

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada pada perusahaan. Oleh karena itu, pada tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan perlu adanya suatu manajemen yang mencakup tentang pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Sumber daya manusia memegang peran penting dalam perkembangan perusahaan kedepannya. Berhasila tau tidaknya pencapaian tujuan perusahaan tersebut semua tergantung oleh kemampuan sumber daya manusia atau karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Sumber daya manusia tersebut dituntut untuk terus dapat mengembangkan kemampuan secara proaktif di dalam perusahaan. Sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan pada saat ini adalah sumber daya manusia yang dapat berkembang secara terus menerus, mampu dan mau membantu perusahaan dalam kondisi seperti apapun sehingga kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tersebut akan terbalaskan dengan peningkatan kemampuan dari karyawan itu sendiri. Pentingnya komitmen bagi setiap karyawan kepada perusahaan agar dapat tercapai apa yang diinginkan bersama.

Menurut **(Busro, 2018)**, menyatakan bahwa komitmen organisasi onal merupakan perwujudan dari kerelaan kesadaran dan keikhlasan seseorang untuk terdekak dan selalu berada di dalam organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha, tekak dan keyakinan dapat mencapai visi, misi dan tujuan bersama. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang baik akan lebih bertanggung jawab dan setia kepada organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan loyal kepada organisasi dan bekerja dengan baik untuk kepentingan organisasi. Komitmen adalah faktor penting dalam organisasi karena mempengaruhi omset dengan asumsi bahwa setiap orang yang berkomitmen cenderung untuk mengembangkan lebih banyak upaya pada pekerjaan dan organisasinya. Individu yang berkomitmen pada organisasi dapat bertahan di organisasi lebih tinggi dari pada individu yang tidak berkomitmen **(Solihin et al., 2019)**.

Fenomena yang sering terjadi di perusahaan terjadinya ketimpangan tugas antara setiap karyawan hal ini menyebabkan lambannya dalam penyelesaian tugas karyawan di perusahaan tersebut, maka dari itu kurangnya rasa tanggung jawab dari karyawan dalam menyelesaikan tugasnya apabila adanya pemeriksaan internal maupun eksternal dari perusahaan. Sehingga terjadi dokumen-dokumen yang terdapat di perusahaan tidak pada berada ditempatnya. Terdapatnya karyawan yang melakukan kecurangan didalam perusahaan umumnya karena adanya kesempatan dan gaya hidup karyawan itu sendiri, hal ini disebabkan tidak adanya pengawasan secara rutin baik internal maupun eksternal di dalam perusahaan. Fenomena lain yang sering terjadi juga pada perusahaan dimanadalam

memberikan tugas seorang pemimpin kepada karyawan tidak
 menilai terlebih dahulu baik buruknya maupun layak atau tidak
 layakny dalam menyelesaikan tugas yang diberikan hal ini karena tidak
 adanya pengawasan secara langsung dari pemimpin tersebut.

Faktor pertama yang
 perlu diperhatikan dalam meningkatkan komitmen organisasi yakni berhubungan
 dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Menurut **(Busro, 2018)**,
 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang
 secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika memengaruhi orang
 lain. Gaya kepemimpinan yang efektif bukan terletak pada kekuasaan pemimpinnya,
 melainkan kesesuaian antara kematangan pengikutnya dengan gaya yang diterapkan
 oleh pemimpin. Sebagai contoh: bagi pengikut yang memiliki kematangan rendah,
 maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya otoriter,
 sedangkan bagi pengikut yang telah memiliki kematangan tinggi,
 gaya ini dinilai kurang efektif sehingga perlu dilakukan dengan gaya delegasi.
 Dengan demikian, tidak ada satu gaya pun yang sesuai untuk semua peran dan
 untuk semua orang sehingga perlu menerapkan gaya yang
 berbeda untuk menghadapi peran dan orang-orang yang berbeda.
 Efektivitas penerapan gaya ini terlihat dari sejauh mana gaya yang
 dimunculkan sejalan dengan perilaku dan kematangan para
 pengikutnya **(Sudaryana, 2018)**.

Fenomena yang terjadi di lapangan, gaya kepemimpinan yang diterapkan
 oleh pemimpin kurang dapat menumbuhkan kepercayaan, komitmen yang tinggi dan
 kepuasan dalam bekerja.

Dikarenakan pemimpin lebih cenderung menampilkan kekuasaannya dibandingkan ke-
 emimpinannya. Serta pemimpin

kurang mampu dalam mempengaruhi, memobilisasi dan memberdayakan bawahannya sehingga tidak memiliki efek komitmen organisasi bawahannya sendiri.

Faktor kedua yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan komitmen organisasi yakni berhubungan dengan pengembangan karir. Menurut (Busro, 2018), menyatakan bahwa karir adalah proses yang menggambarkan usaha / kegiatan seseorang pegawai dalam mencapai tujuan dan alur / aliran jabatan / pekerjaan untuk mencapai tujuannya masing-masing. Pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. Pengembangan karir di perusahaan dinyatakan baik berdasarkan pendidikan formal, pengalaman kerja, prestasi kerja, keterampilan kerja, produktivitas kerja, kenaikan jabatan, peningkatan karir, pelatihan karyawan, jenjang karir dan perencanaan kerja.

Fenomena yang terjadi dalam pengembangan karir di PT. Hayati Pratama Mandiri Padang kurangnya pelatihan khusus kepada karyawan dalam memposisikan jabatan tertentu sehingga pada saat sudah mendapat jabatan karyawan tersebut tidak memahami dengan fungsi, tugas dan pokoknya, fenomena yang sering terjadi juga kurangnya perhatian perusahaan kepada karyawan yang sudah lama untuk diberikan pelatihan khusus agar dapat dipromosikan ke jabatan tertentu. Fenomena yang lain yang sering terjadi kurangnya masa jabatan pada karyawan dalam menduduki suatu jabatan tertentu sehingga dapat menyebabkan praud di perusahaan tersebut.

Selanjutnya yang

perlu diperhatikan dalam meningkatkan komitmen organisasi yakni berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Menurut Edison et al., (2018:210), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Apabila karyawan di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, karyawan cenderung akan bertahan pada perusahaan, walaupun tidak semua aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan lebih besar terhadap perusahaan dibanding dengan karyawan yang tidak puas.

Kepuasan kerja akan membentuk kinerja karyawan dalam bekerja, sehingga dengan membentuk budaya kerja yang baik dengan memberikan rasa nyaman dalam lingkungan dan memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Seseorang dengan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memberikan tanggapan dengan sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah dengan pekerjaannya akan memberikan tanggapan dengan sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Ketidakpuasan karyawan dalam perusahaan akan berdampak negatif terhadap perilaku karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Perilaku karyawan yang malas akan menimbulkan masalah bagi perusahaan berupa tingkat

absensi yang tinggi, keterlambatan kerja, dan pelanggaran disiplin lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya perilaku karyawan yang merasa puas akan lebih menguntungkan bagi perusahaan atau organisasi (Saputra & Adnyani, 2019).

Fenomena Kepuasan kerja yang sering terjadi kurang sesuai dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan dan pengembangan karir yang masih kurang jelas dikarenakan hubungan antar pemimpin dan bawahan masih ada kesenjangan. Dan sistem pengembangan karir yang diterapkan belum jelas dimata karyawan, maka dari itu dapat menyebabkan kepuasan kerja seseorang pegawai menjadi menurun. Serta kebijakan yang kurang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Wun & Masman, 2020), menyimpulkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di FEB Universitas Tarumanagara. Dan penelitian yang dilakukan oleh (Purnama et al., 2019), menyimpulkan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Perguruan Tinggi Pelita Indonesia Pekanbaru dan Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di Perguruan Tinggi Pelita Indonesia Pekanbaru.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sholikhah et al., 2019), menyimpulkan hasil bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja sub divisi *plate manufacturing* PT Yuasa Battery Indonesia. Dan penelitian yang dilakukan oleh (Andayani, 2020), menyimpulkan hasil bahwa

pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (PERSERO) UIW, S2JB UP 3 Lahat.

Penelitian yang dilakukan oleh **(Putra, 2019)**, menyimpulkan hasil bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh dan signifikan terhadap komitmen organisasi di Rumah Sakit Al – Arif Kabupaten Ciamis. Dan penelitian yang dilakukan oleh **(Salahudin et al., 2018)**, menyimpulkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada Kantor Kecamatan Se Kota Kotamobagu.

Penelitian yang dilakukan oleh **(Pramukti, 2019)**, menyimpulkan hasil bahwa pengembangan karir secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dan penelitian yang dilakukan oleh **(Ramli & Yudhistira, 2018)**, menyimpulkan hasil bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi terbukti positif dan signifikan pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta.

Penelitian yang dilakukan oleh **(Antari, 2019)**, menyimpulkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan pada Losari Sunset Hotel Bali. Penelitian yang terkait dengan motivasi terhadap kinerja pegawai. Dan penelitian yang dilakukan oleh **(Herjany & Bernarto, 2018)**, menyimpulkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi guru TK dan SD di Sekolah X.

PT. Hayati Pratama Mandiri adalah sebuah perusahaan sebagai main dealer sepeda motor Honda yang beralamat di J. Pemuda No.35, Olo, Padang Barat, Kota Padang, Sumatera Barat. PT. Hayati Pratama Mandiri selakumain

dealer sepeda motor Honda Sumatera Barat tidak hanya bergerak dalam penjualan motor Honda saja, tetapi juga meliputi penjualan Spare part dan Service sepeda motor Honda. Beriring dengan berjalannya waktu PT. Hayati Pratama Mandiri sampai saat ini telah berhasil memiliki 7 cabang, 29 Jaringan Dealer dan 32 AHASS di seluruh Sumatera Barat.

Tabel 1.1

Pencapaian Kinerja pada PT. Hayati Pratama Mandiri Padang Tahun 2019

No	Kegiatan	Target	Realisasi
1	Rapat-rapat Koordinasi dan Konsultasi	100%	70%
2	Pelatihan dan Pengembangan SDM	100%	75%
3	Pembangunan Infrastruktur (Cabang Dealer)	100%	77%
4	Melakukan Evaluasi & Analisis perkembangan penjualan, stok, retur dan persediaan	100%	78%
5	Memastikan Standar ISO di Lingkungan Operasional	100%	75%
6	Melakukan <i>Handle Complain</i> Sesuai Standar	100%	70%
7	Membuat Laporan Pameran yang Dilakukan	100%	72%

Sumber : HRD PT. Hayati Pratama Mandiri Padang (2019)

Tabel 1.1 menyatakan bahwa kinerja karyawan PT. Hayati Pratama Mandiri Padang masih belum maksimal. Dapat dilihat kegiatan yang pertama adalah Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi dengan tingkat realisasi sebesar 70% sedangkan target yang di terapkan sebesar 100%. Kegiatan yang kedua adalah Pelatihan dan pengembangan SDM dengan tingkat realisasi sebesar 75% sedangkan target yang di terapkan sebesar 100%. Kegiatan yang ketiga adalah Pembangunan Infrastruktur (cabang dealer) dengan tingkat realisasi sebesar 77% sedangkan target yang di terapkan sebesar 100%. Kegiatan yang keempat adalah Melakukan Evaluasi & analisis perkembangan penjualan, stok, retur dan

persediaan dengan tingkatrealisasisebesar 78% sedangkan target yang di terapkansebesar 100%. Kegiatan yang kelimaadalahMemastikanstandari ISO di lingkunganoperasional dengan tingkatrealisasisebesar 75% sedangkan target yang diterapkanadalahsebesar 100%. Kegiatan yang keenamadalahmelakukan*handle complain* sesuaistandar dengan tingkatrealisasisebesar 70% sedangkan target yang diterapkanadalahsebesar 100%. Kegiatan yang ketujuhadalahmembuatlaporanpameran yang dilakukan dengan tingkatrealisasisebesar 72% sedangkan target yang diterapkanadalahsebesar 100%.

Rendahnya pencapaian kinerja pegawai pada PT. Hayati Pratama Mandiri Padang, hal ini dipengaruhi oleh rendahnya komitmen organisasi yang dilaksanakan oleh pegawai. Fenomena komitmen organisasi yang kurang dilaksanakan oleh pegawai berkaitan dengan komitmen dalam memajukan organisasi secara efektif, komitmen menjalankan aturan organisasi secara otomatis dan komitmen untuk mewujudkan organisasi yang berprestasi secara kontinyu. Akibat komitmen organisasi yang rendah dimiliki pegawai berdampak terhadap menurunnya kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti hal tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti dengan mengambil judul yaitu **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Hayati Pratama Mandiri Padang”**.

Identifikasi Masalah

Permasalahan-permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini adalah :

1. Kurangnya rasa tanggungjawab dari karyawan dalam menyelesaikan tugasnya apabila adanya pemeriksaan internal maupun eksternal dari perusahaan.
2. Pimpinan kurang dapat menumbuhkan kepercayaan, komitmen yang tinggi dan kepuasan dalam bekerja.
3. Pemimpin kurang mampu dalam mempengaruhi, memobilisasi dan memberdayakan bawahan sehingga tidak memiliki efek komitmen organisasi di bawah dirinya.
4. Kepuasan kerja karyawan yang masih rendah.
5. Kebijakan yang kurang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pekerja.
6. Kurang sesuai yang diterapkan dan pengembangan karir yang masih kurang jelas.
7. Hubungan antar pemimpin dan bawahan masih ada kesenjangan.
8. Kurangnya pelatihan khusus kepada karyawan dalam memposisikan jabatan tertentu.
9. Kurang perhatiannya perusahaan kepada karyawan yang sudah lama untuk diberikan pelatihan khusus agar dapat dipromosikan ke jabatan tertentu.
10. Kurangnya masa jabatan pada karyawan dalam menduduki suatu jabatan tertentu sehingga dapat menyebabkan fraud di perusahaan tersebut.
11. Kurangnya pengembangan karir yang mempengaruhi komitmen organisasi yang nantinya semua harapan tidak akan dapat terpenuhi.

12. Rendahnya pencapaian kinerja pegawai pada PT. Hayati Pratama Mandiri Padang dipengaruhi oleh rendahnya komitmen organisasi yang dilaksanakan oleh pegawai.

Batasan Masalah

Dari penjabaran latar belakang di atas maka penulis memfokuskan masalah yang akan diteliti yaitu pengaruh gaya kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Hayati Pratama Mandiri Padang.

Rumusan Masalah

Maka dari identifikasi dan batasan masalah di atas, rumusan masalahnya adalah :

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT. Hayati Pratama Mandiri Padang?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT. Hayati Pratama Mandiri Padang?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada PT. Hayati Pratama Mandiri Padang?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi pada PT. Hayati Pratama Mandiri Padang?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. Hayati Pratama Mandiri Padang?

6. Bagaimanapengaruhgayakepemimpinanterhadapkomitmenorganisasi dengan kepuasankerjasebagaivariabel intervening pada PT. HayatiPratamaMandiriPadang?
7. Bagaimanapengaruhpengembangankarirterhadapkomitmenorganisasi dengan kepuasankerjasebagaivariabel intervening pada PT. HayatiPratamaMandiriPadang?

Tujuan dan ManfaatPenulisan

TujuanPenulisan

Berdasarkanrumusanmasalahdiatas, tujuanpenelitian yang hendakdicapai oleh penulis, yaitu :

1. Untukmengetahuiengaruhgayakepemimpinanterhadapkepuasankerja pada PT. HayatiPratamaMandiriPadang?
2. Untukmengetahuiengaruhpengembangankarirterhadapkepuasankerja pada PT. HayatiPratamaMandiriPadang?
3. Untukmengetahuiengaruhgayakepemimpinanterhadapkomitmenorganisasi pada PT. HayatiPratamaMandiriPadang?
4. Untukmengetahuiengaruhpengembangankarirterhadapkomitmenorganisasi pada PT. HayatiPratamaMandiriPadang?
5. Untukmengetahuiengaruhkepuasankerjaterhadapkomitmenorganisasi pada PT. HayatiPratamaMandiriPadang?
6. Untukmengetahuiengaruhgayakepemimpinanterhadapkomitmenorganisasi dengan kepuasankerjasebagaivariabel intervening pada PT. HayatiPratamaMandiri Padang?

7. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Hayati Pratama Mandiri Padang?

Manfaat Penulisan

Dari penelitian yang penulis lakukan ini diharapkan mampu memberikan manfaat dan kegunaan bagi perusahaan akademik dan peneliti selanjutnya, antara lain :

1. Bagi PT. Hayati Pratama Mandiri Padang

Untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan kepada PT. Hayati Pratama Mandiri Padang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan pengembangan karir yang dibangun dan ditingkatkan agar dapat meningkatkan komitmen organisasi serta kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan.

2. Bagi Akademik

Diharapkan peneliti mampu memberikan pertimbangan dalam mengaji pengaruh gaya kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening serta memperkaya penemuan dalam studi manajemen.

3. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk menambah pengetahuan yang ada, khusus dalam bidang gaya kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.