

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan teknologi, persaingan global dan struktur organisasi yang berkembang telah mengubah cara orang memahami dan mengembangkan karir mereka. Akan tetapi, lingkungan kerja yang lebih dinamis dan organisasi yang semakin modern telah mengubah model tradisional menjadi model yang menonjolkan perkembangan multidireksional yang tidak dapat diprediksi baik di dalam maupun antarorganisasi.

Individu sekarang diharapkan mengarahkan karir dan memanfaatkan kesempatan belajar dalam hidup mereka sejalan dengan kebutuhan manajemen karir oleh diri sendiri. Dalam hal ini kualitas pribadi sangat ditekankan bagi kesuksesan manajemen karir. Dalam dunia kerja saat ini, kompetensi karir telah menjadi hal yang sangat penting, tanggungjawab manajemen karir terletak baik pada individu seorang karyawan maupun organisasi tempat mereka bekerja. Karena organisasi maupun individu memiliki peran masing-masing dalam membangun manajemen karir.

Karyawan sebagai faktor produksi tenaga kerja atau sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan faktor produksi yang memiliki peran penting. Disebut penting karena faktor ini merupakan unsur yang tidak dapat digantikan oleh teknologi apapun. Sumber daya manusia (SDM) merupakan *asset intangible* bagi perusahaan.

Berbagai perusahaan besar mulai dari perusahaan multinasional sampai perusahaan domestik yang paling kecil, mengakui bahwa manajemen sumber daya manusia sangat menentukan dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Bagi perusahaan yang sadar akan pentingnya pengelolaan SDM ini, tentu memiliki langkah-langkah yang strategis dalam pengelolaannya.

Persepsi manajemen karir organisasi diduga sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi organisasi. Manajemen karir organisasi yang juga dikenal sebagai suatu bentuk dukungan organisasi bagi pengembangan karir atau “*sponsorship organization*” mengacu pada program-program, proses, dan bantuan yang diberikan oleh organisasi guna mendukung dan menunjang pengembangan karir karyawan.

Karir itu sendiri dapat dilihat dari dua perspektif, perspektif pertama karir sebagai serangkaian pekerjaan yang dijalani seseorang selama masa hidupnya yang disebut sebagai karir obyektif. Sedangkan dari perspektif lainnya, karir meliputi perubahan nilai, sikap dan motivasi yang terjadi seiring bertambahnya usia yang disebut dengan karir subyektif (**Marwansyah, 2015:170**). Kedua perspektif ini meletakkan fokus pada individu. Keduanya juga menganggap bahwa orang-orang memiliki kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang-peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan akan karir mereka.

Manajemen karir organisasi mengindikasikan kegiatan yang ditetapkan dan diterapkan organisasi untuk meningkatkan efektivitas karir, kompetensi karir dan

kesuksesan karir bagi karyawannya. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat berupa pemenuhan kebutuhan karir pada karyawan, memberikan peluang karir yang tepat, serta mengevaluasi program manajemen karir itu sendiri.

Selain itu, karyawan juga perlu memperhatikan manajemen karir secara individual melalui perencanaan dan taktik karir yang sistematis. Perencanaan dan taktik karir akan membantu karyawan dalam meraih karir tertentu yang disesuaikan dengan penyediaan jalur karir yang ada pada perusahaan. Dengan adanya perencanaan karir yang baik diharapkan individu dapat meningkatkan jenjang karirnya. Tentunya hal tersebut akan menunjang meningkatnya kinerja karyawan yang akan berdampak positif terhadap kemauan perusahaan. Dengan demikian manajemen karir organisasional akan mendorong efektivitas karir secara eksternal, sedangkan manajemen karir individu akan mendukung pencapaian karir individu dalam organisasi secara internal. Dalam hal ini manajemen karir organisasional dan manajemen karir individu berpengaruh positif terhadap efektivitas karir.

Perusahaan harus memiliki komitmen yang kuat dalam upaya pengembangan karir karyawan. Komitmen karir yang kuat ditandai oleh pengembangan sasaran karir pribadi, dan ikatan pengenalan terhadap keterlibatan dalam tujuan tersebut. Komitmen karir merupakan komponen dimensi subyektif karir yang didefinisikan sebagai konsep yang mempengaruhi dan mewakili identifikasi dengan serangkaian hubungan pekerjaan dalam bidang pekerjaan yang spesifik dan secara perilaku diekspresikan sebagai suatu kemampuan untuk mengatasi ketidakpuasan dalam

mencapai tujuan karir. **Ching dan Kee (2015)**, menyatakan bahwa komitmen karir adalah sikap seseorang dalam mencapai tujuan demi kemajuan diri dan lebih bersifat individualis. Komitmen karir adalah sesuatu yang penting yang dapat membantu individu dapat bertahan pada suatu pekerjaan tertentu dalam jangka waktu yang cukup lama demi pengembangan keterampilan khusus yang dimiliki individu tersebut.

Oleh sebab itu, sebagai akibat dari komitmen karir adalah pengembangan kompetensi karir yang berkesinambungan. Kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Disamping adanya dorongan dari manajemen karir organisasi dan individu, untuk meningkatkan produktivitas karyawan kompetensi adalah hal yang harus dimiliki oleh karyawan.

Pada dasarnya konsep kompetensi dipahami sebagai gabungan dari kemampuan dan keterampilan. Kemampuan dan keterampilan mendapat perhatian yang cukup besar dalam dunia manajemen masa kini. Kemampuan karyawan menunjukkan karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik dan mental seorang karyawan. Sedangkan keterampilan disisi lain adalah kapasitas khusus untuk memanipulasi otak.

Menurut **George Klemp (dalam Edison, DKK, 2016:143)**, kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang yang menghasilkan pekerjaan yang efektif dan atau kinerja unggul. Kompetensi sangat penting antara karyawan pada perusahaan maupun organisasi karena melalui kompetensi ini bisa dilihat karyawan yang unggul dan dapat menentukan karir yang tepat untuk dikembangkan bagi karyawan tersebut. Konsep kompetensi sebagai gabungan dari bakat (*apititude*) dan kemampuan (*ability*). Yang mana bakat menunjukkan kapabilitas untuk belajar sesuatu. Bakat dan kemampuan seorang karyawan inilah yang akan mendukung seorang karyawan untuk merencanakan manajemen karir yang baik bagi dirinya dalam suatu pekerjaan.

Setiap karyawan maupun atasan dalam sebuah perusahaan pada akhirnya menginginkan kesuksesan karir dalam perjalanannya meniti karir. Kesuksesan karir telah dikonseptualisasikan dan diukur secara obyektif sebagai upah atau gaji, pangkat dan promosi. Akan tetapi, adanya perubahan mengenai sifat pekerjaan juga mengharuskan banyak perubahan pada karyawan untuk mencapai kesuksesan dan terdapat komponen subyektif dari kesuksesan karir (**Shockley, dkk., 2015**). Ia juga menjelaskan terdapat delapan dimensi untuk mengukur kesuksesan karir subyektif karyawan. Delapan dimensi tersebut adalah *authenticity, growth and defelopment, influence, meaningful work, personal life, quality work, recognition and satisfaction*. Dalam hal ini karyawan merasa sukses tidak hanya menyangkut jumlah pendapatan atau besarnya gaji yang diterima. Melainkan adanya aspek psikologis yang

dibutuhkan karyawan yaitu keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan. Kesuksesan karir itu sendiri diartikan sebagai akumulasi kerja yang positif dan hasil psikologis akibat pengalaman kerja seseorang.

Pembentukan karir pertelevisian dilakukan karena suatu hal yang sangat menjanjikan, seperti yang kita ketahui bahwa dunia pertelevisian merupakan salah satu instansi yang sangat berperan dalam bidang penyiaran dan pemberitaan yang bersifat daerah maupun nasional. Hal ini didasarkan atas fungsi utama lembaga penyiaran publik yang menyelenggarakan kegiatan penyiaran televisi, bersifat independen, netral, tidak komersial, dan berfungsi memberikan layanan untuk kepentingan masyarakat. Apabila ditinjau dari tugasnya, TVRI mempunyai tugas memberikan pelayanan informasi, pendidikan, hiburan sehat, kontrol dan perekat sosial, serta melestarikan budaya bangsa untuk kepentingan seluruh lapisan masyarakat melalui penyelenggaraan penyiaran televisi yang menjangkau seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, nomor 13 tahun 2005 tentang Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia: Bagian Ketiga, pasal 4 tentang Tugas).

Berdasarkan atas pengetahuan, eksisnya suatu perusahaan pertelevisian secara umum dapat dilihat dari seberapa lama perusahaan tersebut tidak ditinggalkan oleh pemirsanya. Stasiun televisi sebagai penyelenggara siaran haruslah selalu berorientasi pada program yang dapat menarik pemirsa sebanyak-banyaknya. Apabila acara televisi tidak dapat memuaskan hati pemirsanya, maka saluran/kanal televisi akan

ditinggalkan. Hal lainnya, eksisnya suatu siaran televisi diantaranya ditentukan oleh persepsi masyarakat terhadap stasiun televisi tersebut.

Dalam era persaingan pertelevisian Indonesia yang semakin ketat, menuntut karyawan memiliki kompetensi dan jenjang karir yang terus meningkat. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan perbaikan, agar meningkatkan kualitas karyawan tersebut maka sangat penting juga adanya jenjang karir organisasi bagi karyawan yang memiliki kompetensi dibidangnya. Sehingga dapat memilih karirnya sendiri yang berdampak pada efektivitas karir.

Sistem pembinaan sumber daya manusia yang didasarkan pada konsep kompetensi sangatlah menunjang kemajuan suatu perusahaan. Disamping itu pembinaan sikap mental sangatlah penting dalam usaha merubah pola fikir, keteladanan yang berkelanjutan serta penegakkan *reward* dan *punishment* yang tepat. Tidak dapat dipungkiri bahwa karyawan yang memiliki jenjang karir yang menjanjikan akan lebih berusaha menunjukkan perilaku dan sikap kerja yang baik, berprestasi, disiplin serta berkeinginan kecil untuk keluar dari perusahaan atau organisasi.

Penelitian ini dilakukan di Kantor TVRI Provinsi Sumatera Barat yang berada di Jalan Bypass KM 16, Kota Padang, Provinsi Sumatera Barat. Judul dalam penelitian ini adalah Pengaruh Manajemen Karir Organisasional, Manajemen Karir

Individu Dan Kompetensi Terhadap Efektivitas Karir Karyawan Pada Kantor Tvri Sumatera Barat. TVRI Sumatera Barat merupakan stasiun televisi daerah yang didirikan oleh Televisi Republik Indonesia untuk wilayah provinsi Sumatera Barat. TVRI Sumatera Barat *me-relay* 92% acara pada TVRI Nasional dan sisanya TVRI Sumatera Barat membuat sendiri program khususnya.

Adapun visi dari TVRI Sumatera Barat adalah terwujudnya TVRI Sumatera Barat sebagai media utama penggerak pemersatu bangsa. Sedangkan misi dari TVRI Sumatera Barat yaitu:

1. Menyelenggarakan siaran yang menghibur, mendidik, informatif secara netral, berimbang, sehat, dan beretika untuk membangun budaya bangsa dan mengembangkan persamaan dalam beragama.
2. Menyelenggarakan layanan siaran multiplatform yang berkualitas dan berdaya saing.
3. Menyelenggarakan tata kelola lembaga yang modern, transparan dan akuntabel.
4. Menyelenggarakan pengembangan usaha yang sejalan dengan tugas pelayanan publik.
5. Penyelenggaraan pengelolaan sumber daya proaktif dan handal guna meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan pegawai.

Fenomena yang terjadi pada objek penelitian ini adalah pada kebijakan manajemen yang belum mendukung penuh pengembangan karir karyawan, hal ini dapat dilihat dari kegagalan-kegagalan karyawan dalam usaha menaikkan jabatan atau jenjang karir yang lebih tinggi. Karyawan sudah berusaha semaksimal mungkin, namun karena kompetensi belum dapat dikembangkan dengan baik dan belum mendapat perhatian sepenuhnya, maka karyawan belum dapat mewujudkan jalur karir yang diharapkan yang diwadahi oleh jalur karir organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, karyawanpun tidak dapat memajemen jalur karir individualnya dengan baik dan maksimal dan masih memiliki harapan terhadap organisasi atau perusahaan untuk dapat terlibat sepenuhnya dalam usaha pengembangan karirnya.

Tabel 1.1
Laporan Manajemen Karir
TVRI Sumatera Barat
Tahun 2018

No.	Indikator	Target (%)	Realisasi(%)
1	Prestasi karir	100	75
2	Sikap karir	100	65
3	Keadaptasian karir	100	65
4	Identitas karir	100	60
5	Motivasi kerja	100	75
6	Dorongan pimpinan	100	75
7	Pengembangan karir	100	73
8	Kemampuan kerja	100	80
9	Peningkatan prestasi	100	78

10	Pendidikan karir	100	60
----	------------------	-----	----

Sumber : laporan sub bagian umum tahun 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat 10 indikator efektivitas karir TVRI Sumatera Barat. Target yang telah ditentukan sebelumnya yaitu 100% belum tereliasasikan dengan baik, dilihat dari presentasi pencapaian atas target yang telah ditentukan. Prestasi karir terealisasi sebanyak 75%, sikap karir terealisasi sebanyak 65%, keadaptasian karir terealisasi sebanyak 65%, identitas karir terealisasi sebanyak 60%, motivasi kerja terealisasi sebanyak 75%, dorongan pimpinan terealisasi sebanyak 75%, pengembangan karir terealisasi sebanyak 73%, kemampuan kerja terealisasi sebanyak 80%, peningkatan prestasi terealisasi sebanyak 78%, pendidikan karir terealisasi sebanyak 60%. Maka terlihat dari 10 indikator karir yang paling tinggi pencapaiannya adalah 80% dan yang paling rendah hanya mencapai 60%.

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa TVRI Sumatera Barat banyak yang belum mencapai target dibidang manajemen karir. Hal ini terinduksinya efektivitas karir yang belum optimal, disinyalir disebabkan oleh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi masih belum sesuai harapan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian mengenai **“PENGARUH MANAJEMEN KARIR ORGANISASIONAL, MANAJEMEN KARIR INDIVIDU DAN**

KOMPETENSI TERHADAP EFEKTIVITAS KARIR KARYAWAN PADA KANTOR TVRI SUMATERA BARAT”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Jalur karir karyawan belum menjadi fokus utama pada TVRI Sumatera Barat.
2. Masih rendahnya kompetensi atau kemampuan kerja karyawan pada TVRI Sumatera Barat.
3. Masih rendahnya pola manajemen organisasi dalam usaha pengembangan karir karyawan.
4. Kurangnya motivasi yang diberikan pimpinan pada karyawan untuk meningkatkan karir.
5. Tidak semua karyawan TVRI Sumatera Barat memiliki manajemen yang baik untuk meningkatkan karirnya.
6. Rendahnya komitmen organisasi untuk meningkatkan karir karyawan pada TVRI Sumatera Barat.
7. Kurangnya perhatian pimpinan terhadap upaya pengembangan karir karyawan pada TVRI Sumatera Barat.
8. Tidak semua karyawan TVRI Sumatera Barat berpendidikan tinggi.

9. Tidak semua karyawan TVRI Sumatera Barat fokus dan sungguh-sungguh memperhatikan jalur karirnya.
10. Masih rendahnya minat dan keinginan karyawan untuk berinovasi pada TVRI Sumatera Barat.
11. Masih banyak karyawan yang bersifat individual dalam bekerja pada TVRI Sumatera Barat.

1.3 Batasan Masalah

Begitu banyak variabel yang mempengaruhi efektivitas karir karyawan, dalam penelitian ini peneliti hanya membatasi tiga variabel bebas yaitu Manajemen Karir Organisasional (X_1), Manajemen Karir Individu (X_2), dan Kompetensi (X_3) terhadap Efektivitas Karir (Y) sebagai variabel terikat pada TVRI Sumatera Barat.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh manajemen karir organisasional terhadap efektivitas karir karyawan TVRI Sumatera Barat?
2. Bagaimana pengaruh manajemen karir individu terhadap efektivitas karir karyawan TVRI Sumatera Barat?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan TVRI Sumatera Barat?

4. Bagaimana pengaruh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan TVRI Sumatera Barat?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang:

1. Bagaimana pengaruh manajemen karir organisasional terhadap efektivitas karir karyawan TVRI Sumatera Barat.
2. Bagaimana pengaruh manajemen karir individu terhadap efektivitas karir karyawan TVRI Sumatera Barat.
3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan TVRI Sumatera Barat.
4. Bagaimana pengaruh manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan TVRI Sumatera Barat.

1.5.2 Manfaat Penelitian

1.5.2.1 Manfaat Teoritis

1. Bagi Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengaruh manajemen

karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan.

2. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang berarti dan dapat mendorong timbulnya minat bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang berbagai dimensi dari efektivitas karir sehingga pengetahuan tentang efektivitas karir karyawan khususnya untuk manajemen SDM menjadi makin luas.

1.5.2.2 Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pimpinan TVRI Sumatera Barat untuk melakukan peningkatan atau melaksanakan perbaikan khusus pada manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi agar efektivitas karir karyawan dapat meningkat.
2. Untuk menambah koleksi karya ilmiah dan semakin memahami faktor-faktor yang terkait dengan manajemen karir organisasional, manajemen karir individu dan kompetensi terhadap efektivitas karir karyawan.