

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan dunia modern saat ini semakin pesat ditandai dengan semakin banyaknya teknologi yang beredar di masyarakat sekitar. Perkembangan tersebut secara tidak langsung melibatkan perusahaan-perusahaan apapun jenisnya yang ada untuk selalu berlomba mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Oleh sebab itu perusahaan haruslah mempunyai keunggulan atau kelebihan dalam bidang usahanya. Keunggulan yang ingin diraih oleh perusahaan tidaklah mudah, perusahaan harus dapat mengelola sumber daya yang ada agar dapat dimaksimalkan.

Di dalam perusahaan peran serta dari sumber daya manusia sangatlah penting, karena itu peranan manajer khususnya manajer sumber daya manusia dituntut untuk dapat memperhatikan dan mempertahankan sumber daya yang telah ada agar lebih dikembangkan menjadi tenaga kerja yang produktif, efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan keberadaan sumber daya manusia merupakan aset yang penting bagi perusahaan, karena sepenuhnya kegiatan operasional dalam setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan merupakan hasil kegiatan yang dilakukan oleh setiap karyawan dalam perusahaan. Maka hal ini dapat terlihat, bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh sikap dan dorongan karyawan dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawabnya.

Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu dan terampil, tetapi yang terpenting mereka yang mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Sehingga karyawan akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal.

Dalam menciptakan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas, perusahaan harus memperhatikan kebutuhan dan keinginan dari setiap karyawan. Seseorang karyawan yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan mempunyai seperangkat kebutuhan dan keinginan yang diharapkan dapat terpenuhi di dalam perusahaan. Dengan terpenuhinya kebutuhan dan keinginan karyawan akan menimbulkan rasa kepuasan kerja dari setiap diri karyawan. Terciptanya Kepuasan kerja dalam perusahaan dapat mewujudkan lingkungan kerja yang positif. Dalam mencapai tujuannya perusahaan menghendaki agar setiap tenaga kerja mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Diharapkan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

Kepuasan kerja adalah penilaian pekerja seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka akan bersikap positif terhadap lingkungan dan pekerjaannya,

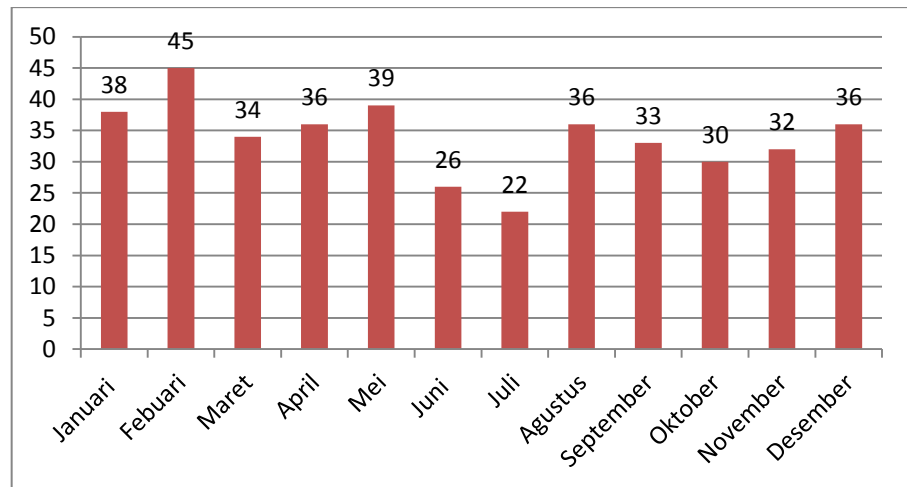
sebaliknya karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah, akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan persepsi tentang apa yang mereka rasakan dari sikap, dorongan, perhatian dan penghargaan yang diberikan perusahaan. Sehingga untuk menciptakan suatu lingkungan kerja dimana setiap karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, perusahaan harus memperhatikan faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan. Salah satu faktornya adalah memberikan dorongan kepada karyawan, dengan begitu karyawan akan bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

PT. Taspen merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diberi tugas untuk mengelola Program Asuransi Sosial yang terdiri dari Program Dana Pensiun dan Tabungan Hari Tua (THT). PT. Taspen (Persero) merupakan perusahaan asuransi tertua di Indonesia, karena telah berdiri sejak tahun 1963 dan mempunyai 42 kantor cabang yang telah tersebar diseluruh provinsi di Indonesia.

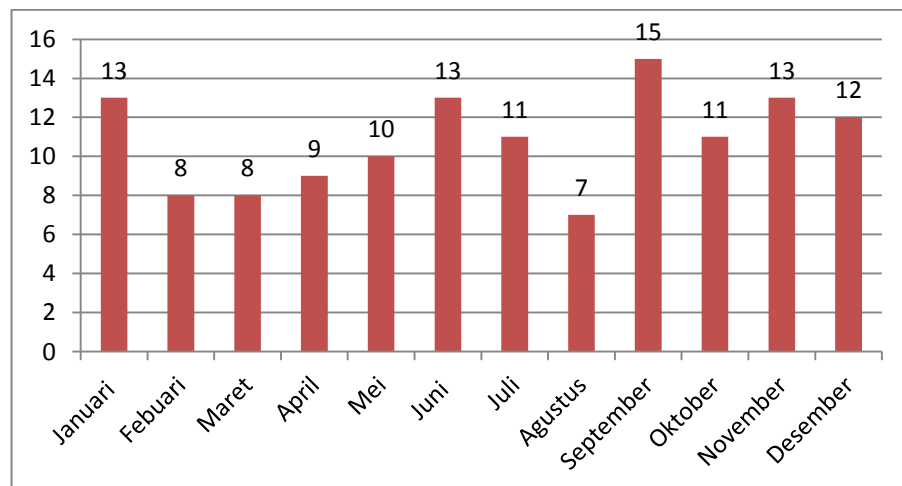
Kantor pusat PT. Taspen (Persero) berada di Jl. Letjen Suprpto No. 45 Cempaka Putih, Jakarta Pusat. Berdasarkan data keterlambatan dan data ketidakhadiran karyawan tahun 2015, terjadi kepuasan kerja yang rendah pada PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat, terutama pada Divisi SDM, Divisi Umum, dan Divisi Pelayanan. Menurut Hani Handoko kepuasan kerja mempengaruhi tingkat absensi, para karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih sering absen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*, (Yogyakarta : BPFE, 2011), h. 197



**Gambar 1.1**  
**Data Keterlambatan Karyawan Tahun 2015**  
 Sumber: data diolah oleh penulis, 2016



**Gambar 1.2**  
**Data Ketidakhadiran Karyawan Tahun 2015**  
 Sumber: data diolah oleh penulis, 2016

Berdasarkan gambar diatas, dapat terlihat bahwa data keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan di PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat ialah fluktuasi (ketidaktetapan), dimana data keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan

mengalami grafik naik dan turun atau terkadang beberapa bulan mengalami kenaikan dan penurunan, hal ini dapat mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan rendah.

Peneliti sebelumnya telah melakukan pra-riset. Berdasarkan hasil pra-riset, peneliti menemukan faktor yang menyebabkan kepuasan kerja ialah pengembangan karir dan komitmen organisasi, yang diambil dari penyebaran kuesioner pra riset kepada 30 karyawan. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel I.1 Hasil Penyebaran Kuesioner Pra Riset**

No.	Entitas Kepuasan kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	Pengembangan Karir	26	86,67%
2.	Komitmen Organisasi	20	66,67%
3.	Motivasi	14	46,67%
4.	Lingkungan Kerja	12	40%
5.	Budaya Organisasi	11	36,67%
6.	Kompensasi	9	30%

Sumber: data diolah oleh penulis, 2016

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas menunjukkan dari hasil penyebaran kuesioner pra-riset di PT. Taspen (Persero) pengembangan karir dan komitmen organisasi merupakan faktor yang entitasnya paling kuat. Pada pengembangan karir sekitar 86,67 % dan komitmen organisasi sekitar 66,67%. Kedua faktor tersebut sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Untuk memperkuat hasil penyebaran kuesioner pra riset, peneliti juga melakukan wawancara. Hasil wawancara menunjukkan sebagian besar karyawan memiliki kepuasan kerja yang rendah. Faktor yang menyebabkan rendahnya kepuasan kerja karyawan adalah pengembangan karir dan komitmen organisasi. Perencanaan pengembangan karir merupakan hal yang penting bagi setiap karyawan, karena dengan kepastian karir karyawan menjadi mengetahui posisi tertinggi yang akan mereka capai dengan begitu karyawan akan merasa terdorong untuk bekerja sepenuh jiwa raganya serta akan meningkatkan lebih kesetiaan kepada perusahaan. Perencanaan karir akan memberikan kemudahan bagi karyawan untuk membuat rencana-rencana karir masa depan.

Perusahaan harus mampu meningkatkan potensi karyawannya serta meningkatkan kesejahteraan dari setiap karyawannya melalui pengembangan karir. Pengembangan karir adalah suatu keadaan yang dialami karyawan dengan memperoleh peningkatan posisi jabatan di dalam perusahaan. Pada umumnya karyawan menginginkan jenjang karir yang mereka harapkan dapat tercapai demi kelangsungan karirnya dalam organisasi. Rendahnya kepuasan kerja karyawan disebabkan oleh pengembangan karir. Fenomena ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang telah lama bekerja didalam perusahaan masih menempati status sebagai karyawan.

Sulitnya karyawan dalam mengembangkan karirnya untuk menempati posisi jabatan yang mereka harapkan, hal ini karena sistem pengembangan karir yang dijalankan perusahaan masih dinilai karyawan belum efektif dan tidak transparan. Sistem yang tidak transparan akan menimbulkan ketidakadilan antara

karyawan satu dengan karyawan yang lain, sehingga kompetisi antara karyawan akan semakin ketat. Selain itu, karyawan akan memiliki peluang atau kesempatan yang sedikit untuk meningkatkan karirnya. Oleh sebab itu, dapat dikatakan karyawan masih belum merasa puas dengan sistem pengembangan karir dalam perusahaan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah komitmen organisasi. Rendahnya kepuasan kerja disebabkan oleh pengawasan yang diberikan atasan kurang. Dalam hal ini pengawasan memberikan arti penting bagi karyawan, karena dengan pengawasan karyawan akan merasa diperhatikan ketika sedang melaksanakan aktivitas kerjanya. Dengan pengawasan pemimpin akan mengetahui kesesuaian kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan dengan tugas yang diberikan kepada karyawan tersebut. Pengawasan yang kurang akan memberikan pengaruh terhadap kesetiaan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, karena karyawan merasa organisasi atau perusahaan tidak dapat memberikan dari yang diharapkan oleh karyawan, berupa sikap perhatian dari atasan.

Bukti empiris bahwa tingkat komitmen berhubungan dengan kepuasan kerja, berimplikasi bahwa rendahnya kepuasan kerja saat ini tidak hanya disebabkan oleh pengawasan yang kurang, namun juga dipicu oleh rendahnya komitmen karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen yang rendah akan menunjukkan ketidakpuasan kerjanya melalui sikap dan perilaku ketika berhadapan dengan pekerjaannya dalam suatu organisasi, misalnya beberapa karyawan yang sering keluar kantor pada saat jam kerja sehingga menyebabkan

penundaan pekerjaan. Oleh karena itu, komitmen organisasi sangat perlu ditumbuhkan dari setiap diri karyawan demi mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan faktor-faktor yang diduga menjadi penyebab menurunnya kepuasan kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat”**.

## **1.2 Pembatasan Masalah**

Pada penelitian ini, peneliti membatasi ruang lingkup penelitian, hal ini dikarenakan agar penelitian lebih terfokus dan dapat disesuaikan dengan permasalahan yang diteliti. Responden yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan Divisi SDM, Divisi Umum dan Divisi Pelayanan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat. Pemilihan tiga divisi tersebut berdasarkan hasil pra-riset yang dilakukan oleh peneliti dan dikaitkan dengan permasalahan yang akan diteliti. Pembatasan responden ini dilakukan, karena PT. Taspen (Persero) mempunyai jumlah karyawan yang cukup banyak, yaitu sebesar 403 karyawan. Selain itu, pembatasan masalah ini dilakukan karena keterbatasan waktu dan kemampuan peneliti.



### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang diuraikan diatas, maka perumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana deksripsi pengembangan karir, komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat ?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat?
4. Apakah pengembangan karir dan komitmen organisasi secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat?
5. Seberapa besar kontribusi pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat?

### **1.4 Tujuan penelitian**

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui deskripsi pengembangan karir, komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat.

3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat.
4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara pengembangan karir dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat.
5. Untuk mengetahui kontribusi pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Pusat.

### **1.5 Manfaat penelitian**

#### **1. Bagi Penulis**

Dapat menambah wawasan pengetahuan serta pengalaman yang sangat berharga mengenai aspek-aspek sumber daya manusia terutama mengenai pengembangan karier, komitmen organisasi dan kepuasan kerja

#### **2. Bagi Perusahaan**

Penelitian ini merupakan sumbangan pemikiran yang dapat bermanfaat secara luas bagi pengelolaan sumber daya manusia dan perkembangan PT. Taspen (Persero) dimasa sekarang dan masa yang akan datang. Untuk memberikan bahan masukan kepada pihak perusahaan berupa hasil dari penelitian ini, yang diharapkan dapat berguna sebagai

pertimbangan dalam upaya perusahaan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Bagi Pembaca

Dapat menambah pengetahuan serta wawasan dibidang sumber daya manusia khususnya dalam hal kepuasan kerja serta dapat menjadi bahan referensi.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Menambah referensi dan memberikan rujukan tambahan bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang pengembangan karir, komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan.

5. Bagi Ilmu Pengetahuan

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan referensi bagi pengembangan dan ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja pada bidang sumber daya manusia.