

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pendidikan yang berkualitas akan menghasilkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. SDM yang dimaksud adalah peserta didik sebagai output pendidikan. Dengan SDM yang berkualitas, suatu bangsa akan mampu bersaing dengan bangsa lain dalam skala global. Kualitas pendidikan akan menentukan kemajuan suatu bangsa. Mengingat kompetisi yang semakin hari semakin ketat atau hiperkompetitif, peserta didikpun diharuskan memiliki daya saing masa depan, integritas tinggi serta siap menghadapi dunia global yang dinamis. Dengan demikian, pendidikan merupakan wahana untuk mencetak generasi penerus bangsa. Menyadari pentingnya hal tersebut, pemerintah mengatur hal-hal terkait pendidikan, diantaranya Undang-Undang No.20 tahun 2003, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.19 tahun 2005 dan Peraturan Pemerintah pasal 19 ayat 1.

Menurut Undang-Undang No.20 tahun 2003, Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan merupakan usaha pemerintah untuk meningkatkan mutu

pendidikan di Indonesia. Selain itu, dalam pasal 19 ayat 1 dari Peraturan Pemerintah berbunyi: proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas dan kemandirian sesuai bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. Pendidikan sangat penting untuk mengkonstruksi kehidupan di masa yang akan datang.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting dalam sebuah organisasi, yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. SDM secara tidak langsung dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas perusahaan. Hal tersebut yang membuat perusahaan sadar betul akan nilai investasi karyawan sebagai suatu SDM. Dimana saat ini, mengumpulkan tenaga kerja yang berkinerja baik semakin sulit didapatkan, terlebih lagi dalam mempertahankan yang sudah ada. Oleh sebab itu, perusahaan harus memprioritaskan untuk menemukan, mempekerjakan, dan mengembangkan karyawan yang dikehendaki perusahaan, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas. Maka perusahaan dituntut adanya suatu peranan penting dalam manajemen SDM.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam membangun karir merupakan salah satu tugas perkembangan yang akan dilalui dalam kehidupan individu yang harus terus meningkatkan kemampuannya agar dapat membangun karir ataupun jabatan yang dimilikinya. Hal ini diarahkan untuk mengoptimalkan segala kemampuan dan kekuatan yang ada dalam setiap individu atau pribadi, selain itu, dalam organisasi atau instansi setiap pegawai

mengharapkan tidak hanya sekedar uang untuk mencukupi kebutuhan hidupnya, tetapi juga memiliki keinginan untuk dapat mengaktualisasikan dirinya. Salah satu sarana penting yang menjadi media untuk aktualisasi diri tersebut adalah pengembangan karir. Dengan adanya program pengembangan karir seorang pegawai dapat menduduki posisi-posisi tertentu yang diinginkan.

Pegawai dalam suatu organisasi memiliki kemampuan yang beragam, dilihat dari sector-sektor ataupun divisi yang ditempatinya. Perkembangan dibidang keterampilan dan pengalaman kerja membuat organisasi harus semakin peka dalam peningkatan kualitas sumber daya yang dimilikinya. Terdapat juga sumber daya manusia atau pegawai yang menduduki jabatan tertentu dalam organisasi mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan. Oleh karena itu untuk menyikapi fenomena tersebut perlu adanya tindak lanjut dari organisasi sebagai upaya agar kemampuan yang dimiliki pegawai tidak sama akan tetapi terus berkembang. Salah satunya yaitu dengan adanya pelatihan dan pengembangan karir pegawai. Program tersebut sebagai upaya organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan global yang terjadi, baik organisasi public maupun bisnis.

Pengembangan karir memiliki sangat banyak kegunaan mengenai karir kedepannya untuk mempermudah pegawai agar lebih bertanggung jawab dalam jenjang karir dikemudian hari (Harlie,2010). Faktor utama berkembangnya suatu karir terdiri atas jalur karir, fungsi karir, perencanaan karir dan pengembangan karir. Pengembangan karir berdampak pada kinerja karyawan, dikarenakan pengembangan karir suatu pendekatan formal yang dilakukan perusahaan dengan

tujuan menjamin karyawan di perusahaan dengan kualifikasi serta kemampuan dan pengalaman dengan tepat saat diperlukan (Kaseger,2013).

Pengembangan karir merupakan aspek penting yang tidak boleh dilupakan dalam mengelola sumber daya manusia. Seseorang karyawan yang ingin mengembangkan karirnya perlu memikirkan penilaian kinerja apa yang dia miliki. Perencanaan dan pengembangan karir program berfokus pada membantu karyawan untuk mencapai kompetensi penting pengembangan karir, pengetahuan mereka, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk membuat keputusan karir yang efektif. Kesuksesan karir membawa arti yang berbeda untuk masing-masing individu karyawan (Meriam et al., 2012).

Pengembangan karir di PPPPTK TK dan PLB Bandung dilakukan dengan cara diadakanya seminar karyawan, diklat karyawan, dan pelatihan karyawan. Karena masih banyak karyawan yang masih kurang berkembang. Hal ini didiukung dengan wawancara dan kuisisioner awal yang dilakukan penulis seperti pada tabel berikut.

**Tabel 1.1**  
**Kuisisioner Awal Pengembangan karir (Y)**

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah karyawan diperlakukan secara adil dalam hal pengembangan karir	31 77.5%	9 22.5%
2.	Apakah atasan memberikan kepedulian terhadap karyawan dan memberikan umpan balik pada karyawan tentang pelaksanaan tugas	33 82.5%	7 17.5%
3.	Apakah ada informasi tentang peluang promosi jabatan	25 62.5%	15 37.5%
4.	Apakah adanya minat untuk dipromosikan	18 45%	22 55%

5.	Saya sudah puas dengan pengembangan karir saya	22 55%	18 45%
----	--	-----------	-----------

*Sumber: Data diolah dari hasil kuesioner awal terhadap 40 responden pada pppptk tk dan plb*

Dari hasil kuisisioner awal di atas mengenai pengembangan karir diperoleh yang menyatakan apakah adanya minat untuk dipromosikan yang menjawab tidak ada 22 orang dari 40 responden yaitu sebesar 55% dan yang menjawab ya 18 orang dari 40 responden yaitu sebesar 45% artinya mayoritas karyawan tidak minat di promosikan untuk pengembangan karir nya ke yang lebih baik.

Hal ini didukung wawancara dengan Bapa Wiwin sutisna Bagian (Staff Kepegawaian PPPPTK TK DAN PLB) yang mengatakan bahwa “jarang yang mau di promosikan karena tanggung jawab pekerjaan nya lebih berat”

Selain itu perusahaan harus memiliki evaluasi guna memberikan informasi tentang bagaimana kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Perusahaan harus melatih manajer mereka tentang bagaimana melakukan penilaian kinerja dan manajer harus mengetahui bagaimana menetapkan tujuan dan sasaran yang tepat pada awal tahun kalender atau tahun evaluasi (Steven et al., 2011). Penilaian kinerja dapat digunakan secara lebih luas sehingga bias menjadi alat utama bagi perusahaan dalam pengembangan sumber daya manusianya.

Namun jika penilaian kinerja dilakukan secara tidak baik justru akan menjadi boomerang bagi perusahaan, karena akan mengakibatkan penurunan produktivitas kerja karyawan. Dukungan organisasi terhadap pengembangan karir merupakan salah satu hal terpenting dalam memaksimalkan penilaian kinerja di perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan hasil dari olah pikir maupun tenaga seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat dilihat, dapat berwujud dan bisa dihitung jumlahnya, akan tetapi banyak juga hal hasil olah pikiran yang tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi suatu produk barang atau jasa atau bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Beberapa indikator kerja seperti kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja serta ketepatan waktu penyelesaian tugas sangat perlu diperhatikan oleh perusahaan.

Setiap sumber daya manusia yang bekerja dalam suatu organisasi pasti menginginkan peningkatan pada karirnya. Karir yang berkembang sering kali dikaitkan dengan masa depan karyawan, walaupun belum menjamin suatu kesuksesan. Pengembangan karir yaitu menyangkup proses pengidentifikasi kemampuan karir karyawan dan melalui penerapan model yang tepat untuk mendapatkannya (Haryani,2013). Perencanaan karir setiap karyawan itu berbeda – berbeda tergantung dari pemahaman diri mereka sendiri, kepentingan pribadi, nilai-nilai, peran dan tanggung jawab profesional dan, lebih dari itu, tanggung jawab yang lebih besar yang merupakan ciri khas dari tahap tertentu karir.

Penilaian kinerja ini diharapkan dapat memberikan suatu gambaran yang tepat dan akurat mengenai penilaian kinerja setiap karyawan. Kegunaan utama, dan merupakan suatu yang paling berperan, yaitu memberikan informasi yang sangat membantu dalam pengambilan keputusan mengenai permasalahan yang menyangkut, promosi, kompensasi, “lay-off” dan transfer (Heidjrachman dan Husnan, 1988:121).

Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk memberikan informasi yang terstruktur tentang kinerja saat ini dan apa saja yang diperlukan individu mengenai kinerja di masa depan (Banu et al., 2009). Dokko et al., (2008) mengemukakan kinerja dan pengalaman kerja mempunyai hubungan yang positif untuk mengembangkan karir melalui pengetahuan dan ketrampilan. Dukungan organisasi terhadap pengembangan karir merupakan bagian penting dalam meningkatkan penilaian kinerja karyawan Saleem dan Amin (2013).

Penilaian kinerja bukanlah satu – satunya yang dinilai dalam menentukan pengembangan suatu karir, manajer akan mempertimbangkan lamanya pengalaman kerja karyawan baik pengalaman di perusahaan tempat dia bekerja yang dulu maupun pengalaman di perusahaan tempatnya bekerja sekarang. Pengalaman menunjukkan total waktu karyawan dalam pekerjaan (Kardam,2012). Mahony et al., (2012) mengungkapkan makin tinggi nilai yang dirasakan pada pengalaman kerja makin semakin kuat hubungannya dengan penilaian kinerja yang berdampak pada pengembangan karir. Biasanya pihak yang mengatur SDM bisa ikut terlibat saat proses pengembangan tersebut, dan yang sangat bertanggung jawab yaitu karyawan itu sendiri, hal ini disebabkan karyawan itulah yang berkepentingan serta yang nantinya akan mendapatkan hasil dari semua manfaat tersebut.

**Tabel 1.2**  
**Kuisisioner Awal Penilaian Kinerja (X1)**

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Apakah karyawan sudah mengerjakan apa yang harus di kerjakan	31 77.5%	9 22.5%

2.	Apakah anda mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan	16 40%	24 60%
3.	Apakah anda sadar akan kewajiban untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan	40 100%	0
4.	Apakah anda dapat mengerjakan tugas dengan waktu yang sudah di sesuaikan	37 92.5%	3 7.5%

Sumber: Data diolah dari hasil kuesioner awal terhadap 40 responden pada pppptk tk dan plb

Dari hasil data kuisioner mengenai penilaian kinerja diatas diperoleh yang menyatakan Mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan, yang menjawab tidak 24 orang dari 40 responden yaitu sebesar 60%. Artinya bahwa mayoritas para karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya sering tidak akurat atau ada kesalahan. Sehingga dampaknya untuk perusahaan sering tidak tepat waktu dalam mengerjakan tugas yang diberikan atasan karena kesalahan atau ke tidak akuratan yang karyawan kerjakan harus karyawan benarkan.

Penilaian kinerja tidaklah satu-satunya hal yang perlu diperhatikan ketika ingin melakukan pengembangan karir karyawan, masih ada pengalaman kerja serta pelatihan. (Dokko et al. (2008) menyatakan pengalaman dan kinerja memiliki keterkaitan terhadap pengembangan karir lewat pengetahuan dan keterampilan. Tidak diragukan lagi, mendapatkan pengalaman pengalaman selama masa studi memungkinkan siswa meningkatkan pemahaman mereka tentang tempat kerja (Wang et al. 2014). *On the job training* adalah salah satu cara bagaimana perusahaan memberikan pengalaman bagi karyawanya.



Pengalaman merupakan suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun non formal atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih baik (Zainullah, dkk. 2013). Pengalaman merupakan aset untuk mencapai suatu karir yang lebih baik.

Pengalaman kerja adalah sesuatu atau kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Pengalaman kerja dijadikan sebagai salah satu komponen penting untuk mengembangkan karir karyawan di suatu perusahaan (Oertle and Trach, 2007). Martoyo (2007:46) menyatakan bahwa suatu organisasi atau perusahaan akan cenderung memilih pelamar yang sudah berpengalaman karena dipandang lebih mampu dalam melaksanakan tugas.

**Tabel 1.3**  
**Kuisisioner Awal Pengalaman Kerja (X2)**

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1.	Dengan pengalaman kerja yang saya miliki, dapat membantu saya dalam melakukan pekerjaan yang saya lakukan saat ini	18 45%	22 55%
2.	Saya belum cukup memiliki keterampilan yang memadai untuk saat ini, dikarenakan pengalaman kerja yang berbeda dengan sebelumnya	24 60%	16 40%
3	Saya memiliki pengetahuan terhadap tanggung jawab pekerjaan	39 97.5%	1 2.5%

*Sumber: Data diolah dari hasil kuisisioner awal terhadap 40 responden pada pppptk tk dan plb*

Dari hasil data kuisisioner mengenai pengalaman kerja diatas diperoleh yang menyatakan bahwa belum cukup memiliki keterampilan yang memadai untuk saat

ini, dikarenakan pengalaman kerja yang berbeda dengan sebelumnya 60%. Artinya bahwa mayoritas para karyawan merasakan pekerjaan yang sebelumnya berbeda dengan pekerjaan yang saat ini di lakukan. Oleh karena pekerjaan dengan berbeda yang membuat Pengembangan karir belum optimal.

Menurut Rivai (2011) Memberikan pandangan spesifik mengenai Pengalaman kerja yang di indentikan dengan masa kerja, masa kerja yang dimaksud yaitu lama waktu seseorang menduduki jabatan pekerjaannya. Masa kerja yang lama menunjukkan pengalaman yang lebih dari seseorang dengan rekan kerja yang lain. Besar kecilnya pengalaman kerja dapat mempengaruhi seseorang dalam mengelola dan melaksanakan tugas kinerja dan tingkat pendapatan mereka.

Keterampilan menurun yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan saat tujuannya tercapai, yakni pemenuhan kebutuhan, seseorang karyawan merasakan kebutuhan, seseorang karyawan merasakan kepuasan dari aktivitasnya untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Masalah yang timbul adalah bahwa kebutuhan masing-masing orang berbeda satu dengan yang lain, maka perusahaan harus lah menjadi suatu lembaga yang menyediakan kesempatan dalam pemenuhan kebutuhan bagi para pekerjanya. Menurut pernyataan beliau Pengalaman Kerja karyawan berbeda dengan pekerjaan sebelumnya mayoritas para karyawan merasakan pekerjaan yang sebelumnya berbeda dengan pekerjaan yang saat ini di lakukan. Oleh karena itu pekerjaan dengan berbeda yang membuat Pengembangan karir belum optimal. Wawancara dengan Bapa Wiwin sutisna Bagian (Staff Kepegawaian PPPPTK TK DAN PLB).

Berdasarkan Fenomena-fenomena yang diatas, dapat dijadikan dasar untuk melakukan penelitian tentang Penilaian kinerja, dan Pengalaman Kerja terhadap Pengembangan karir, Maka berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Penilaian Kinerja dan Pengalaman Kerja Pengaruhnya Terhadap Pengembangan Karir di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Taman Kanak-Kanak dan Pendidikan Luar Biasa (PPPPTK TK DAN PLB) ”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah Dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Indetifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan fenomena yang dilakukan dari beberapa wawancara dan kuisisioner awal maka terdapat identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Adanya karyawan yang tidak minat di promosikan untuk pengembangan karir nya ke yang lebih baik. Hal ini teridentifikasi dari pengembangan karir.
2. Adanya karyawan yang mengerjakan pekerjaanya tidak akurat atau ada kesalahan. Hal ini teridentifikasi dari penilaian kinerja.
3. Belum cukup memiliki keterampilan dikarenakan pengalaman kerja yang berbeda dengan sebelumnya dan ditempatkan posisi kerja berbeda dengan pengalaman kerja sebelumnya. Hal ini teridentifikasi dari pengalaman kerja.
4. Adanya perdaan pengalaman kerja dengan pekerjaan sebelumnya. Hal ini teridentifikasi dari pengalaman kerja.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, fenomena, dan identifikasi masalah maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana Penilaian Kinerja, Pengalaman kerja, dan Pengembangan Karir di PPPPTK TK DAN PLB Bandung
2. Apakah Penilaian kinerja dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh simultan dan parsial terhadap pengembangan karir di PPPPTK TK dan PLB Bandung

## **1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Dari penelitian ini, penulis bermaksud untuk mengumpulkan data dan berbagai informasi yang terkait dengan Penilaian kinerja, pengalaman kerja dan pengembangan karir pada karyawan di PPPPTK TK DAN PLB Bandung serta penulis dapat menerapkan ilmu yang didapat selama melakukan penelitian ini.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk mengetahui Penilaian Kinerja, Pengalaman kerja, dan Pengembangan Karir di PPPPTK TK DAN PLB Bandung
2. Untuk mengetahui Penilaian kinerja dan pengalaman kerja mempunyai pengaruh simultan dan parsial terhadap pengembangan karir di PPPPTK TK dan PLB Bandung

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan**

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi dunia perusahaan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu juga manfaat dari penelitian ini ditujukan bagi :

#### 1. Penulis

Menambah pengetahuan dan memperluas cakrawala berpikir serta menambah pengalaman dalam bidang penilaian kinerja karyawan dan Pengembangan Karir.

#### 2. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu dasar pertimbangan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan di bidang manajemen sumber daya manusia terutama dalam rangka mencapai proses rekrutmen yang sesuai harapan perusahaan.

### **1.4.2 Kegunaan Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia, khususnya mengenai kinerja karyawan dan Pengalaman kerja.

## **1.5 Lokasi Dan Waktu Penelitian**

### **1.5.1 Lokasi Penelitian**

Lokasi yang digunakan untuk melakukan penelitian ini di PPPPTK TK dan PLB Bandung yang berlokasi di Jl. Dr.cipto no 9 Bandung, Jawa Barat.

