengan harapan hasil penelitian dapat tersaji secara akurat dan mudah dipahami. Di samping itu untuk mengetahui persamaan dan perbedaan dari penelitian sebagai kajian yang dapat mengembangkan wawasan berfikir peneliti.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Ilham Labbase (2010) dengan judul “Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Dinas Perikanan Dan Kelautan Propinsi Sulawesi Selatan”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beberapa variabel terhadap pengembangan karir pegawai dengan menggunakan metode 4 variabel bebas (Pendidikan dan Pelatihan, Prestasi kerja, Pengalaman kerja dan keahlian yang dimiliki) dan 1 variabel terkait (Pengembangan karir pegawai) yang terlebih

dahulu diukur dan dianalisis secara kualitatif, kemudian dianalisis dalam bentuk kuantitatif. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel prestasi kerja yang paling besar pengaruhnya terhadap pengembangan karir pegawai. Oleh karena itu, diharapkan hendaknya para pegawai negeri sipil khususnya Dinas Perikanan dan Kelautan mendapat acuan untuk meningkatkan prestasinya. Agar nantinya dapat termotivasi untuk merencanakan karir yang lebih baik.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Maya Widianingrum, dengan judul “Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Metode *Assesment Centre* Terhadap Pelaksanaan Pengembangan Karir karyawan PT Telkom, Tbk. Jakarta Selatan”. Penelitian ini bertujuan mencoba mengukur pengaruh yang dirasakan karyawan tentang penggunaan metode *assessment center* terhadap pengembangan karir karyawan pada PT Telkom, Tbk. Jakarta Selatan. Sementara analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kuantitatif. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis mean, analisis koefisien korelasi, dan analisis koefisien regresi linier yang digunakan untuk melihat sampai seberapa jauh hubungan antara dua buah variabel. Hasil membuktikan bahwa menurut karyawan PT Telkom, Tbk. Jakarta Selatan kualitas metode *Assesment Centre* yang digunakan adalah baik, tetapi perlu dilihat juga terdapat nilai mean terendah adalah 5 dengan pernyataan manfaat yang dirasakan setelah mengikuti *Assesment Centre*. Walaupun nilai mean tersebut masih diatas rata-rata atau diatas 3,5, tetapi dapat diambil kesimpulan bahwa ternyata apa yang dirasakan karyawan dengan adanya metode *Assesment Centre* belum semuanya merasakan berdampak pada karir.

Walaupun demikian secara keseluruhan penggunaan metode *Assesment Centre* tersebut adalah baik.

Berdasarkan beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya, Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan pertama sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif. Sedangkan saat ini peneliti ingin melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Selain itu peneliti berpendapat dengan pendekatan kualitatif ini peneliti dapat mendapatkan data yang lebih mendalam tentang pengembangan karir pegawai. Kedua, peneliti memilih aspek peran manajer SDM dalam mengembangkan karir pegawai. Ketiga, peneliti memilih subyek seorang pegawai BUMD PDAM yang menduduki jabatan sebagai Manajer Sumber Daya Manusia. Keempat, tempat penelitian berlokasi di salah satu perusahaan besar di Surabaya yang diawasi langsung oleh Pemerintahan daerah Surabaya yaitu PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

D. Tujuan Penelitian

Dari fokus penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka secara umum tujuan dari penelitian ini adalah :

- “Mengetahui bagaimana peran Manajer Sumber Daya Manusia dalam pengembangan karir pegawai PDAM Surya Sembada Kota Surabaya ”

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini terbagi atas dua yakni sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, manfaat dalam penelitian ini adalah untuk menambah informasi dan memperkaya pengetahuan dalam dunia Psikologi khususnya ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai pertimbangan dalam memberikan kontribusi pemikiran dalam hal rekomendasi kepada pihak manajemen PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, dalam meningkatkan Peran Manajer SDM terhadap Pengembangan Karir Pegawai.
- b. Sebagai bahan khasanah perpustakaan dan bahan perbandingan untuk menambah wawasan bagi mahasiswa khususnya mahasiswa Psikologi Industri dan Organisasi dalam kajian pengembangan karir.
- c. Sebagai bahan evaluasi perusahaan lain dalam pengembangan karirnya agar menempatkan peran manajer sumber daya manusia sebagai divisi yang berwenang dalam pengembangan karir pegawai.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a) BAB I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan Latar Belakang Permasalahan, Fokus Penelitian, Keaslian Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Pembahasan.

b) BAB II Kajian Pustaka

Bab ini berisi penjelasan tentang teori-teori, hasil penelitian, dan pendapat ahli tentang motivasi wirausaha.

c) BAB III Metode Penelitian

Bab ini memuat uraian tentang metode dan langkah-langkah penelitian secara operasional yang menyangkut Pendekatan dan Jenis Penelitian, Kehadiran Peneliti, Lokasi Penelitian, Sumber Data, Prosedur Pengumpulan Data, Analisis Data, dan Pengecekan Keabsahan Temuan.

d) BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini memuat tentang uraian tentang data dan temuan yang diperoleh dengan menggunakan metode dan prosedur yang diuraikan dalam bab sebelumnya. Hal yang dipaparkan dalam bab ini adalah Setting Penelitian, Hasil Penelitian, dan Pembahasan.

e) BAB V Penutup

Bab ini memuat temuan pokok maupun kesimpulan implikasi dan tindak lanjut penelitian, serta saran-saran atau rekomendasi yang diajukan.