

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan berdiri dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan dan mensejahterakan semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan. Tujuan tersebut hanya dapat dicapai apabila karyawan dapat bekerja sama dengan baik dan dapat menyelesaikan semua tugasnya dengan baik. Dengan demikian dapat diartikan bahwa tujuan perusahaan akan tercapai apabila kinerja karyawannya baik. Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan karyawan, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi karyawan organisasi antara lain kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2011, p.65). Kinerja karyawan sangat berperan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat berdampak positif bagi perusahaan khususnya dalam mendapatkan keuntungan yang optimal dan begitu sebaliknya kinerja karyawan yang tidak baik dapat berdampak negatif bagi perusahaan yaitu perusahaan tidak dapat mencapai keuntungan secara optimal karena penjualan akan berdampak pada keuntungan (Putra dan Widyawati, 2014).

Salah satu perusahaan yang mengalami kinerja karyawan yang kurang baik di bagian pemasaran adalah PT. Arta Boga Cemerlang Bandar Lampung. Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan distributor di Bandar Lampung yang memasarkan produk-produk Orang Tua Group Group seperti teh gelas, baterai ABC Carbon Zinc, ABC Alkaline, Kratingdaeng, sikat gigi FORMULA dan wafer TANGO dengan jumlah karyawan sebanyak 95 orang yang terdiri dari karyawan bagian sumber daya manusia (HRD) sebanyak 4 orang, karyawan bagian keuangan sebanyak 7 orang, karyawan bagian pembelian sebanyak 6 orang dan karyawan divisi pemasaran sebanyak 78 orang. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam distributor atau pemasaran, maka target kinerja perusahaan adalah tingginya volume perdagangan.

Berikut data kinerja karyawan bagian sales pada PT. Arta Boga Cemerlang Bandar Lampung tahun 2016 yang dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Kinerja Karyawan Bagian Sales Tahun 2016

Bulan	Karyawan yang Mencapai target		Karyawan yang Tidak Mencapai Target		Jumlah Karyawan
	Orang	%	Orang	%	
Januari	59	75.64	19	24.36	78
Februari	37	47.44	41	52.56	78
Maret	47	60.26	31	39.74	78
April	47	60.26	31	39.74	78
Mei	69	88.46	9	11.54	78
Juni	70	89.74	8	10.26	78
Juli	73	93.59	5	6.41	78
Agustus	73	93.59	5	6.41	78
September	48	61.54	30	38.46	78
Oktober	77	98.72	1	1.28	78
Nopember	58	74.36	20	25.64	78
Desember	50	64.10	28	35.90	78

Sumber: Divisi Pemasaran PT. Arta Boga Cemerlang Bandar Lampung (2016)

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa masih terdapat karyawan yang belum dapat mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan yang diukur dari kuantitas hasil kerja masih rendah karena tidak dapat mencapai target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan yang rendah dapat berdampak negatif bagi perusahaan, karena dapat mengakibatkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan akan menurun sehingga perusahaan akan mengalami kerugian secara finansial, seperti penurunan keuntungan yaitu pada tahun 2015 tercatat bahwa perusahaan mampu mencapai keuntungan sebesar 84% dari target yang telah ditentukan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penurunan pencapaian penjualan dapat mengakibatkan keuntungan yang diperoleh perusahaan juga menurun.

Selain itu kinerja karyawan yang diukur dari kualitas hasil kerja juga dinilai rendah. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan divisi pemasaran diketahui bahwa laporan kunjungan outlet yang menjadi tanggungjawab

karyawan divisi pemasaran masih sering terjadi kesalahan, seperti kesalahan dalam mencatat tanggal kunjungan, nama outlet dan alamat lengkap outlet sehingga laporan menjadi tidak rapih karena adanya coretan pada laporan yang salah, outlet yang di kunjungi adalah outlet dalam semua kalangan seperti toko-toko maupun mall dengan demikian produk orang tua group dapat dinikmati semua kalangan.

Kinerja karyawan yang diukur dari ketepatan waktu dari hasil kerja juga dinilai masih rendah karena karyawan bagian sales sering terlambat dalam memberikan laporan kunjungan outlet yang seharusnya laporan tersebut dilaporkan pada hari yang sama saat dilakukannya kunjungan, tetapi sebagian besar karyawan memberikan laporan kunjungan outlet keesokan harinya. Selain itu banyaknya karyawan divisi pemasaran yang datang tidak tepat waktu. Berikut adalah tingkat kedisiplinan karyawan pada PT. Arta Boga Cemerlang pada tahun 2016:

Tabel 1.2
Tingkat Kedisiplinan Karyawan Pada Tahun 2016

Bulan	Tidak Masuk Kerja			Tepat Waktu	Terlambat (Menit)			Jumlah
	Alpha	Sakit	Izin		< 30	31-60	> 60	
Januari	0	7	0	16				78
Februari	0	1	2	10	27	30	8	78
Maret	0	6	0	10	32	21	9	78
April	0	4	1	20	30	12	11	78
Mei	0	0	2	17	5	37	17	78
Juni	0	1	0	39	14	16	8	78
Juli	0	1	0	42	8	25	2	78
Agustus	0	2	0	33	7	29	7	78
September	0	3	0	21	12	26	16	78
Oktober	0	4	0	24	34	7	9	78
Nopember	0	5	0	13	20	22	18	78
Desember	0	8	1	25	19	12	13	78

Sumber: Divisi HRD PT. Arta Boga Cemerlang (2016)

Berdasarkan tabel 1.2 diketahui bahwa setiap bulannya masih terdapat karyawan yang tidak masuk kerja dan masuk kerja terlambat, bahkan keterlambatan tersebut lebih dari 60 menit. Karyawan yang tidak dapat memanfaatkan waktu kerja secara optimal menjadi indikasi bahwa kinerja karyawan divisi pemasaran secara keseluruhan masih rendah karena

karyawan tidak mempunyai tanggungjawab yang baik atas pemanfaatan jam kerja.

Variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pengembangan karir, disiplin kerja, faktor kemampuan, motivasi, kompensasi, dan pengawasan (Azwar, 2014; Fadjar, 2014; Kasendra, Rita dan Lucky, 2016; Toding, 2016; Rusyana, 2017). Dalam penelitian ini variabel yang akan dibahas adalah pengawasan dan pengembangan karir. Alasan digunakannya pengawasan dan pengembangan karir karena diduga yang membuat permasalahan dalam kinerja karyawan adalah pengawasan dan kebijakan dalam pengembangan karir yang diterapkan pada PT. Arta Boga Cemerlang Bandar Lampung.

Kinerja karyawan yang rendah dapat berdampak negatif terhadap keuntungan perusahaan. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa penjualan berpengaruh terhadap laba bersih (Putra dan Widyawati, 2014). Salah satu faktor yang mempengaruhi besarnya laba adalah kondisi penjualan pada perusahaan itu sendiri. Semakin tinggi tingkat penjualan maka semakin besar pula besar laba yang akan diperoleh oleh perusahaan tersebut. Penjualan adalah suatu usaha yang terpadu untuk mengembangkan rencana-rencana strategis yang diarahkan pada usaha pemuasan kebutuhan dan keinginan pembeli, guna mendapatkan penjualan yang menghasilkan laba. Penjualan merupakan sumber hidup suatu perusahaan, karena dari penjualan dapat diperoleh laba serta suatu usaha memikat konsumen yang diusahakan untuk mengetahui daya tarik mereka sehingga dapat mengetahui hasil produk yang dihasilkan.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu variabel yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengawasan. Pengawasan adalah suatu proses untuk menilai kesesuaian pekerjaan para anggota organisasi pada berbagai bidang dan berbagai tindakan manajemen dengan program yang telah ditetapkan sebelumnya (Siagian, 2012, p.73).

Menurut hasil penelitian terdahulu diketahui bahwa pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Toding, 2016; Darmawati, 2015).

Berikut adalah data terkait dengan pengawasan pada PT. Arta Boga Cemerlang Bandar Lampung yang dapat dilihat pada tabel 1.3.

Tabel 1.3
Pengawasan Pada PT. Arta Boga Cemerlang Bandar Lampung

Jenis Pengawasan	Keterangan
Inspeksi Langsung	Tidak Ada
Obsevasi di Tempat	Tidak Ada
Laporan di Tempat	Tidak Ada
Laporan Tertulis	Ada
Laporan Lisan	Ada

Sumber: Divisi HRD PT. Arta Boga Cemerlang Bandar Lampung (2017)

Berdasarkan tabel 1.3 diketahui bahwa bentuk pengawasan yang ada pada PT. Arta Boga Cemerlang Bandar Lampung adalah laporan tertulis dan laporan lisan. Laporan tertulis yaitu berupa laporan kunjungan atau monitoring pada outlet atau toko yang menjadi konsumen perusahaan dan laporan penjualan barang sedangkan laporan secara lisan adalah laporan yang disampaikan karyawan terkait dengan jumlah permintaan barang oleh konsumen atau outlet. Akan tetapi, pengawasan tersebut dinilai tidak cukup efektif, karena karyawan dapat meminta stempel secara rangkap pada outlet sehingga karyawan akan mendapatkan dua atau tiga stempel perusahaan pada satu kali kunjungan saja. Oleh karena itu, tidak adanya pengawasan secara inspeksi langsung, observasi di tempat, laporan di tempat yang memantau aktivitas karyawan divisi pemasaran PT. Arta Boga Cemerlang Bandar Lampung secara langsung selama berada di lapangan diduga menjadi faktor penyebab kinerja karyawan yang belum optimal. Hal ini terjadi karena tidak adanya pengawasan mengakibatkan perusahaan tidak mengetahui apa saja aktivitas yang dilakukan oleh karyawannya selama berada di luar perusahaan, apakah karyawannya memanfaatkan waktu kerja secara optimal untuk memasarkan produknya atau menggunakan waktu kerja untuk kepentingan pribadi yang dapat mengakibatkan karyawan menjadi tidak optimal dalam bekerja selain itu tidak adanya pelacak keberadaan karyawan di luar perusahaan seperti

sistem GPS yang tertanam di ponsel setiap karyawan, sehingga tidak terdeteksi apakah karyawan bagian pemasaran bekerja dengan baik atau tidak di lapangan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengawasan mempunyai keterkaitan atau hubungan positif dengan kinerja karyawan, dimana semakin baik pengawasan yang dilakukan maka semakin tinggi kinerja yang dapat dihasilkan karyawan.

Selain pengawasan, variabel yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Arta Boga Cemerlang Bandar Lampung adalah pengembangan karir. Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rivai dan Sagala, 2013, p.290). Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Sari, 2016; Rusyana, 2017).

Manajemen PT. Arta Boga Cemerlang Bandar Lampung merupakan salah satu perusahaan yang mendukung program pengembangan karir. Hal ini terbukti dari adanya promosi jabatan untuk jenjang karir yang lebih tinggi. Namun banyak karyawan yang mengeluhkan kebijakan tersebut khususnya terkait dengan persyaratan yang mengharuskan karyawan *upgrade* ijazah untuk mendapatkan promosi jabatan yaitu sebagai contoh karyawan yang jabatannya sales dengan ijazah SMA tidak akan mendapatkan promosi jabatan meskipun karyawan tersebut merupakan karyawan yang berprestasi. Karyawan yang dapat menikmati promosi jabatan hanya karyawan yang dapat mengupgrade ijazah. Dengan kata lain seorang sales dengan ijazah SMA hanya akan mendapatkan promosi jabatan apabila ia telah menyelesaikan pendidikan lebih tinggi misalnya diploma III (D3). Kebijakan ini berlaku karena untuk menempati jabatan yang lebih tinggi karyawan harus mempunyai ijazah sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga kebijakan ini diduga menjadi faktor penyebab karyawan bermalasan dan ada akhirnya berdampak buruk terhadap kerjanya. Selain itu untuk mendapatkan promosi jabatan karyawan yang jabatannya sales juga dituntut untuk selalu mencapai target penjualan, padahal target

penjualan dinilai terlalu tinggi bagi karyawan sehingga karyawan tidak dapat mencapai target penjualan secara terus menerus sehingga kebijakan yang mengharuskan sales selalu mencapai target penjualan juga menjadi masalah yang mengakibatkan kesempatan untuk sales dapat mengembangkan karir dalam perusahaan sangat kecil. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa pengembangan karir mempunyai keterkaitan atau hubungan positif dengan kinerja karyawan, dimana semakin baik kebijakan dalam pengembangan karir yang dilakukan maka semakin tinggi kinerja yang dapat dihasilkan karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dinyatakan bahwa rendahnya kinerja karyawan diduga disebabkan karena tidak adanya pengawasan di luar perusahaan dan promosi jabatan yang menuntut karyawan untuk meningkatkan pendidikan. Dengan demikian penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Pengawasan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Arta Boga Cemerlang Bandar Lampung”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh pengawasan terhadap kinerja?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh pengawasan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan?

1.3 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ruang lingkup subjek pada penelitian ini adalah karyawan divisi pemasaran PT. Arta Boga Cemerlang Bandar Lampung.
2. Ruang lingkup objek pada penelitian ini adalah pengawasan, pengembangan karir dan kinerja karyawan.

3. Pada penelitian ini tempat penelitian dilakukan di PT. Arta Boga Cemerlang Bandar Lampung yang beralamatkan di Jalan Yos Sudarso Garuntang Kompleks Pergudangan Tatum Blok 3 No. 5 Bandar Lampung.
4. Waktu penelitian di mulai dari sejak pengambilan tugas akhir dalam waktu yang ditentukan tanggal Oktober 2017 sampai Februari 2018.
5. Ruang lingkup ilmu pengetahuan dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia khususnya tentang pengawasan, pengembangan karir dan kinerja karyawan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dengan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menguji pengaruh pengawasan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan yaitu:

1. Manfaat Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian diharapkan dapat menambah wawasan peneliti khususnya tentang pengaruh pengawasan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi oleh manajemen perusahaan PT. Arta Boga Cemerlang Bandar Lampung dalam mengambil keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui pengawasan dan pengembangan karir.

3. Manfaat Bagi Institusi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi mahasiswa IIB Darmajaya yang membahas topik berkaitan dengan pengaruh pengawasan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan, maka penulis menyusun suatu sistematika penulisan yang berisi informasi mengenai materi dan hal yang terbatas dalam tiap-tiap bab. Adapun sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini berisi tentang teori-teori yang mendukung penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini berisi tentang jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, definisi operasional variabel, uji persyaratan instrument, uji persyaratan analisis data, metode analisis data dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi tentang deskripsi data, hasil uji persyaratan instrument, hasil uji persyaratan analisis data, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang simpulan dari hasil penelitian dan saran berdasarkan hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Bagian ini berisi daftar buku-buku, jurnal ilmiah, dan bahan-bahan lain yang dijadikan sebagai referensi.

LAMPIRAN

Bagian ini berisi kuesioner penelitian, data penelitian dan hasil olahan data.