BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan kemajuan teknologi informasi, sepanjang abad 20 yang bermuara pada globalisasi ekonomi telah membawa dampak yang signifikan terhadap mekanisme pasar industri barang dan jasa. Sebagai bagian dari pasar global, Indonesia dihadapkan pada perubahan lingkungan dunia usaha yang relatif cepat sehingga peluang dan ancaman bisnis menjadi sulit diprediksi (*unpredictable)*, tidak pasti (*uncertainty*), dan sulit dikendalikan (*uncontrollable*).

Dalam dunia bisnis ditandai adanya persaingan yang semakin tinggi, dimana hanya perusahaan yang handal dan memiliki keunggulan kompetitif yang mampu bertahan dan dapat menang dalam persaingan. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan dramatis membawa implikasi pada tuntutan dan tantangan yang mesti dihadapi oleh perusahaan usaha.

Dewasa ini, setiap perusahaan usaha hidup dan berkembang dituntut untuk senantiasa berada dalam kondisi siap sedia melakukan perubahan dramatis yang terus menerus dan tak berkesudahan, *never-ending state of transformation* (Viega and Messier: 2003). Kondisi ini memaksa perusahaan untuk membudayakan dan mengoptimalkan segenap sumber daya yang terbatas yang mereka miliki guna mempertahankan kelangsungan hidup mereka.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh

manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi. Sumber Daya Manusia memiliki peran yang sangat penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi yang ada. (Rivai, 2009:309).

Tuntutan akan perkembangan Sumber Daya Manusia yang semakin berkualitas lebih didorong oleh kemajuan teknologi, perdagangan dan sebagainya yang cenderung membutuhkan profesionalisme dan kualitas dari Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh organisasi. Untuk itu manajemen Sumber Daya Manusia keberadaannya sangat di butuhkan oleh organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta.

Dari berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, sumber daya manusia menempati kedudukan yang paling strategis. Karena sumber daya manusialah yang menggerakkan semua sumber daya lainnya. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas kecil kemungkinan perusahaan akan dapat mencapai tujuan dengan baik. Oleh karena itu mengelola sumber daya manusia sebagai asets perusahaan ketimbang mengelola sumber daya manusia sebagai faktor produksi akan membawa manfaat nyata berupa peningkatan produktivitas yang lebih besar.

Uraian diatas menunjukkan bahwa betapa pentingnya sumber daya manusia bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal ini disebabkan karena dua alasan yaitu: (1) sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan efektivitas perusahaan, dan (2) sumber daya manusia merupakan pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis (Walker dalam Ellitan 2002 : 65-76). Oleh karena itu, sumber daya manusia penting tidak hanya karena mereka memegang peranan penting dalam membentuk dan mencapai setiap tujuan perusahaan, tetapi juga karena manusia-manusia ini memang sudah sepantasnya mendapatka

kewajaran *(fairness)* dan keadilan *(equity)*. Fenomena seperti ketidak hadiran *(absenteeism)*, motivasi kerja yang rendah, tidak adanya perhatian terhadap kualitas produk dan jasa, rendahnya daya saing perusahaan, profesionalisme perusahaan yang tidak memadai, kurangnya komitmen karyawan kepada perusahaan, merupakan suatu fenomena yang menunjukkan prestasi kerja karyawan yang rendah.

Pentingnya sumber daya manusia dalam perusahaan menuntut dilakukannya upaya-upaya yang konkrit agar mereka dapat memberikan kontribusi terbaiknya dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu upaya yang dilakukan agar sumber daya manusia memberikan kontribusi terbaiknya bagi pencapaian tujuan perusahaan adalah melalui kegiatan promosi, transfer dan demosi, dimana ketiga aspek ini merupakan aktivitas penempatan bagi karyawan lama di dalam perusahaan.

Berbagai tantangan bisnis yang kritis dan secara kolektif tantangan tersebut menuntut perusahaan membangun kemampuan baru, meliputi :1) Adanya era globalisasi yang menuntut perusahaan agar meningkatkan kemampuan untuk mempelajari, melakukan kolaborasi, dan menangani perbedaan, kompleksitas maupun ambiguitas, 2) Profitabilitas melalui pertumbuhan mendorong pemerataan pengetahuan para pegawai, 3) Teknologi; teknologi dapat dan akan mempengaruhi bagaimana dan dimana pekerjaan diselesaikan, 4) Modal intelektual. Tantangan bagi perusahaan adalah meyakinkan bahwa mereka mempunyai kemampuan untuk menentukan, mengasimilasi, mengembangkan, menggantikan, dan mempertahankan individu-individu yang berbakat, 5) perubahan-perubahan, dan banyak lagi perubahan.

Dihubungkan dengan berbagai kecenderungan lingkungan bisnis di masa datang, fenomenanya menunjukkan bahwa setiap perusahaan cenderung akan semakin sulit mengimplementasikan tujuan-tujuannya, karena di masa datang perusahaan akan dihadapkan pada berbagai tantangan yang cukup berat. Salah satu tantangan yang harus dihadapi tersebut adalah semakin nyata dan tingginya arus globalisasi, sebagaimana dinyatakan Harris (2000: 77): *"Globalization is fact of business today"*.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut, maka faktor sumber daya manusia (karyawan) tampil sebagai faktor yang paling menentukan. Dikatakan demikian karena karyawan merupakan sumber keunggulan kompetitif perusahaan yang paling utama, sebagaimana ditegaskan Queleh dalam Wahyudin (2000 : 42) : *"In a growing number of organizations human resources are now viewed as a sources of competitive advantage. There is greater recognition that distinctive comptencies are obsteined through higly developed employee skill,..."*. Dengan demikian, tanpa adanya dukungan SDM yang unggul, sulit bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan, bahkan tidak mustahil perusahaan tersebut tergilas oleh keberhasilan perusahaan lain dan dengan terpaksa harus keluar dari aktivitas bisnis yang dihadapi.

Oleh karena itu, setiap perusahaan dewasa ini harus menyadari pentingnya sumber daya manusia yang berprestasi, karena karyawan yang berprestasi yang mampu memberikan kontribusi optimal, dalam mencapai tujuan perusahaan. Dan salah satu bentuk pengelolaan sumberdaya manusia yang dapat mempengaruhi prestasi kerja. Demikian juga halnya PT. Frisian Flag Indonesia merupakan salah satu perusahaan industri susu di Indonesia yang bisnisnya bergerak di bidang

produksi dan mendistribusikan produk-produk Frisian Flag menyadari benar pentingnya memiliki karyawan yang berprestasi, yang memiliki kemampuan dan keunggulan untuk bersaing di era globalisasi. Dengan demikian perusahaan harus melakukan kegiatan rekruitmen untuk mendapatkan karyawan yang profesional di bidangnya sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Namun disadari sepenuhnya bahwa perusahaan menghadapi permasalahan berkaitan dengan kelebihan karyawan pada level menengah dan ketidakmerataan alokasi karyawan yang ada diperusahaan, akibatnya terjadi tumpang tindih pelaksanaan pekerjaan. Heriantio (2007: 4).

Selain itu, berdasarkan laporan tahunan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat, tingkat produktivitas karyawan yang merupakan cerminan turun naiknya prestasi kerja karyawan dari tahun ke tahun mengalami perubahan. Hal tersebut dapat dilihat dari produktivitas untuk produk frisian flag. Naik turunnya produktivitas tersebut diduga tidak terlepas dari prestasi kerja karyawan perusahaan tersebut. Sumber daya manusia yang ada pada perusahaan juga selalu mengalami perubahan. Perusahaan yang mengalami kegagalan dalam menempatkan karyawannya menyebabkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan yang diterima tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang ada, sehingga perusahaan relatif sulit memperoleh sumber daya manusia yang berprestasi.

Gambaran secara jelas hasil penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat dapat dilihat pada Tabel 1.2 dibawah ini.

Tabel 1.2
Hasil Rata-Rata Penilaian Prestasi Kerja Karyawan
PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat

KINERJA/ DEPARTEMEN	Tahun		
	2007	2008	2009
SS_1	79	77	70
SS_2	76	76	73
SS_3	75	70	70
SS_4	83	77	76
SS_5	78	76	74
SS_{11}	75	70	69

Sumber: PT. Frisian Flag Indonesia, 2009
Excellent 88 - 100; Good: 75- 87; Moderate: 62 – 74; Bad: <62

Berdasarkan tabel 1.1 di atas mengindikasikan suatu kecenderungan adanya penurunan prestasi kerja karyawan di area departemen di PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat, secara keselurunan terjadi penurunan yang diakibatkan kurang jelinya pimpinan perusahaan dalam pengambilan keputusan, terkait dengan pelaksanaan program promosi, yang masih cenderung subjektif, demikian juga program transfer cenderung hanya pengisian tempat dan perputaran saja, tanpa melihat minat dan kemampuan karyawan. Sedangkan program demosi, hanya mengacu kepada kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, namun tidak bersifat fatal. Karena yang berdampak fatal, misalnya penipuan, ketidakjujuran langsung dipecat dengan tidak terhormat.

Berkaitan dengan aspek prestasi kerja, maka tidak akan terlepas dari kemampuan yang dimiliki karyawan. Hasil suatu penelitian yang pernah dilakukan, menyimpulkan bahwa perusahaan kurang memberikan dukungan pada

karyawan untuk berani mengambil resiko dalam menemukan cara bekerja baru dalam pencapaian hasil kerja yang lebih baik. Perusahaan cenderung menyarankan karyawannya untuk bekerja sesuai dengan peraturan dan prosedur. Kondisi SDM seperti ini jelas menghambat inovasi dan *entrepreneurship* perusahaan karena jajaran SDM cenderung takut gagal dalam melakukan terobosan-terobosan yang dapat meningkatkan value bagi pelanggan.

Menghadapi berbagai permasalahan di atas, mengacu pada pendapat Mathis dan Jackson (2004 : 284) bahwa untuk mengisi posisi kosong di dalam perusahaan, bisa saja memberikan motivasi tambahan kepada karyawannya, dengan cara mengizinkan pihak manajemen untuk mengevaluasi potensi orang-orang dalam melalui kegiatan promosi, transfer dan demosi. Ini merupakan dorongan yang kuat bagi karyawan untuk melakukan lebih dari yang diminta dalam jabatan sekarang. Ini adalah alasan utama mengapa sebuah perusahaan biasanya mempertimbangkan sumber-sumber internal terlebih dahulu untuk mencari pelamar-pelamar yang berkualifikasi.

Oleh karena itu dalam rangka memperoleh karyawan yang berprestasi, PT. Frisian Flag Indonesia melakukan kegitan promosi, transfer dan demosi. Karena ketiga proses tersebut merupakan titik penentu pemerolehan sumber daya manusia yang memenuhi syarat (*qualified*) untuk setiap jabatan/pekerjaan pada waktu dan tempat yang tepat untuk menjamin aliran keahlian yang mantap (*a steady flow of talent*) di dalam perusahaan. Dengan demikian proses promosi, transfer dan demosi harus dilaksanakan secara ketat sehingga diperoleh karyawan yang memenuhi kualifikasi yang diharapkan.

Dengan demikian, perusahaan harus bertindak cermat di dalam proses promosi, transfer dan demosi. Karena hasil dari ketiga proses ini akan menentukan kualitas karyawan di perusahaan untuk masa yang akan datang, terutama untuk kepiawaiannya dalam bekerja yang berarti merupakan peningkatan prestasi kerja karyawan itu sendiri dan akhirnya berdampak pada tingkat produktivitas perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang "PELAKSANAAN PROGRAM PROMOSI, TRANSFER DAN DEMOSI DAMPAKNYA TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN DI PT. FRISIAN FLAG INDONESIA WILAYAH JAWA BARAT ".

1.2 Identifikasi Masalah.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi masalah penelitian ini yaitu :

1) Bagaimana pelaksanaan program promosi yang dilakukan di PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat.
2) Bagaimana pelaksanaan program transfer yang dilakukan di PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat.
3) Bagaimana pelaksanaan program demosi yang dilakukan di PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat.
4) Bagaimana prestasi kerja karyawan di PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat.

5) Seberapa besar dampak pelaksanaan program promosi, transfer dan demosi baik secara parsial maupun simultan terhadap prestasi kerja karyawan di PT Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat.

1.3 Tujuan Penelitian.

Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pelaksanaan program promosi di PT Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat.
2. Pelaksanaan program transfer di PT Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat.
3. Pelaksanaan program demosi di PT Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat.
4. Prestasi kerja karyawan di PT Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat.
5. Besarnya pengaruh pelaksanaan program promosi, transfer dan demosi terhadap prestasi kerja karyawan di PT Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat baik secara parsial maupun simultan.

1.4. Manfaat Penelitian

Maksud penelitian ini untuk memperoleh data tentang pelaksanaan program promosi, transfer, demosi, prestasi kerja dan kejelasan mengenai besarnya dampak pelaksanaan program promosi, transfer, demosi terhadap prestasi kerja karyawan. Sehingga dapat dijadikan bahan (1) pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan (2) untuk kegiatan praktis/operasional, dalam hal ini untuk perusahaan. Kedua kegunaan penelitian ini diuraikan sebagai berikut :

1. Pengembangan Ilmu. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk lebih memahami secara teoritis variable-variabel program promosi, transfer, demosi dampaknya terhadap prestasi kerja karyawan dan untuk memberikan masukan pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi terkait dengan model pengembangan prestasi kerja karyawan.

2. Kegunaan praktis atau operasional. Bagi PT Frisian Flag Indonesia, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada PT. Frisian Flag Indonesia secara keseluruhan mengenai pelaksanaan program promosi, transfer, demosi, dan kondisi prestasi kerja karyawan serta menguji dampak pelaksanaan program promosi, transfer dan demosi terhadap prestasi kerja karyawan PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat. Juga dapat dijadikan salah satu acuan dalam menentukan kebijakan pengelolaan SDM di lingkungan perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan program promosi, transfer dan demosi, serta upaya peningkatan prestasi kerja karyawan.

1.5 Pembatasan Masalah

1. Objek penelitian hanya pada PT. Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat, karena di wilayah Jawa Barat prestasi kerja karyawannya dari tahun 2007 s.d 2009 mengalami perubahan naik dan turun (tidak stabil), dan cenderung menurun.

2. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Fisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat karena merekalah yang mengemban tanggung jawab pencapaian kinerja di perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam penyusunan thesis secara menyeluruh dan agar mudah dipahami tentang isi di thesis ini, akan disusun suatu sistematika penulisan yang terbagi atas 5 (lima) bab:

BAB I. Pendahuluan

Bab ini terdiri dari 6 (enam) sub bab yang masing-masing tersusun sebagai berikut:

- Latar Belakang Penelitian
- Identifikasi dan Rumusan Masalah
- Tujuan Penelitian
- Manfaat Penelitian
- Pembatasan Masalah dan Asumsi
- Sistematika Penelitian

BAB II. Tinjauan Pustaka

Terdiri dari 4 (empat) sub bab utama. Sub bab yang pertama adalah tinjauan pustaka yang berisi teoritis yang relevan dengan obyek yang diteliti. Tinjauan pustaka yang digunakan penulis, dibagi menjadi tiga bagian yaitu promosi, transfer, demosi, prestasi kerja dan pengaruh promosi, transfer dan demosi terhadap prestasi kerja. Sub bab kedua berisi kerangka berpikir penulis dalam penelitian ini. Sub bab ketiga akan menjelaskan model penelitian yang akan

dilakukan oleh penulis. Sub bab keempat akan menjelaskan hipotesis penelitian yang digunakan oleh penulis.

BAB III. Metode Penelitian

Dalam bab ketiga ini akan dibahas tentang metode penelitian yang digunakan penulis. Bab ketiga ini terbagi menjadi empat sub bab. Sub bab pertama akan membahas tentanmg objek penelitian. Sub bab kedua akan membahas metode penelitian. Sub bab ketiga akan menguraikan tentang metode pengumpulan data, sedangkan sub bab keempat akan membahas tentang pengolahan dan analisis data yang akan dilakukan penulis dalam thesis ini.

BAB IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab keempat ini terdiri dari tiga pokok bahasan utama. Sub bab pertama akan membahas secara ringkas gambaran umum PT Frisian Flag Indonesia, yang terdiri tujuh bagian yaitu sejarah singkat perusahaan, bidang usaha, struktur organisasi, visi, misi dan tujuan. Sub bab kedua akan memuat analisa data dan sub bab ketiga akan memuat tentang hasil dan pembahasan.

BAB V. Kesimpulan dan Saran

Penulis membagi bab lima yang merupakan penutup menjadi dua sub bab.

- Sub bab pertama, penulis mencoba menarik kesimpulan tentang hal-hal yang telah dibahas dalam bab-bab sebelumnya.
- Sub bab kedua akan diberikan masukan-masukan yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi PT Frisian Flag Indonesia.