

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemilikan modal yang besar, memadainya material dan teknologi modern yang dimiliki suatu organisasi tidak akan berjalan dengan baik tanpa kemampuan sumber daya manusianya. Kualitas sumber daya manusia berperan untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi terkait dengan tujuan dalam mewujudkan visi dan misi. Pengelolaan sumber daya manusia harus dimaksimalkan agar potensi yang dimilikinya dapat berkembang secara efektif dan efisien. Selain itu SDM atau karyawan dituntut untuk proaktif dalam pengembangan keahlian yang dimiliki.

Eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi sangat kuat karena mereka memegang peranan penting dalam mengembangkan perusahaan kedepannya. Keunggulan kompetitif perusahaan bisa berasal dari sumber daya manusianya karena karakteristik SDM yang tidak bisa ditiru oleh pelaku pesaing bisnis. Organisasi yang memiliki karyawan dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang tinggi akan berdampak terhadap perkembangan organisasi tersebut.

Selain berfokus pada kualitas SDM agar organisasi berkembang, Organisasi yang ingin mencapai visinya juga harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan dari berbagai tingkat jabatan. Dalam kenyataannya tidak semua perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan karena dianggap output yang diberikan untuk perusahaan tidak terlalu besar.

Kepuasan kerja yang didapat karyawan berdampak terhadap kemauan kuat mereka untuk mencapai tujuan organisasi bersama. Maka dari itu permasalahan kepuasan kerja masih banyak terjadi di perusahaan karena adanya perbedaan rasa puas dari tiap individu terhadap pekerjaannya. Pembahasan mengenai kepuasan kerja karyawan ini tidak bisa terlepas dari kenyataan yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat tercapai apabila sudah terpenuhinya harapan-harapan dalam melaksanakan pekerjaannya (Kriswanti, 2017).

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari seorang pekerja dalam memandang pekerjaannya (Kurniawan, 2015). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya (Waspodo, Dharmawan, dan Handaru, 2017).

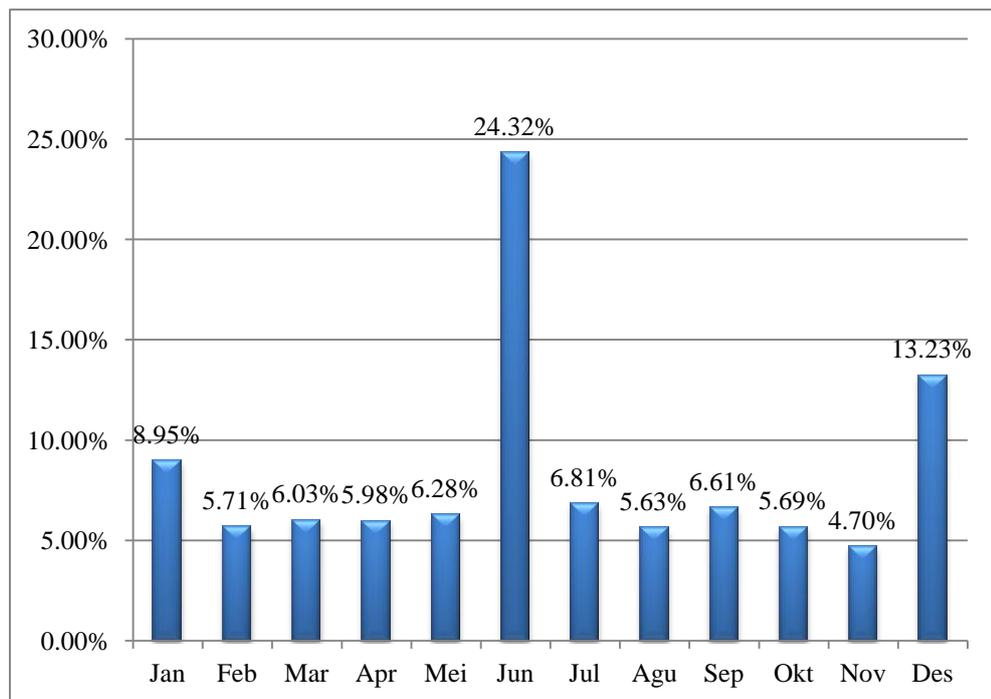
Tingkat perasaan puas karyawan akan menentukan sikap positif maupun negatif dari karyawan tersebut. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang didapat di tempat bekerja. Apabila kepuasan kerja bermasalah maka semangat dan gairah bekerja akan berkurang sehingga kecenderungan karyawan untuk mencari pekerjaan baru lebih besar. Ketidakpuasan kerja menjadi titik awal dari masalah yang muncul dalam organisasi yang akan menimbulkan konflik sampai adanya pengunduran diri karyawan. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya

akan menjadi fustasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering tidak masuk kerja dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran yang baik dan berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menjadi permasalahan yang sering terjadi di setiap perusahaan, salah satunya perusahaan PT Yuasa Battery Indonesia. PT Yuasa Battery Indonesia adalah perusahaan otomotif yang bergerak di bidang *accumulator* bagi kendaraan baik motor maupun mobil. Dunia otomotif yang berkembang sangat cepat menuntut perusahaan agar bisa mengimbangi kemampuannya dalam hal peningkatan inovasi dan mutu produk. Jika kepuasan kerja karyawan tercapai maka peningkatan kualitas mutu produk atau inovasi-inovasi baru akan lebih mudah terealisasi karena adanya rasa puas terhadap pekerjaan.

Waspodo, Dharmawan, dan Handaru (2017) mengemukakan bahwa data ketidakhadiran dapat mengindikasikan mengenai kepuasan kerja karyawan. Sependapat dengan Waspodo, Dharmawan, dan Handaru, Nurtika dan Sariyathi (2018) menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dinilai dari tingkat absensi. Parimita, Pambudi, dan Aminah (2017) menambahkan bahwa tingkat ketidakpuasan kerja dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan atau kemangkiran karyawan dan keterlambatan masuk

karyawan yang diduga karena rutinitas pekerjaan karyawan itu sendiri. Gambar I.1 menggambarkan tingkat absensi karyawan PT Yuasa Battery Indonesia subdivisi *plate manufacturing*.



Gambar I.1 Data Absensi Karyawan Bulan Januari – Desember 2017

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2018

Flippo (2001:281) menyatakan bahwa apabila absensi 0 sampai 2 persen dinyatakan baik, 3 sampai 10 persen dinyatakan tinggi, dan diatas 10 persen dinyatakan tidak wajar. Gambar I.1 menunjukkan tingkat ketidakhadiran atau tingkat absensi karyawan subdivisi *plate manufacturing* PT Yuasa Battery Indonesia berfluktuasi setiap bulannya. Mulai bulan Januari sampai dengan Desember 2017 ada tiga bulan yang menunjukkan tingkat absensi yang paling tinggi yaitu bulan Juni sebesar 24.32%, bulan Desember sebesar 13.23%, dan terakhir bulan Januari sebesar 8.95%. Akan tetapi bulan Juni tidak bisa dijadikan dasar untuk menentukan ukuran kepuasan kerja

karena pada bulan tersebut terdapat hari raya bagi umat muslim sehingga adanya peningkatan cuti. PT Yuasa Battery Indonesia memberikan cuti pada bulan tersebut sebanyak 4 hari yaitu tanggal 23, 26, 27, dan 28 Juni. Berdasar teori yang dikatakan Flippo, ketidakhadiran sebesar 8.95% pada bulan Januari berarti dapat dikatakan tinggi dan 13.23% pada bulan Desember berarti dapat dikatakan tidak wajar sehingga menunjukkan kepuasan kerja karyawan yang rendah.

Terdapat beberapa indikasi yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di suatu organisasi rendah. Berdasarkan beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya adanya hubungan yang cukup signifikan sehingga menyebabkan kepuasan kerja yang rendah adalah kompensasi finansial, lingkungan kerja nonfisik, motivasi, disiplin kerja, budaya organisasi, dan pengembangan karir. Selanjutnya, peneliti tertarik melakukan prariset untuk mengetahui indikasi penyebab kepuasan kerja rendah di subdivisi *Plate Manufacturing* PT Yuasa Battery Indonesia.

Prariset dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 30 responden di subdivisi *Plate Manufacturing* yang dipilih secara acak. Setiap item variabel dibuat pertanyaan yang mengharuskan responden menjawab ya atau tidak. Jawaban dengan jumlah tertinggi mengindikasikan bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh terbesar mengapa kepuasan kerja karyawan rendah. Berdasarkan hasil pra-riset diperoleh dua faktor yang paling tinggi indikasinya yaitu pengembangan karir dan kompensasi finansial.

Data terkait hal tersebut dapat dilihat pada Tabel I.1 dibawah ini.

Tabel I.1

Hasil Pra-riiset karyawan Subdivisi *Plate Manufacturing* PT YBI

No	Indikasi	Jumlah karyawan yang memilih
1	Kompensasi Finansial	19
2	Kompetensi	8
3	Lingkungan Kerja Nonfisik	15
4	Motivasi	14
5	Stres Kerja	12
6	Disiplin Kerja	13
7	Lingkungan Kerja Fisik	6
8	Employee engagement	5
9	Budaya Organisasi	14
10	Pengembangan Karir	20

Sumber: Data diolah Peneliti, 2018

Indikasi terbesar yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan subdivisi *plate manufacturing* di PT Yuasa Battery Indonesia adalah pengembangan karir. Program pengembangan karir di PT Yuasa Battery Indonesia subdivisi *plate manufacturing* bisa dikatakan minim. Dalam dua tahun terakhir tidak ada pelatihan atau seminar yang dikhususkan untuk subdivisi *plate manufacturing*. Selain itu PT Yuasa Battery Indonesia sangat jarang untuk mengadakan promosi jabatan ataupun mutasi secara horizontal untuk subdivisi *plate manufacturing*. Apabila ada posisi kosong dengan jabatan yang lebih tinggi, PT Yuasa Battery Indonesia cenderung lebih memilih membuka lowongan baru daripada memilih karyawan yang sudah bertahun-tahun bekerja di subdivisi tersebut.

Mangacu pada hasil wawancara yang dilakukan, menggambarkan terjadinya permasalahan pengembangan karir karena karyawan merasa masih kurangnya peluang untuk meningkatkan kemampuannya. Karyawan merasa

kemampuan yang dimiliki hanyalah terbatas dalam pengoperasian mesin dan kegiatan tugas sehari-hari. Jarangnya pelatihan-pelatihan atau seminar yang dilakukan menyebabkan peningkatan keahlian karyawan cenderung lamban. Untuk meningkatkan keahliannya, karyawan seharusnya diikutkan pelatihan yang menunjang keahlian yang dibutuhkan. Frekuensi promosi yang masih rendah juga memicu kurangnya jenjang karir yang dirasa karyawan. Ada banyak karyawan yang sudah belasan tahun bekerja namun hanya memiliki jabatan atau posisi yang sama di dalam suatu subdivisi. Sebenarnya, pengembangan karir bisa dilakukan tidak hanya dengan promosi jabatan, tetapi dengan cara memutasi karyawan secara horizontal karena dapat membantu karyawan untuk meningkatkan keahliannya. Responden merasa penyebab pengembangan karir yang tidak begitu baik dikarenakan tugas dan tanggung jawabnya dianggap kurang vital oleh perusahaan karena hanya berkaitan dengan kegiatan pengoperasian mesin.

Pengembangan karir merupakan faktor yang harus diperhatikan dan dikelola dengan baik karena akan meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan sehingga dapat mengetahui fungsi, peranan, dan tanggung jawab di lingkungan kerjanya. Pengembangan karir diharapkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi karena tersedianya peluang untuk dapat meningkatkan keahlian, dan karir (Sari, 2015). Teori tersebut didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Parimita, Pambudi, dan Aminah (2017) yang meneliti kepuasan kerja karyawan dari pengembangan karir dan beban kerja PT Askrindo Jakarta yang menyatakan bahwa

pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Askrindo Jakarta.

Selain pengembangan karir, kompensasi finansial menjadi indikasi terbesar kedua yang mempengaruhi rendahnya kepuasan kerja karyawan subdivisi *plate manufacturing* PT Yuasa Battery Indonesia. Mengacu pada hasil wawancara dan observasi penelitian yang dilakukan, terjadinya permasalahan dengan kompensasi finansial karena adanya ketidakstabilan balas jasa yang diberikan perusahaan terhadap karyawan. Perusahaan harus memberikan timbal balik yang sama dengan karyawan. Perusahaan memberikan balas jasa atas tenaga, waktu, dan pikiran yang telah diberikan karyawan agar tercapainya tujuan perusahaan.

Kesalahan menetapkan kompensasi finansial yang didapat karyawan akan mengakibatkan kerugian perusahaan karena karyawan yang merasa tidak puas akan balas jasa yang didapat cenderung tidak produktif dalam bekerja dan sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan (Nugrahanti, Sunuharyo, dan Utami, 2016). Kompensasi finansial yang diberikan kepada pegawai dengan adil dan layak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawannya (Kurniawan, 2015). Teori tersebut didukung oleh hasil penelitian sebelumnya Rachmandika, Musadieg, dan Mayowan (2016) yang meneliti kepuasan kerja karyawan dari kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero).

Penelitian yang dilakukan Kriswanti (2017) dengan mengambil judul pengaruh pengembangan karir dan kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada kantor BBWS Pemali Juana menyatakan bahwa pengembangan karir dan kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik pengembangan karir dan kompensasi finansial maka kepuasan kerja akan semakin tinggi.

Berdasarkan uraian latar belakang dan data yang didapat, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian berjudul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Subdivisi *Plate Manufacturing* PT Yuasa Battery Indonesia”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah yang diajukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi pengembangan karir, kompensasi Finansial, dan kepuasan kerja karyawan Subdivisi *Plate Manufacturing* PT Yuasa Battery Indonesia?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Subdivisi *Plate Manufacturing* PT Yuasa Battery Indonesia?
3. Apakah Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Subdivisi *Plate Manufacturing* PT Yuasa Battery Indonesia?

4. Apakah model penelitian pengembangan karir dan kompensasi finansial dapat memprediksi kerpuasan kerja karyawan Subdivisi *Plate Manufacturing* PT Yuasa Battery Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui deskripsi pengembangan karir, kompensasi Finansial dan kepuasan kerja karyawan Subdivisi *Plate Manufacturing* PT Yuasa Battery Indonesia;
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Subdivisi *Plate Manufacturing* PT Yuasa Battery Indonesia;
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi Finansial terhadap kepuasan kerja karyawan Subdivisi *Plate Manufacturing* PT Yuasa Battery Indonesia;
4. Untuk mengetahui apakah model penelitian pengembangan karir dan kompensasi finansial dapat memprediksi kerpuasan kerja karyawan Subdivisi *Plate Manufacturing* PT Yuasa Battery Indonesia.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti

Memperluas dan memperdalam ilmu di bidang SDM khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karir, kompensasi finansial, dan kepuasan kerja.

2. Bagi perusahaan

Sebagai masukan dan pertimbangan bagi suatu organisasi untuk dapat memecahkan permasalahan yang terjadi dalam suatu organisasi dan membuat strategi yang terstruktur untuk menciptakan suasana kerja yang lebih efektif dan efisien.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Sebagai rujukan dan tolak ukur bagi peneliti selanjutnya sehingga menjadi penambahan ilmu terkait pengaruh pengembangan karir, dan kompensasi Finansial terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Bagi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta

Sebagai reseferensi dan pengetahuan tambahan untuk mahasiswa khususnya konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya terkait pengembangan karir, kompensasi finansial, dan kepuasan kerja.