

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi saat ini setiap perusahaan baik penghasil barang maupun jasa harus mampu menunjukkan keunggulannya, agar lebih bisa bersaing dalam persaingan global yang semakin kompetitif. Keunggulan yang dimiliki harus dipertahankan, diperbarui, dan ditingkatkan secara terus menerus, sedangkan kelemahan-kelemahannya wajib diperbaiki maupun dihilangkan. Hal ini harus dilakukan agar proses pencapaian tujuan perusahaan yang ditetapkan dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Menghadapi situasi dan kondisi tersebut, perusahaan harus menentukan strategi dan kebijakan manajemennya, khususnya dalam bidang sumber daya manusia (SDM).

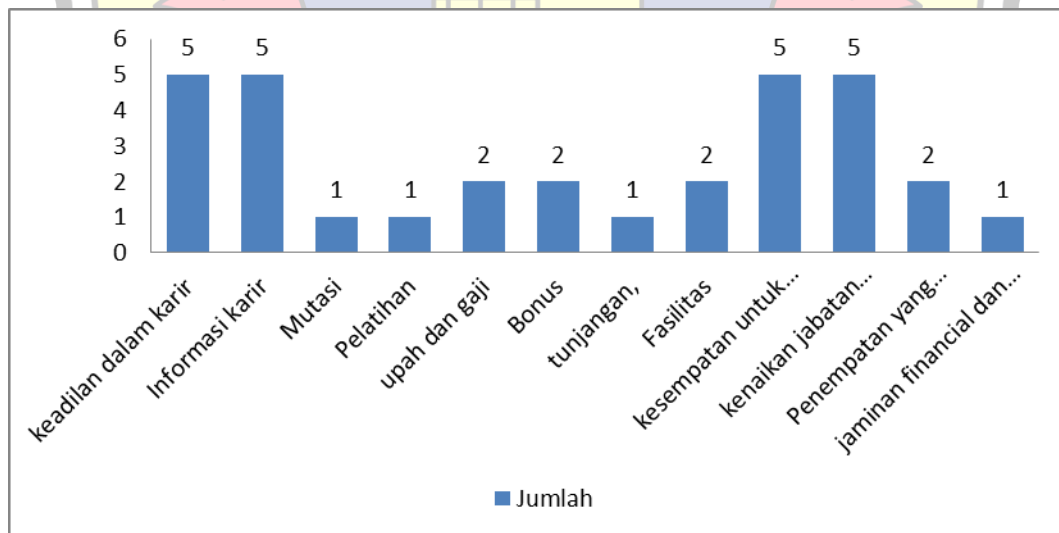
Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena sumber daya manusia yang mengelola dan mengatur sumber daya lainnya mikro (tingkat organisasi) maupun makro (nasional). Secara mikro di dalam suatu organisasi, sumber daya manusia adalah tenaga kerja atau karyawan yang berperan sangat penting bagi peningkatan dan kemajuan organisasi. Sedangkan secara makro, sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas dan sumber daya manusia, supaya mampu mengolah dan mengelola sumber daya alam untuk dapat digunakan kesejahteraan masyarakat sebagai tujuan akhir dari pengembangan itu sendiri. SDM yang dapat mewujudkan tujuan organisasi merupakan karyawan yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi.

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting bagi setiap karyawan kepada perusahaan supaya dapat tercapai tujuan bersama. Komitmen organisasi adalah loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap organisasi atau perusahaan dimana karyawan bekerja. Sudarmanto (2015:102) menyatakan komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi. Komitmen individu yang kuat terhadap organisasi dapat menghindarkan tingginya tingkat *turnover* karyawan yang dimiliki organisasi. Hal ini berarti organisasi tidak akan kehilangan sumber daya yang berharga, baik yang berpotensi, maupun anggaran untuk pengadaan rekrutmen. Komitmen individu yang kuat terhadap organisasi juga dapat dijadikan indikator adanya kepuasan yang relatif tinggi terhadap pekerjaan atau kebijakan organisasi (Sudarmanto, 2015:103).

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama dengan karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2016:74). Hal ini berarti kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Bagi organisasi pembahasan tentang kepuasan kerja merupakan permasalahan dari dulu yang menimbulkan perilaku sensitif, hal ini perusahaan harus mempunyai sikap kehati-hatian dalam menerapkan strategi tentang kepuasan SDM dengan budaya perusahaan maupun kebutuhan individu yang akan berimbas kepada ketidakpuasan karyawan terhadap kebijakan perusahaan.

Sementara itu salah satu perusahaan manufaktur PT. Hartono Istana Teknologi juga tidak ketinggalan dalam menerapkan strategi sumber daya manusia, dengan tujuan mengembangkan kompetensi karyawan, mempertahankan karyawan, dan mewujudkan tujuan perusahaan. PT. Hartono Istana Teknologi (HIT) merupakan kelompok usaha grup Djarum yang bergerak pada bidang manufaktur elektronik dengan merek dagang Polytron dengan karyawan lebih dari 10.000 karyawan. PT. HIT juga mempunyai dapur inovasi yaitu bagian *Research & Development* (R&D) dengan jumlah 465 karyawan. Berdasarkan pra-survei yang dilakukan pada 2018 sampai dengan 2019 sebanyak 20 karyawan bagian R&D PT. HIT yang sudah *resign* sebagai berikut:

Gambar 1.1
Jumlah Pra-Survei Indikator Karyawan PT. HIT yang sudah Resign



Data: Pra-survei dan diolah 2019

Berdasarkan hasil pra-survei dan dibuktikan gambar di atas dapat diketahui bahwa permasalahan pada karyawan yang sudah *resign* dengan alasan pengembangan karier (keadilan dalam berkarier, informasi karier, mutasi, dan pelatihan) mempunyai jumlah 12, artinya semakin tinggi tanggapan atau keluhan

karyawan mengenai indikator tersebut maka semakin rendah pengembangan karier yang ada di perusahaan. Kompensasi (upah dan gaji, bonus, tunjangan, fasilitas) mempunyai jumlah 7, artinya kompensasi yang telah diberikan perusahaan terhadap karyawan belum sepenuhnya mencukupi kebutuhan karyawan. Sedangkan kepuasan kerja (kesempatan untuk maju/promosi, kenaikan jabatan atau level, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, jaminan finansial dan sosial) mempunyai jumlah 13, artinya karyawan mempunyai kepuasan kerja yang rendah terutama pada indikator kenaikan jabatan atau penetapan level dan kesempatan untuk maju/promosi. Berdasarkan di atas, perusahaan harus mengambil strategi cepat untuk mengurangi *turnover* karyawan dengan cara meningkatkan pengembangan karier, kompensasi, dan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi komitmen organisasi.

Budiningsih, dkk (2017) dalam penelitiannya berjudul “Hubungan Pengembangan Karier dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Pada Komitmen Organisasional PT. Pertani (Persero), Wilayah Jateng & DIY”, menemukan dan membuktikan bahwa pengembangan karier dan kompensasi berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Jusuf, *et al* (2016) dalam penelitiannya berjudul “*The effect of career development, leadership style and organizational culture on job satisfaction and organizational commitment*”, menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hal ini strategi pengembangan karier yang diberikan memberikan dampak terhadap kepuasan karyawan, sementara itu pengembangan karier juga memberikan peningkatan

terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dari penelitian ini dengan beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja dan mengimplementasikan pada komitmen organisasi disajikan pada tabel 1.1.

Tabel 1.1. Mapping Variabel Penelitian dan Research Gap

No	Research Gap	Hasil Penelitian Sebelumnya	Peneliti (tahun)
1	Pengembangan karier berpengaruh terhadap komitmen organisasi	- Berpengaruh signifikan - Tidak berpengaruh - Berpengaruh signifikan - Berpengaruh signifikan	- Budiningsih (2017) - Jufrizen (2015) - Handoko dan Rambe (2018) - Jusuf, <i>et al</i> (2016)
2	Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja	- Berpengaruh signifikan - Tidak berpengaruh - Tidak berpengaruh - Berpengaruh signifikan - Berpengaruh signifikan - Berpengaruh signifikan - Berpengaruh signifikan	- Budiningsih (2017) - Jufrizen (2015) - Handoko dan Rambe (2018) - Bagaskoro, dkk (2016) - Ghofur, dkk (2018) - Simanjuntak, <i>et al</i> (2018)
3	Kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi	- Berpengaruh signifikan - Tidak berpengaruh - Berpengaruh signifikan	- Budiningsih (2017) - Jufrizen (2015) - Handoko dan Rambe (2018)
4	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi	- Berpengaruh signifikan - Tidak berpengaruh - Berpengaruh signifikan - Berpengaruh signifikan - Tidak berpengaruh - Berpengaruh signifikan	- Budiningsih (2017) - Jufrizen (2015) - Handoko dan Rambe (2018) - Azeem dan Akhtar (2015) - Jusuf, <i>et al</i> (2016) - Astrida, <i>et al</i> (2018)

Sumber: Disarikan dari berbagai jurnal penelitian

Hasil *mapping* variabel penelitian dan *research gap* di atas menunjukkan bahwa ditemukan permasalahan yaitu adanya kontradiktif atau bertentangan hasil penelitian tentang upaya peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yaitu hubungan pengembangan karier dan kompensasi.

Hubungan antara pengembangan karier terhadap komitmen organisasi. Penelitian Budiningsih (2017), Handoko dan Rambe (2018), dan Jusuf, *et al* (2016) menemukan dan membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karier terhadap komitmen organisasi. Sementara penelitian yang di temukan oleh Jufrizen (2015) membuktikan bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, hal ini adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*).

Hubungan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian Budiningsih (2017), Bagaskoro, dkk (2016), Ghofur, dkk (2018), Simanjuntak, *et al* (2018) menemukan dan membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Sementara penelitian yang di temukan oleh Jufrizen (2015), Handoko dan Rambe (2018), membuktikan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*).

Hubungan antara kompensasi terhadap komitmen organisasi. Penelitian Budiningsih (2017), Handoko dan Rambe (2018), menemukan dan membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap komitmen organisasi. Sementara penelitian yang di temukan oleh Jufrizen (2015), membuktikan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, hal ini adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*).

Hubungan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Penelitian Budiningsih (2017), Handoko dan Rambe (2018), Azeem dan Akhtar (2015), Astrida, *et al* (2018), menemukan dan membuktikan adanya pengaruh positif dan

signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Sementara penelitian yang di temukan oleh Jufrizen (2015), Jusuf, *et al* (2016), membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, hal ini adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*).

Berdasarkan fenomena di lapangan dan ditemukan perbedaan dari hasil penelitian mengenai pengembangan karier dan kompensasi dalam komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Hal ini peneliti tertarik dalam melakukan penelitian untuk membuktikan “Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada karyawan bagian R&D PT. Hartono Istana Teknologi Kudus”.

1.2 Ruang Lingkup

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka lingkup penelitian ini adalah:

- a. Penelitian mengambil objek penelitian pada karyawan R&D PT. Hartono Istana Teknologi dengan jumlah 465 karyawan.
- b. Responden adalah karyawan tetap bulanan yang memiliki masa kerja minimal 2 tahun.
- c. Variabel dependen (terikat) yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi.
- d. Variabel independen (bebas) yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengembangan karier, dan kompensasi.

- e. Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, diketahui bahwa permasalahan terkait dengan kepuasan karyawan PT. Hartono Istana Teknologi rendah yang ditunjukkan data pra-survei dengan variabel pengembangan karier, kompensasi, dan kepuasan kerja. Kedua ditemukan adanya *research gap*, hubungan antara pengaruh pengembangan karier dan kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana upaya perusahaan dalam membangun dan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan bagian R&D PT. Hartono Istana Teknologi Kudus”.

Dari masalah penelitian tersebut, maka pertanyaan penelitiannya sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh pengembangan karier terhadap komitmen organisasi karyawan R&D PT. Hartono Istana Teknologi Kudus ?
- b. Bagaimana pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan R&D PT. Hartono Istana Teknologi Kudus ?
- c. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan R&D PT. Hartono Istana Teknologi Kudus ?
- d. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan R&D PT. Hartono Istana Teknologi Kudus ?

- e. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan R&D PT. Hartono Istana Teknologi Kudus ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap komitmen organisasi karyawan R&D PT. Hartono Istana Teknologi Kudus.
- b. Menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan R&D PT. Hartono Istana Teknologi Kudus.
- c. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan R&D PT. Hartono Istana Teknologi Kudus.
- d. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan R&D PT. Hartono Istana Teknologi Kudus.
- e. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan R&D PT. Hartono Istana Teknologi Kudus.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan manfaat baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis.

1. Manfaat Secara Teoritis

- a. Mengembangkan khazanah ilmu pengetahuan khususnya ilmu ekonomi dan bisnis kajian manajemen sumber daya manusia.
- b. Secara teoritis memberikan bukti empiris ada tidaknya pengaruh pengembangan karier, kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

2. Manfaat Secara Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi lebih lanjut terkait dengan pengembangan karier, kompensasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada PT. Hartono Istana Teknologi dimasa yang akan datang. Penelitian ini dapat juga menjadi bahan referensi bagi PT. Hartono Istana Teknologi dalam mengembangkan komitmen organisasi yang lebih baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

