

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Tinjauan Terhadap Objek Studi

1.1.1 Profil PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) adalah perusahaan milik Negara (BUMN) yang merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (*InfoCom*) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. Pada transformasi fase I, Telkom melakukan *Fundamental Change: Basic Culture Transformation* dan *Telkom Go Public* dan terdaftar di BEJ, BES, *New York Stock Exchange* (NYSE) dan *London Stock Exchange* (LSX), merekrutisasi 12 Wilayah Telekomunikasi (Witel) menjadi hanya 7 Divisi Regional (Divre) serta menyelesaikan kerjasama operasi (KSO) di 5 Divre. Transformasi fase II, Telkom berubah dari perusahaan *InfoCom* menjadi *T.I.M.E Company*, dengan menumbuhkan bisnis *new wave* di satu sisi, sambil tetap mengoptimalkan/mempertahankan bisnis tradisional berbasis legacy.

1.1.2 Logo PT. Telkom, Tbk

Gambar 1.1

Logo PT. Telkom Tbk



Sumber : www.telkom.co.id (3 Maret 2011)

1.1.3 Profil Human Resource Centre

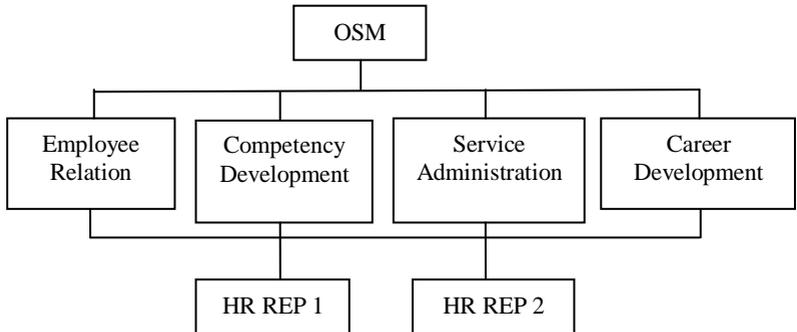
Human Resource Center bertugas memastikan terjadinya pertumbuhan kompetensi yang sejalan dengan tuntutan bisnis perusahaan secara utuh, fleksibilitas dalam pengembangan dan pendayagunaan SDM dalam lingkup perusahaan secara utuh dan efisien, serta terpeliharanya komitmen yang seimbang antara perusahaan dengan individu karyawan melalui pengelolaan SDM yang terintegrasi, terkontrol dan tidak terkotak-kotak oleh *framework* kebijakan tiap-tiap unit organisasi. HR Center adalah sebagai unit *Corporate Service* yang dibentuk untuk menjalankan peran sebagai berikut:

- a. Penyelenggaraan pengelolaan fungsi dan layanan SDM di seluruh unit organisasi Telkom.
- b. Penyelenggaraan implementasi kebijakan dan program SDM, khususnya yang memerlukan pengendalian secara terpusat.
- c. Memfasilitasi manager lini untuk pelaksanaan manajemen SDM yang menjadi tanggung jawab manager lini, khususnya yang terkait dengan pembinaan dan pendayagunaan SDM.

1.1.4 Profil Human Resource Area 09

Human Resource Area 09 bertempat di Jl. Gegerkalong Hilir no 47 Bandung, yang berada di dalam lingkungan kompleks *Telkom Learning Center*. HR Area 09 adalah unit organisasi pelaksana operasional *HR Center* yang berlokasi di wilayah/ lokasi dari unit-unit bisnis yang diberikan dukungan fungsi SDM dan layanan SDM. HR Area 09 Bandung berada di bawah kewenangan *HR Center* yang juga diawasi langsung oleh Direktur *Human Capital dan General Affair*.

Gambar 1.2
Struktur Organisasi OSM HR Area 09



Sumber: Data Internal HR Area 09

Serta mengurus unit-unit bisnis di dalamnya antara lain :
HRC (*Human Resource Center*), FC (*Finance Center*), CDC (*Community Development Center*), LC (*Learning Center*), MSC (*Maintenance Service Center*), ISC (*Information Sytem Center*), MCC (*Management Consulting Center*), HRAS (*Human Resource & Assesment*), RDC (*Research and Development Center*), dan SUC (*Supply Center*).

HR Area 09 merupakan salah satu HR Area pada PT. Telkom yang memiliki tingkat kepuasan dibawah rata-rata PT. Telkom, dan memiliki ketidakpuasan di atas rata-rata PT. Telkom dapat dilihat pada tabel 1.1. Di sisi lain jumlah karyawan yang dikembangkan karirnya tiap tahun cenderung meningkat dapat dilihat pada tabel 1.2. Hal tersebut merupakan poin HR Area 09 sebagai objek penelitian ini.

1.2 Latar Belakang Masalah

Menurut pendapat Umar (2005:23), sumber daya manusia yang dibutuhkan dibagi menjadi dua, yaitu tenaga kasar (misalkan buruh pabrik) dan tenaga kerja yang berpendidikan (misalkan karyawan kantor). Tenaga kerja kasar tidak memerlukan keahlian-keahlian managerial, namun pelatihan guna melakukan pekerjaannya tetap dibutuhkan. Sedangkan tenaga kerja yang berpendidikan diperlukan keahlian-keahlian tertentu seperti karyawan yang mau bekerja keras demi kemajuan perusahaannya. Tidak mudah mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi maupun yang sesuai dengan perusahaan inginkan. Bagaimanapun karyawan merupakan aset bagi perusahaan yang turut serta menghasilkan profit bagi perusahaan.

Faktor utama yang menjadi keinginan karyawan dalam bekerja adalah kepuasan kerja. Menurut Luthans (2008:141), kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan karyawan dalam bekerja, dan merupakan cerminan perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang dikerjakannya.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Karyawan yang puas bekerja dalam perusahaan maka akan bekerja dengan baik demi kepentingan perusahaan. Salah satu cara mempertahankan karyawan yaitu dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh hal-hal yang langsung berkaitan dengan diri karyawan (faktor internal) dan hal-hal yang

secara tidak langsung bersinggungan dengan diri karyawan (faktor eksternal) seperti rekan kerja dan atasan. Dengan kata lain, kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual (Rivai, 2008:475).

Untuk mengetahui kepuasan kerja para karyawannya, PT. Telkom mengadakan riset terhadap *Human Resource Area 09* melalui TEOS (*Telkom's Employee Opinion Survey*). Dengan TEOS, *Human Resource Area 09* dapat mengetahui bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawannya. Berikut merupakan data berdasarkan TEOS mengenai tingkat kepuasan kerja (ESI) dan ketidakpuasan kerja (EDI) pada *Human Resource Area 09*.

TABEL 1.1
Dimensi Kepuasan Kerja *Human Resource Area 09*
Tahun 2009 dan 2010

No	Dimensi	HR 09		HR 09		TELKOM		TELKOM	
		TAHUN 2009		TAHUN 2010		TAHUN 2009		TAHUN 2010	
		ESI	EDI	ESI	EDI	ESI	EDI	ESI	EDI
1.	Karir dan Promosi	71.62%	12.42%	74.41%	9.74%	75.47%	9.32%	77.89%	7.29%
2.	Remunerasi	73.22%	9.64%	74.90%	7.93%	74.59%	8.94%	76.33%	7.72%
3.	Penilaian Prestasi Kerja	72.97%	8.79%	75.77%	5.92%	75.17%	7.07%	77.62%	4.71%
4.	Jaminan Hari Tua	72.75%	10.00%	75.90%	6.36%	75.76%	7.95%	78.37%	5.13%
5.	Efisiensi dan Efektifitas Kerja	73.65%	8.68%	75.34%	7.12%	75.82%	7.29%	77.15%	6.14%
6.	Pendidikan dan Pengembangan	72.07%	10.09%	74.30%	7.78%	75.65%	7.37%	77.49%	5.23%
7.	Dimensi K-3	76.01%	5.78%	77.49%	3.62%	77.72%	5.02%	79.05%	3.53%
8.	Penghargaan	75.47%	6.21%	77.35%	4.76%	78.45%	4.80%	80.31%	3.15%
	RATA-RATA	73.45%	8.98%	75.74%	6.65%	75.87%	7.37%	78.03%	5.36%

Sumber: Data TEOS Internal *Human Resource Area 09* Tahun 2009 dan 2010

Keterangan:

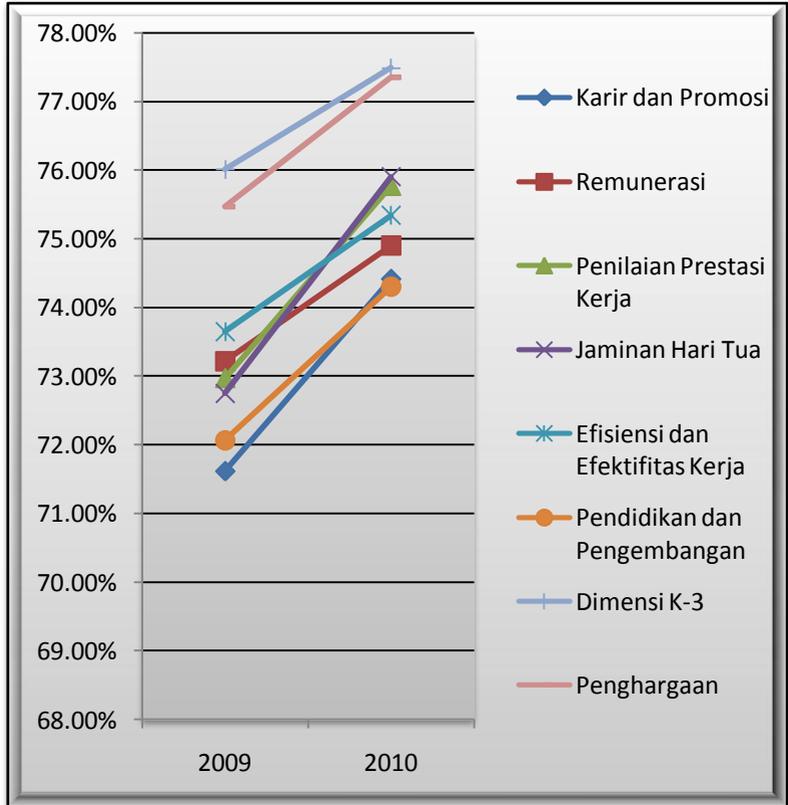
ESI (Employee Satisfaction Index) : Tingkat Kepuasan

EDI (Employee Dissatisfaction Index) : Tingkat Ketidakpuasan

Berikut ini merupakan bentuk grafik dari tabel 1.1:

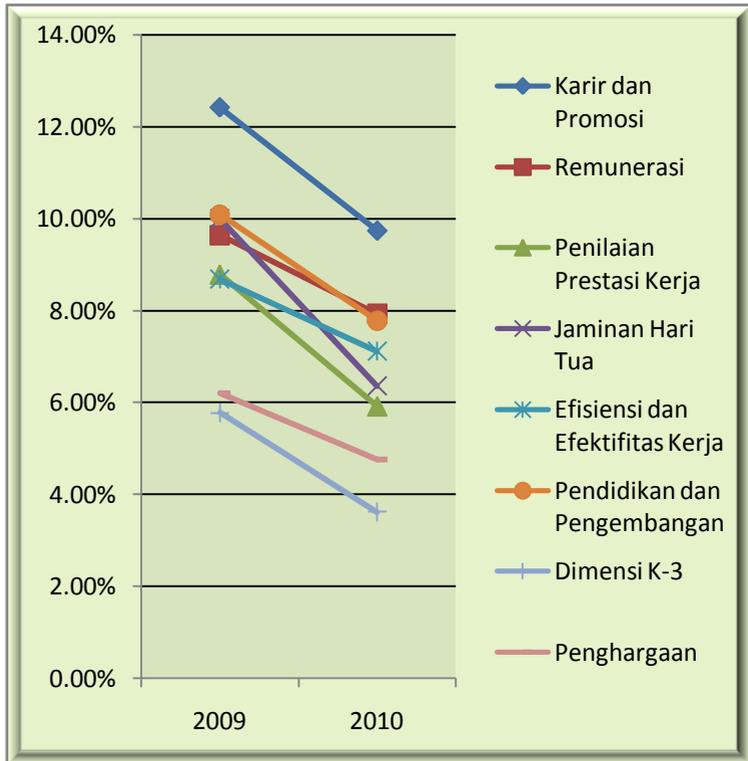
Gambar 1.3

Grafik Tingkat Kepuasan (ESI) *Human Resource Area 09* Tahun 2009 dan 2010 Berdasarkan Dimensi Kepuasan Kerja



Gambar 1.4

Grafik Tingkat Ketidakpuasan (EDI) *Human Resource Area 09* Tahun 2009 dan 2010 Berdasarkan Dimensi Kepuasan Kerja



Dari tabel 1.1 dapat diketahui bahwa dimensi-dimensi kepuasan kerja karyawan *Human Resource Area 09* terdiri dari karir dan promosi, remunerasi, penilaian prestasi kerja, jaminan hari tua, efisiensi dan efektifitas kerja, pendidikan dan pengembangan, dimensi K-3 dan penghargaan. Pada tahun 2009 dan 2010 jumlah rata-rata tingkat kepuasan kerja (ESI) *Human Resource Area 09* sebesar

73,45% dan 75,74% berada di bawah rata-rata TELKOM sebesar 75,87% dan 78,03%, sedangkan dari tingkat ketidakpuasan kerja (EDI) *Human Resource Area 09* tahun 2009 dan 2010 sebesar 8,98% dan 6,65% berada diatas rata-rata tingkat ketidakpuasan (EDI) pada TELKOM tahun 2009 dan 2010 sebesar 7,37% dan 5,36%. Dan 8 dimensi kepuasan kerja berada di bawah rata-rata PT. Telkom antara lain yaitu karir dan promosi, remunerasi, penilaian prestasi kerja, jaminan hari tua, efisiensi dan efektifitas kerja, pendidikan dan pengembangan, dimensi K-3 dan penghargaan. Pada tahun 2009 dari 8 dimensi tersebut terdapat tingkat kepuasan yang terkecil adalah pada dimensi karir dan promosi sebesar 71,62%. Sedangkan pada tahun 2010 tingkat kepuasan yang terkecil pada dimensi karir dan promosi serta pendidikan dan pengembangan masing-masing sebesar 74,41% dan 74,30%.

Setelah terjadi transformasi Telkom secara serentak pada semua aspek dimulai dari struktur organisasi, visi dan misi, strategi bisnis, tujuan perusahaan, budaya organisasi, kebijakan SDM dan berbagai aspek lainnya, sehingga di Telkom marak dengan pensiun dini (pengurangan karyawan) dan diharapkan karyawan yang kinerjanya baik dapat dikembangkan karirnya. Berdasarkan aspek-aspek perubahan tersebut maka ingin dilihat terjadinya peningkatan kepuasan kerja karyawan pada tahun 2009-2010 mengenai seberapa besar pengaruh pengembangan karir dapat mengakselerasi kepuasan kerja karyawan *Human Resource Area 09* dibandingkan dengan berbagai faktor lain yang mempengaruhi seperti imbalan, motivasi, lingkungan organisasi dan faktor-faktor lainnya.

Sikap karyawan yang berkaitan dengan kepuasan kerja di *Human Resource Area 09* sendiri perlu diteliti karena pada dasarnya

“kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja” (Luthans, 2005:243).

Usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan mengadakan pengembangan karir karyawan perusahaan. Pengembangan karir (seperti promosi) sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini pegawai akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya, kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Menurut Handoko (2000:123), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Kepuasan dalam konteks karir tidak hanya mencapai posisi tinggi dalam organisasi, namun kenaikan jabatan merupakan salah satu contoh apresiasi perusahaan terhadap para karyawannya. Oleh karena itu, pengembangan karir merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi khususnya untuk mendorong para karyawan memenuhi tujuan organisasi sehingga tercapai kepuasan kerja yang baik. Hal ini didukung oleh pendapat Rivai (2004:299) bahwa pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Berikut ini adalah data jumlah karyawan tetap *Human Resource Area 09* yang mendapat promosi jabatan, *training* (pelatihan), dan

mutasi sebagai bentuk pengembangan karir pada tahun 2009 dan 2010.

Tabel 1.2
Data Jumlah Karyawan Tetap *Human Resource Area 09* yang Mendapat Promosi Jabatan, Pelatihan (*Training*), dan Mutasi Tahun 2009 dan 2010

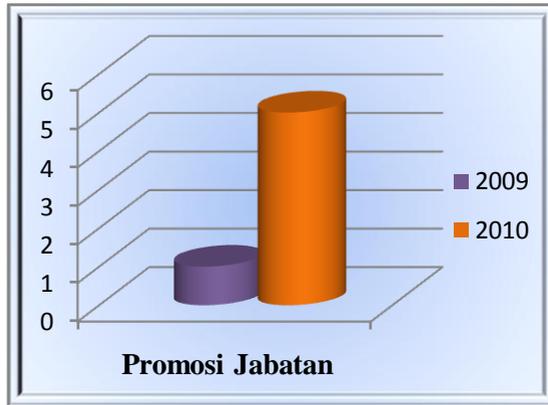
Bentuk- Bentuk Pengembangan Karir di <i>Human Resource Area 09</i>	TAHUN		TOTAL
	2009	2010	
1. Promosi Jabatan	1	5	6
<hr/>			
2. Pelatihan (<i>Training</i>)	30	30	60
<hr/>			
3. Mutasi	5	7	12

Sumber: Data Internal Human Resource Area 09

Berikut ini merupakan bentuk grafik dari tabel 1.2 diatas:

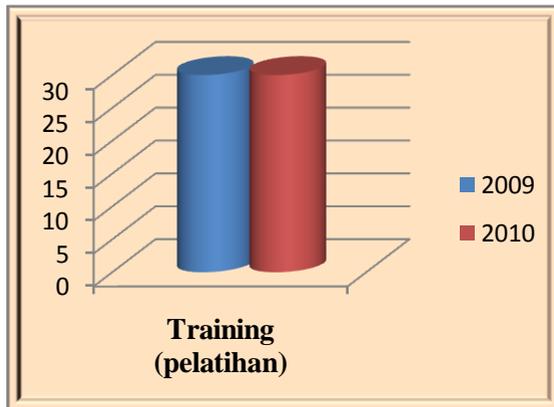
Gambar 1.5

Grafik Jumlah Karyawan Tetap *Human Resource Area 09* yang Mendapat Promosi Jabatan Tahun 2009 dan 2010

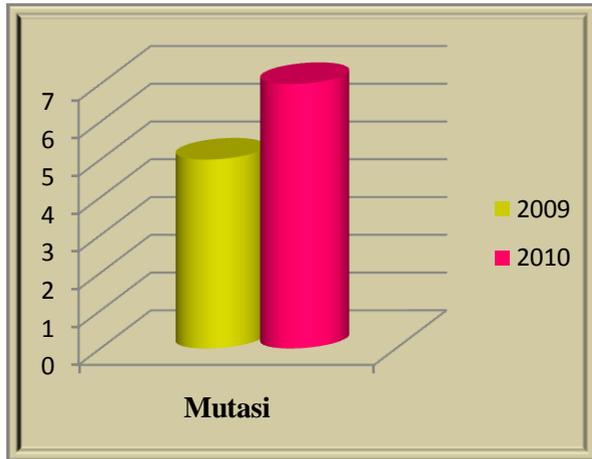


Gambar 1.6

Grafik Jumlah Karyawan Tetap *Human Resource Area 09* yang Mendapat Pelatihan (*Training*) Tahun 2009 dan 2010



Gambar 1.7
Grafik Jumlah Karyawan Tetap *Human Resource Area 09* yang Mendapat Mutasi Tahun 2009 dan 2010



Berdasarkan tabel 1.2 mengenai pengembangan karir karyawan melalui promosi jabatan, *training* (pelatihan), dan mutasi tersebut, dapat diketahui bahwa dari tahun 2009 sampai dengan 2010 jumlah karyawan yang dipromosikan meningkat sebanyak 4 karyawan dari 1 karyawan menjadi 5 karyawan. Jumlah karyawan yang mendapat pelatihan (*training*) tetap stabil sebanyak 30 karyawan pada tahun 2009 dan 2010, hal ini menunjukkan bahwa seluruh karyawan *Human Resource Area 09* mendapatkan pelatihan (*training*) dalam perusahaan dan tidak mengalami penurunan jumlah karyawan yang mendapat pelatihan (*training*). Sedangkan jumlah karyawan yang dimutasikan meningkat sebanyak 2 karyawan dari 5 karyawan menjadi 7 karyawan pada tahun 2009 dan 2010. Hal ini menunjukkan berbagai kegiatan yang diterapkan sebagai bentuk pengembangan karir pada *Human*

Resource Area 09 mengalami peningkatan dari tahun 2009 sampai dengan 2010.

Berdasarkan tabel 1.1 dan tabel 1.2 dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja *Human Resource Area 09* mengalami peningkatan pada tahun 2009 dan 2010, begitu juga dengan jumlah karyawan yang mendapat pengembangan karir mengalami peningkatan pada tahun 2009 dan 2010. Oleh karena itu, dilakukan penelitian mengenai seberapa besar pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan *Human Resource Area 09*.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan tersebut, maka penulis mengambil topik bahasan dengan judul **“PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Pada *Human Resource Area 09 PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk , Bandung*)”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengembangan karir menurut persepsi karyawan *Human Resource Area 09*?
- b. Bagaimana kepuasan kerja karyawan *Human Resource Area 09*?
- c. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan *Human Resource Area 09*?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Mengetahui bagaimana pengembangan karir menurut persepsi karyawan *Human Resource Area 09*.
- b. Mengetahui bagaimana kepuasan kerja karyawan *Human Resource Area 09*.
- c. Mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan *Human Resource Area 09*.

1.5 Kegunaan penelitian

Merujuk pada tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini sekurang-kurangnya diharapkan dapat memberikan dua kegunaan, yaitu :

1. Kegunaan Teoritis

Dapat memperkaya konsep atau teori yang mendukung perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan *Human Resource Area 09*.

2. Kegunaan Praktis

Dapat memberikan masukan yang berarti bagi *Human Resource Area 09* dalam menciptakan kepuasan pegawainya, khususnya melalui perspektif pengembangan karir.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dibuat untuk memberi gambaran umum tentang penelitian dan hasil penelitian yang dilakukan. Sistematika penulisan disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab I merupakan penjelasan secara singkat mengenai tinjauan objek studi, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dari penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN RUANG LINGKUP PENELITIAN

Pada bab ini menguraikan teori-teori yang melandasi penelitian yang digunakan sebagai dasar dari analisis penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran serta hipotesis penelitian yang dapat mendukung pemecahan masalah dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menegaskan uraian mengenai jenis penelitian, operasionalisasi variabel dan skala pengukuran, tahapan-tahapan penelitian, jenis dan teknik pengumpulan data, teknik sampling, uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis data dan pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan secara rinci tentang hasil pembahasan pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan *Human Resource Area 09* yang berisi data-data yang telah dikumpulkan dan diolah untuk mendapatkan solusi dari permasalahan yang sedang dihadapi.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi mengenai kesimpulan akhir dari hasil analisa penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya serta saran-saran yang dapat dimanfaatkan bagi perusahaan berkaitan dengan pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan *Human Resource Area 09*.

