

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan dituntut untuk dapat menggunakan sumber daya yang dimiliki seoptimal mungkin, dalam arti perusahaan harus dapat menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan dan pengkoordinasian sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar dapat bersaing dengan para kompetitor. Sumber daya manusia yang ada di perusahaan salah satunya adalah karyawan

Karyawan atau pegawai yang dapat dikelola dengan baik dan benar oleh perusahaan akan memberikan keuntungan terhadap perusahaan seperti misalnya visi dan misi perusahaan tercapai dengan baik, memperoleh keuntungan finansial sesuai target, serta pangsa pasar perusahaan meningkat dibandingkan dengan para pesaingnya. Namun sebaliknya, apabila perusahaan salah dalam mengelola dan mengarahkan karyawan, maka salah satu akibat yang terjadi adalah kinerja karyawan kurang maksimal dan optimal. Karyawan yang dapat dikelola dengan baik dan benar oleh perusahaan akan memberikan keuntungan terhadap perusahaan seperti misalnya visi dan misi perusahaan tercapai dengan baik, memperoleh keuntungan finansial sesuai target, serta pangsa pasar perusahaan meningkat dibandingkan dengan para pesaingnya. Namun sebaliknya, apabila perusahaan salah dalam mengelola dan mengarahkan karyawan, maka salah satu akibat yang terjadi adalah kinerja karyawan kurang maksimal dan optimal. Menurut **Sinambela (2016:480)** kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh

seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, misalnya kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, pengalaman kerja, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan dan motivasi pegawai. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, misalnya gaya kepemimpinan, pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi, komitmen organisasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Menurut **Febriyana (2017)** Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi. Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

Menurut **Hartatik (2014:139)** Pengembangan karir adalah suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya. Dengan demikian pengembangan karir merupakan tindakan seorang pegawai untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer ataupun pihak lain. **Munir Fattah (2019)** Pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan, yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan, yang

membuka kesempatan mendapatkan posisi atau jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja. **Mulyadi (2019)** pengembangan karir adalah bagaimana perusahaan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang sehat dimana perusahaan memberikan hak dan kewajiban karyawan yang selaras dengan fungsi peranan dan tanggung jawab karyawannya sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam perusahaan.

Komitmen organisasi menurut **wibowo (2016:430)** adalah sebagai keinginan para sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi. Karyawan yang merasa puas, maka karyawan tersebut akan memiliki komitmen yang kuat dan tidak akan mau untuk meninggalkan pekerjaan dan berusaha keras untuk mempertahankannya. **Latief dkk, (2019)** komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seseorang individu mengidentifikasi dirinya sendiri dengan organisasi dan bagaimana individu tersebut terikat dengan tujuan organisasi. Di samping itu menurut **Musa Djamaludin (2018)** komitmen organisasional yang tinggi juga memberi keuntungan yang sangat dibutuhkan seperti persepsi yang menyenangkan dari pegawai, perilaku sebagai anggota organisasi yang lebih tinggi, pegawai lebih pandai bersosialisasi dan terciptanya iklim organisasi yang kondusif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang dirasa penting dan perlu diperhatikan oleh setiap organisasi. Kepuasan kerja pegawai merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungan dengan produktivitas kerja pegawai

dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. **Wibowo (2016:131)** menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita. **Suryani (2016)** kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti gaji atau upah yang diterima, kesempatan pengembangan karir, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan dan hubungan dengan karyawan lainnya. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain usia, kondisi kesehatan, kemampuan dan latar belakang pendidikan. **Dodi Murdiatha (2018)** kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

PT. P&P Lembah Karet merupakan salah satu perusahaan pengolahan karet di Kota Padang. Perusahaan ini dalam melakukan kegiatan perusahaannya memerlukan banyak karyawan. Untuk itu PT. P&P Lembah Karet harus mampu meningkatkan kinerja karyawannya, agar mampu mencapai target perusahaan. Berikut ini hasil survey peneliti kepada beberapa karyawan PT. P&P Lembah Karet yang mempengaruhi kinerja mereka tersebut memperlihatkan bahwa faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada PT.P&P Lembah Karet, menurut mayoritas karyawan adalah kepuasan kerja dan komitmen

organisasi.

Berdasarkan hasil survei pendahuluan di PT.P&P Lembang Karet didapatkan beberapa karyawan mengeluhkan adanya keterlambatan pembuatan produksi karet untuk di ekspor serta karet yang di impor dari luar negeri, hal ini menyebabkan ketidakpuasan pekerja atas sistem pembagian kerja yang tidak jelas. Beban pekerjaan yang tidak seimbang karena didapati pekerjaan yang menumpuk disalah seorang karyawan seperti bagian gudang, sehingga tidak dapat terselesaikan dengan baik. Kualitas pekerjaan juga menurun bahkan kesalahan yang terjadi cenderung dilemparkan kepada karyawan lain. Lingkungan kerja yang kurang nyaman sehingga menimbulkan suasana yang kurang kondusif. Permasalahan ini merupakan indikasi bahwa terjadi penurunan kinerja, oleh karena itu PT.P&P Lembang Karet harus melakukan audit secara menyeluruh untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Selain itu, minimnya pengawasan dari manajer dan supervisor menyebabkan banyaknya kesalahan dalam pembuatan produksi karet untuk di ekspor membuat banyaknya keluhan yang terjadi pada karyawan PT.P&P Lembang Karet. Pelatihan tentang sistem baru di perusahaan pun cenderung diperkenalkan hanya dalam waktu singkat, sehingga terkadang karyawan banyak melakukan kesalahan dalam pembuatan dalam produksi karet yang dapat berakibat pada lambatnya pengiriman karet ke luar negeri yang berujung pada penurunan . Berikut ini data total penjualan dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018.

**Tabel 1.1**  
**Total Penjualan PT. P&P Lembah Karet**  
**Peride tahun 2016-2018**

<b>Bulan</b>	<b>Penjualan / Ton</b>		
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Januari	566	1.680	1.838
Februari	969	720	1.352
Maret	1.287	1.822	2.037
April	2.740	2.760	2.272
Mei	2.850	2.440	1.958
Juni	1.600	1.996	2.204
Juli	1.808	1.272	969
Agustus	2.160	2.470	2.072
September	1.040	2.904	1.608
Oktober	2.396	1.752	2.116
Nopember	1.864	1.840	1.502
Desember	1.336	1.656	1.360
Jumlah	20.616	23.312	21.288

*Sumber : PT. P&P Lembah Karet*

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, dapat dilihat angka penjualan dari tahun 2016-2018 bervariasi. Total penjualan tertinggi pada tahun 2017 yaitu 23.312 Ton dan total penjualan terendah pada tahun 2016 yaitu 20.616 Ton. penjualan mengalami penurunan pada tahun 2018 yaitu sebesar 21.288. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa jika penjualan menurun maka produktifitas juga menurun dan dapat

mengindikasikan menurunnya kinerja karyawan PT. P&P Lembah Karet.

Hasil wawancara dengan beberapa karyawan didapati adanya indikasi lemahnya produktifitas ditentukan oleh komitmen serta pengembangan karir di PT. P&P Lembah Karet. Menurutnya, manajer kurang bekerjasama dengan karyawan, manajer memperlakukan karyawan secara tidak adil antara yang satu dengan yang lain, manajer kurang menjaga hubungan impersonal (tidak memisahkan urusan kerja dengan urusan pribadi) dengan karyawan, manajer jarang membimbing dan mengarahkan karyawan yang lambat dalam kerja atau manajer kurang bertanggung jawab. Manajer pun kurang tegas memberikan peringatan atau hukuman kepada karyawan yang bermasalah.

Selanjutnya, yang perlu diperhatikan dalam PT. P&P Lembah Karet ini adalah adanya indikasi penurunan kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada penurunan kinerja karyawan di PT. P&P Lembah Karet. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Rangga Kharisma, *Ocean Freight Officer* didapatkan bahwa karyawan dalam mengerjakan pekerjaan merasa kurang nyaman dengan lingkungan kerja sehingga pekerjaan karyawan tidak dapat terselesaikan sesuai dengan yang direncanakan, karyawan merasakan pembagian kerja yang tidak jelas sehingga membuat para pekerja merasa kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Selain itu, masalah yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi kerja karyawan PT. P&P Lembah Karet ini adalah permasalahan kompensasi yang tidak jelas perhitungannya dan juga tidak pernah ada sosialisasi peraturan yang mengatur tentang kompensasi.

Kemudian faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di PT. P&P Lembah Karet adalah kedisiplinan karyawan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan, terindikasi adanya penerapan disiplin kerja yang kurang baik dalam PT. P&P Lembah Karet. Disiplin pegawai di PT. P&P Lembah Karet perlu dipupuk dan dipelihara dengan baik, karena apabila pegawai tidak disiplin akan mengakibatkan lambatnya pelaksanaan tugas, selain itu juga akan menimbulkan akibat-akibat yang buruk terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil survei awal didapatkan disiplin kerja karyawan menurun berlangsung selama tahun 2016 sampai dengan tahun 2018. Disiplin kerja karyawan menurun ditunjukkan dari adanya peningkatan jumlah absensi karyawan yang meningkat seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut :

**Tabel 1.2**  
**Data Absensi Karyawan PT. P&P Lembah Karet Padang Periode Januari S/D Desember Tahun 2018**

Bulan	Jumlah Karyawan	Hadir tepat waktu	Keterangan				persentase kehadiran
			Terlambat	Alpha	Izin	Sakit	
Januari	330	320	10	–	–	–	100%
Februari	330	318	12	–	–	–	100%
Maret	330	281	49	20	18	12	85%
April	330	293	37	33	24	6	81%
Mei	330	309	21	26	16	10	88%

Juni	330	285	45	8	10	15	95%
Juli	330	287	43	10	6	7	93%
Agustus	330	267	63	8	18	14	88%
September	330	275	55	7	–	–	99%
Oktober	330	297	33	11	12	13	89%
November	330	282	48	20	–	–	94%
Desember	330	303	27	9	17	17	80%
Rata-rata							91%

*Sumber data: PT. P&P Lembah Karet 2018*

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, terlihat tingkat disiplin kerja karyawan pada PT.P&P Lembah Karet di Kota Padang masih sangat tinggi, yang mana tingkat kehadiran karyawan sebesar 85% Pada bulan Maret terjadi penurunan persentase kehadiran sebesar 15%, dikarenakan ada 50 karyawan yang tidak masuk. Pada bulan April, juga terjadi penurunan kehadiran karyawan sebesar 19% karna banyaknya karyawan yg absen dan izin masuk, serta adanya karyawan yang sakit. Terlihat pada bulan Mei tingkat persentase kehadiran karyawan sebesar 88%. Peningkatan ini dikarenakan turunnya jumlah karyawan yang absen, izin dan sakit. Pada bulan Desember, tingkat kehadiran karyawan PT.P&P Lembah Karet menurun drastis sebesar 80% dikarenakan banyaknya karyawan yang izin adalah 43 Orang.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara kepada karyawan diketahui bahwa selama ini tidak ada peraturan yang jelas. Menurut Anggar Haryono, Sales *Executive selama* bekerja di PT. P&P Lembah Karet, belum ada peraturan

mengenai jam masuk kerja karena masuk kerja jam berapapun tidak pernah dikenai sanksi. Selain itu, tidak ada tindak pendisiplinan yang jelas terhadap karyawan terutama bagian operasional dokumen dan gudang yang sering keluar masuk kantor tanpa izin disaat jam kerja berlangsung. Apabila hal ini berlangsung terus menerus akan mengakibatkan menurunnya kualitas hasil kerja antara lain penurunan produktifitas perusahaan. Berikut ini penelitian terdahulu yang menjadi acuan bagi peneliti, perbedaan penelitian ini yaitu pada beberapa variabel indepen yang digunkana dan lokasi dan objek penelitian yang berbeda, sehingga diharapkan memperoleh hasil yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh **Bianca dkk, (2016)** menyatakan bahwa adanya pengaruh positif antara variabel motivasi, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai adalah benar. Hal ini dibuktikan dengan adanya persentase besar pengaruh pada masing-masing variabel. Pertama, variabel motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, yang pengaruhnya adalah sebesar 53%. Kedua, variabel pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, yang pengaruhnya adalah sebesar 30%. Ketiga, variabel motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, yang pengaruhnya adalah sebesar 24%. Keempat, variabel pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, yang pengaruhnya adalah sebesar 56%. Kelima, variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, yang pengaruhnya adalah sebesar 31%.

Untuk itu penulis tertarik untuk mengangkat ke dalam penelitian yang berjudul **“Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Moderating Pada PT. P&P LembahKaret”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dalam kajian-kajian manajemen sumber daya manusia banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Pengembangan Karir Pegawai di PT. P&P Lembah Karet masih rendah
2. Kepuasan Kerja pada pegawai masih rendah di PT. P&P Lembah Karet
3. Lingkungan kerja yang kurang nyaman di PT. P&P Lembah Karet
4. Disiplin Pegawai masih rendah di PT. P&P Lembah Karet
5. Komunikasi Pemimpin kepada bawahan masih rendah di PT. P&P Lembah Karet
6. Budaya organisasi belum dapat meningkatkan kinerja pegawai di PT. P&P Lembah Karet
7. Suasana kerja yang belum kondusif di PT. P&P Lembah Karet
8. Sistem Gaji yang berlaku masih belum bisa meningkatkan kinerja pegawai di PT. P&P Lembah Karet
9. Tingkat keterlambatan karyawan masih tinggi di PT. P&P Lembah Karet
10. Kurangnya pelatihan yang diberikan kepada karyawan PT. P&P Lembah Karet

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar terfokusnya penelitian ini, maka dibatasi variabel babasnya Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi, variabel terikatnya yaitu Kinerja Karyawan, dan variabel moderating yaitu Kepuasan Kerja pada PT. P&P Lembah Karet.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Dari uraian yang dijabarkan pada latar belakang dan berdasarkan pengamatan serta pengalaman yang di alami, maka penulis mencoba merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. P&P Lembah Karet?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. P&P Lembah Karet?
3. Bagaimana pengaruh pengembangan karir dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. P&P Lembah Karet?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja pada PT. P&P Lembah Karet?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja pada PT. P&P Lembah Karet?

### **1.5 Tujuan Peneitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah di kemukakan di atas , maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan di PT. P&P Lembah Karet
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. P&P Lembah Karet
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. P&P Lembah Karet
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja pada PT. P&P Lembah Karet?
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja pada PT. P&P Lembah Karet?

### **1.6 Manfaat penelitian**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi lembaga

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberi informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengolahan SDM dan juga sebagai saran atau masukan maupu bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masalah sumber daya manusia

2. Bagi penulis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, wawasan, dan pengalaman serta sebagai bekal dalam penerapan ilmu yang

telah diperoleh dibangku kuliah dalam mengetahui sejauh mana hubungan antara teori yang diperoleh diperkuliahan dengan kondisi nyata yang ada dilapangan dalam menganalisa di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sijunjung.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi yang membacanya khususnya bagi yang sedang melakukan penelitian dan dapat dijadikan sebagai referensi atau sebuah dasar dan juga bisa dikembangkan secara luas lagi dengan mengambil faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawailainnya