

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

Institut Manajemen Telkom (IM Telkom) adalah perguruan tinggi yang dikelola oleh Yayasan Pendidikan Telkom (YPT). Dewan Pembina YPT, secara *ex-officio* adalah Direksi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (PT. Telkom). IM Telkom didirikan sebagai bentuk tanggung jawab PT. Telkom untuk menjadi *Good Corporate Citizenship* yang ingin berkontribusi dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia.

IM Telkom pada saat ini menyelenggarakan: 1 (satu) program pasca sarjana, 5(lima) program strata-1, dan 1 (satu) program diploma-3. Kampus IM Telkom berada di 3 (tiga) lokasi, yaitu: kampus Gegerkalong, kampus Setiabudi, dan kampus Dayeuh Kolot. Ke-3 kampus tersebut berada di wilayah Bandung. Jumlah mahasiswa yang menempuh studi di IM Telkom pada tahun 2010 ini berkisar pada angkatan 5.000 mahasiswa aktif, yang berasal dari seluruh daerah di Indonesia, ditambah dengan mahasiswa internasional dari beberapa negara asing.

Perjalanan Perguruan Tinggi Institut Manajemen Telkom (IM Telkom), dimulai pada tahun 1990 dengan nama MBA-Bandung, lalu berubah menjadi Sekolah Tinggi Manajemen Bandung (STMB) pada tahun 1994, kemudian berganti nama menjadi Sekolah Tinggi Manajemen Bisnis Telkom (STMB Telkom) pada tahun 2004, sebelum pada akhirnya bertransformasi menjadi Institut Manajemen Telkom (IM Telkom) pada tahun 2008. Kampus pertama MBA-Bandung adalah Gedung H & I Kompleks Pusdiklat Telkom

yang berlokasi di Jalan Gegerkalong Hilir 47 Bandung.
(<http://www.imtelkom.ac.id/>)

1.1.2 Visi, Misi, Nilai dan Tujuan Perusahaan

a. Visi

Menjadi lembaga pendidikan tinggi dan penelitian bidang bisnis dan manajemen konvergensi yang unggul di Asia pada tahun 2021.
(<http://www.imtelkom.ac.id/>)

b. Misi

- 1) Menyiapkan mahasiswa menjadi pemimpin Asia masa depan.
- 2) Mengembangkan institusi “*knowledge enterprise*” kelas dunia.
- 3) Menghasilkan kontribusi yang “*determinant*” bagi kemandirian bangsa dalam persaingan global. (<http://www.imtelkom.ac.id/>)

c. Nilai

- 1) *Integrity* (integritas)
- 2) *Entrepreneurship* (kewirausahaan)
- 3) *Best for Excellence* (terbaik untuk keunggulan).
(<http://www.imtelkom.ac.id/>)

d. Tujuan Perusahaan

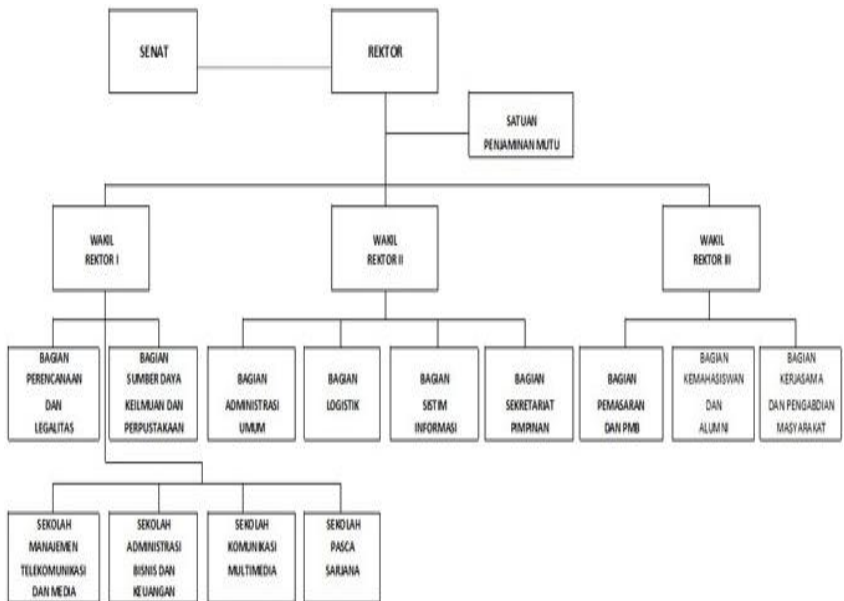
Tujuan Institut Manajemen Telkom (IMT) adalah sebagai berikut:

- 1) Menghasilkan lulusan yang profesional, berintegritas tinggi, serta memiliki semangat kewirausahaan.
- 2) Memiliki Program Studi yang terakreditasi A BAN_PT.
- 3) Memiliki pusat penelitian bisnis dan manajemen konvergensi untuk seluruh level bisnis (korporasi dan usaha mikro, kecil dan menengah) yang mendapat pengakuan di Asia.

- 4) Memiliki *market share* dalam bidang konsultasi bisnis dan manajemen konvergensi yang terus meningkat baik secara nasional maupun secara regional di Asia.
- 5) Memiliki jurnal IM Telkom yang terakreditasi internasional. (<http://www.imtelkom.ac.id/>)

1.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi Institut Manajemen Telkom adalah sebagai berikut:



Sumber: (<http://www.imtelkom.ac.id/>, tanggal akses 6 Oktober 2011).

GAMBAR 1.1
Struktur Organisasi Institut Manajemen Telkom

1.2 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan aspek terpenting dalam suatu organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang handal, sebuah organisasi perlu melakukan sistem seleksi dan rekrutmen pegawai sesuai dengan kebutuhan dan tujuan dari perusahaan.

Institut Manajemen Telkom merupakan perguruan tinggi dibawah naungan Yayasan Pendidikan Telkom, yang menekankan pada kemajuan ilmu manajemen. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bagian bagian Sumber Daya Manusia Institut Manajemen Telkom bahwa Institut Manajemen Telkom memiliki jumlah pegawai secara keseluruhan sebanyak 190 orang, yang terdiri dari 133 orang dosen dan 57 orang Tenaga Penunjang Akademik. Untuk dapat tumbuh dan berkembang pada persaingan perguruan tinggi yang ada di Indonesia, hendaknya Institut Manajemen Telkom dapat bersiap-siap untuk menghadapi persaingan global. Institut Manajemen Telkom dapat disejajarkan dengan perguruan tinggi lain yang telah memiliki nama dan dikenal oleh beberapa negara. Salah satu hal yang dapat dilakukan adalah dengan mengembangkan karir, potensi dan keahlian para karyawannya.

Menurut Yuniarsih dan Suwanto (dalam, Suwanto dan Donni 2011:134), pengembangan karir karyawan perlu ditunjang oleh perencanaan karir dan manajemen karir dengan tujuan untuk meningkatkan potensi dan kemampuan masing-masing individu karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak bagian Sumber Daya Manusia Institut Manajemen Telkom, pengembangan karir di Institut Manajemen Telkom diberikan kepada seluruh karyawannya baik bagi dosen maupun Tenaga Penunjang Akademik (TPA).

Pengembangan karir yang diberikan kepada seluruh karyawan Institut Manajemen Telkom bersifat terbuka, artinya bagian kepegawaian bagian sumber daya manusia dan pihak yayasan bersedia untuk menyediakan dan memfasilitasi pola pengembangan karir yang dapat diberikan bagi seluruh karyawan sesuai dengan haknya. Pemberian sistem pengembangan karir bagi dosen telah jelas diberikan dari pihak institusi dan yayasan, serta diberikan kemudahan bagi dosen yang ingin mengembangkan karirnya misalnya dengan mengikuti pelatihan, melaksanakan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, dan mengikuti seminar maupun tugas ke luar negeri. Jika ada dosen yang menginginkan melanjutkan pendidikan, dapat mengajukan permohonan ke pihak yayasan untuk dapat diberikan izin dalam pelaksanaan perkuliahan. Sistem pendidikan yang dapat dilakukan oleh dosen dapat berupa ikatan dinas maupun biaya sendiri dengan izin dari pihak Institut Manajemen Telkom. Tidak begitu halnya dengan pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan Tenaga Penunjang Akademik. Pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan Tenaga Penunjang Akademik memiliki beberapa permasalahan yang diantaranya adalah jenjang pendidikan dan tingkat senioritas yang tinggi masih menjadi polemik dalam pemberian pengembangan karir seorang karyawan di Institut Manajemen Telkom. Padahal seharusnya tidak ada lagi senioritas dalam suatu organisasi, belum tentu seseorang dengan gelar yang tinggi memiliki potensi yang lebih baik dibandingkan dengan bawahannya. Kebanyakan sekarang ini seorang bawahan memiliki kemampuan dan pengetahuan yang lebih dibandingkan dengan para senior mereka. Sebenarnya dengan pemberian kesempatan untuk mengembangkan karir pada karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan mereka, tujuannya agar dapat berkembang ke jenjang yang lebih tinggi. Hal tersebut dapat

menguntungkan pihak karyawan dan tentunya juga bagi pihak perusahaan, karena karyawan akan dapat keuntungan dalam mengembangkan karir yang mereka miliki dan bagi perusahaan dapat memiliki karyawan yang berpotensi baik untuk memajukan perusahaan serta mencapai visi dan misi perusahaan. Selain itu, pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Institut Manajemen Telkom masih belum maksimal, belum adanya jenjang karir yang disiapkan oleh pihak Institusi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bagian Sumber Daya Manusia Institut Manajemen Telkom, setiap pegawai diwajibkan untuk membuat Sasaran Kinerja Individu (SKI) untuk periode satu tahun kedepan. Sasaran kinerja tersebutlah yang digunakan untuk menentukan target-target kerja apa saja yang akan dilaksanakan. Dengan adanya sasaran kinerja individu, seluruh karyawan akan memiliki tanggung jawab yang harus dilaksanakan selama periode satu tahun. Dan sasaran kinerja tersebut akan dinilai dalam bentuk Nilai Kinerja Individu (NKI) sesuai dengan hasil yang telah dihasilkannya.

Sesuai dengan Surat Keputusan Dewan Pengurus Yayasan Pendidikan Telkom Nomor: KEP. 261/SDM-02/YPT/2010, dalam pasal 5 dan 6 menjelaskan mengenai program kerja dan pembobotan dalam Sasaran Kinerja Individu (SKI). Adapun isinya adalah :

Unsur-unsur program kerja dalam SKI dibedakan berdasarkan pekerjaannya.

a. Dosen murni

- | | |
|--|-------|
| 1) Pengajaran | : 45% |
| 2) Penelitian dan pengembangan ilmu | : 30% |
| 3) Pengabdian kepada masyarakat | : 15% |
| 4) Penunjang Tri Dharma atau penugasan | : 10% |

- b. Dosen berjabatan struktural, unsur program kerja yang meliputi :
 - 1) Pengajaran : 25%
 - 2) Penelitian dan pengembangan ilmu : 10%
 - 3) Pengabdian secara masyarakat : 5%
 - 4) Tugas struktural, sesi job deskripsi : 60%
- c. Staf Pelaksana, unsur program kerja meliputi :
 - 1) Tugas utama, sesi dengan job deskripsi : 70%
 - 2) Kompetensi : 20%
 - 3) Tugas pendukung : 10%
- d. Staf Berjabatan Struktural (TPA Struktural)
 - 1) Tugas struktural, sesi dengan job deskripsi : 70%
 - 2) Kompetensi : 10%
 - 3) Tugas pendukung : 20%

Berdasarkan deskripsi program kerja dan pembobotan dalam SKI yang diberikan kepada Tenaga Penunjang Akademik (TPA) menyatakan bahwa komposisi terhadap kompetensi memiliki persentase yang kecil dibandingkan dengan program kerja lainnya yaitu hanya sebesar 10%. Ini merupakan salah satu masalah bagi karyawan Tenaga Penunjang Akademik yang ingin mengembangkan kompetensi. Padahal dengan adanya komposisi yang lebih besar akan mengakibatkan karyawan memiliki kesempatan yang lebih untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya. Karena kompetensi tersebut dapat menguntungkan bagi pihak perusahaan dan bagi pihak karyawan itu sendiri. Apalagi bagi karyawan Tenaga Penunjang Akademik, mereka hendaknya diberikan kesempatan yang lebih untuk mengembangkan kompetensinya dengan tujuan untuk mendukung dan menunjang aktivitas kerja pada Institut Manajemen Telkom. Selain itu juga, terdapat masalah

dalam kompetensi yaitu belum adanya penetapan yang jelas mengenai aturan yang berisi komponen-komponen yang dapat dilakukan karyawan Tenaga Penunjang Akademik untuk dapat mengembangkan kompetensinya.

Berdasarkan referensi jurnal penelitian (Winanti, 2011:249) yang dilakukan pada PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya kompetensi karyawan menstimulir optimasi pembentukan kinerja karyawan dalam bekerja. Temuan ini juga relevan dengan pernyataan Kyke & Signe Spencer (dalam, Sudarmanto 2009:46), “Kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan atau kinerja unggul di dalam pekerjaan atau situasi”.

Penilaian Sasaran Kinerja Individu (SKI) dibuat berdasarkan pencapaian atas program kerja dan nilai SKI dihitung sesuai dengan pencapaian waktu dan output. Adapun formula perhitungan pencapaian waktu, pencapaian output dan pencapaian akhir yang tertuang dalam pasal 12 sesuai dengan Surat Keputusan Dewan Pengurus Yayasan Pendidikan Telkom Nomor: KEP. 261/SDM-02/YPT/2010, yaitu:

$$\text{Pencapaian waktu} = \frac{[1 + (\text{target waktu} - \text{realisasi waktu}) / \text{target waktu}] \times 100\%}{}$$

$$\text{Pencapaian output} = \frac{[\text{realisasi output} / \text{target output}] \times 100\%}{}$$

$$\text{Pencapaian akhir} = \frac{[(\text{pencapaian output} + \text{pencapaian waktu}) / 2] \times \text{Bobot}}{}$$

Kinerja karyawan Institut Manajemen Telkom dapat dilihat dari hasil SKI (Sasaran Kinerja Individu) yang telah dilakukan selama satu tahun kedepan, dan hasilnya berupa NKI (Nilai Kinerja Individu). Berdasarkan NKI

tersebutlah kinerja seorang karyawan dapat dikategorikan baik atau buruk. Pencapaian Sasaran Kinerja Individu sangat berpengaruh kepada hasil dari Nilai Kinerja Individu masing-masing pegawai. Masing-masing karyawan memiliki hasil kinerja yang berbeda-beda disesuaikan dengan pencapaian rencana kerja yang telah ditentukan dalam Sasaran Kinerja Individu (SKI).

Menurut pendapat dari Sunyoto (dalam, Mangkunegara 2005:12), pada prinsipnya kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh kesempatan yang diperoleh karyawan untuk mengembangkan karir dan kompetensinya. Karena dengan adanya kesempatan tersebut, mereka dapat meningkatkan potensi dan kemampuan yang dimiliki sehingga kinerja dari karyawan tersebut dapat meningkat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan bagian Sumber Daya Manusia Institut Manajemen Telkom, pengembangan karir yang diberikan oleh Institut Manajemen Telkom kepada karyawannya dapat melalui berbagai cara yaitu diantaranya adalah dengan pelatihan, pendidikan dan promosi jabatan. Dan kompetensi dapat diberikan dengan cara memberikan pelatihan untuk dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Dengan beberapa cara tersebut pada dasarnya dapat meningkatkan kinerja karyawan suatu perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan referensi penelitian dalam jurnal (Watimena, 2007:529) yang dilakukan di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Biak Papua menyatakan bahwa kesempatan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai, berarti pengembangan karir akan mendorong pegawai untuk mengembangkan diri dan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengembangan karir pegawai perlu dilakukan karena seorang pegawai bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan

yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik.

Begitu juga dengan pendapat Hakim (2010:89) dalam jurnal penelitian yang menyatakan bahwa variabel pengembangan karir memiliki determinasi yang lebih besar dibandingkan dengan variabel motivasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Institut Manajemen Telkom Bandung masih memiliki beberapa permasalahan yang diantaranya adalah jenjang pendidikan, tingkat senioritas dan belum maksimalnya jenjang karir yang diberikan oleh pihak Institusi. Sehingga hal tersebut menghambat karyawan Tenaga Penunjang Akademik untuk dapat melalui jenjang karir yang lebih tinggi. Kompetensi pun juga memiliki beberapa permasalahan yaitu persentase yang ditetapkan hanya 10% dari total keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) dan belum adanya penetapan yang tepat mengenai pemberian kesempatan untuk mengembangkan kompetensi karyawan.

Pada prinsipnya, pengembangan karir memerlukan konsep yang jelas, sistematis, dan terencana dengan baik. Karena hal tersebut dapat mempertahankan karyawan yang memiliki potensi dan prestasi yang baik, serta hal tersebut dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau organisasi. (Dalil, dalam Sutrisno 2009:163). Di Institut Manajemen Telkom hendaknya mempertimbangkan teori tersebut karena dengan adanya hal tersebut dapat meningkatkan potensi dan prestasi karyawan, serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan atau organisasi.

Menurut Becher, Huslid & Ulrich (dalam, Sudarmanto 2009:47), “Kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan, atau karakteristik pribadi individu yang memengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Hal tersebutlah yang sebaiknya dipertimbangkan oleh manajemen atau organisasi untuk dapat memperhatikan karyawan dari segi kompetensi. Dengan adanya kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk mengembangkan kompetensi, seorang karyawan akan merasa dihargai dan menimbulkan kepuasan bagi mereka. Dengan adanya hal itu, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi dapat meningkatkan keahlian, kemampuan dan mempengaruhi kinerja seorang karyawan secara langsung.

Sehingga dari uraian diatas, penulis tertarik untuk meneliti tentang pengembangan karir, kompetensi dan kinerja karyawan yang ada di Institut Manajemen Telkom, sehingga judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

“PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN TENAGA PENUNJANG AKADEMIK (TPA) (Studi Kasus di Institut Manajemen Telkom Bandung)”

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang dikemukakan oleh penulis, permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengembangan karir di Institut Manajemen Telkom Bandung?
- 2) Bagaimana kompetensi di Institut Manajemen Telkom Bandung?
- 3) Bagaimana kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Institut Manajemen Telkom Bandung?

- 4) Seberapa besar pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Institut Manajemen Telkom Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengembangan karir di Institut Manajemen Telkom Bandung.
- 2) Untuk mengetahui kompetensi di Institut Manajemen Telkom Bandung.
- 3) Untuk mengetahui kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Institut Manajemen Telkom.
- 4) Untuk mengetahui besarnya pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Institut Manajemen Telkom Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Teoritis

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan di bidang sumber daya manusia terutama tentang pengembangan karir, kompetensi dan kinerja karyawan dalam lingkungan organisasi yang bergerak di bidang pendidikan.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan oleh mahasiswa lain untuk melakukan penelitian berikutnya.

b. Kegunaan Praktis

- 1) Hasil penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan masukan bagi pihak institusi terutama untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan dalam rangka mencapai tujuan institusi.
- 2) Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai alat untuk mentransformasikan ilmu yang di dapat penulis di bangku kuliah.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika yang digunakan dalam penyusunan skripsi adalah:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan secara umum, ringkas, dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Yang terdiri dari gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang pengembangan karir, kompetensi, kinerja karyawan, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian,

meliputi uraian tentang jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum data sampel, karakteristik responden, pelaksanaan penelitian, analisis data dan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Ini merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan dan saran yang dapat ditujukan kepada para pembuat kebijakan, para pengguna hasil penelitian, dan kepada peneliti berikutnya yang berminat untuk melakukan penelitian selanjutnya.