

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan instrument penting dalam membangun kesuksesan perusahaan, sehingga peningkatan kualitas SDM harus dilakukan agar kinerja setiap individu bisa maksimal. Seseorang bekerja untuk memperoleh imbalan. Dengan imbalan tersebut, maka ia dapat memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu, kompensasi menjadi salah satu elemen terpenting dalam perusahaan karena merupakan salah satu fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000).

Sejalan dengan itu, Handoko (2003) menulis bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Kompensasi karyawan bisa merasakan adanya suatu ikatan dengan perusahaan. Kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang berwujud dan tidak berwujud yang diberikan pemberi kerja pada karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja. Dengan adanya pemberian kompensasi kepada karyawan dapat memberikan rasa kepuasan kerja bagi karyawan (Handoko, 2003 : 155). Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat memungkinkan untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah.

Kompensasi dapat diartikan sebagai semua bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan perusahaan pada para pekerjanya sebagai bentuk penggantian atas kinerjanya yang terdiri dari bentuk kompensasi finansial seperti gaji pokok, insentif dan tunjangan-tunjangan lainnya dan bentuk non finansial seperti tantangan pekerjaan, tanggung jawab, pengakuan yang memadai atas prestasi yang dicapai, serta adanya promosi bagi pegawai yang berpotensi. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.

Fenomena yang terjadi pada perusahaan yaitu karyawan berharap bahwa kompensasi yang diterimanya mencerminkan kontribusi hasil kerjanya. Namun kompensasi yang ditetapkan perusahaan sering kali dinilai kurang memenuhi harapan karyawan karena beban kerja lebih besar dibandingkan dengan kompensasi yang diterima. Hal ini diperkuat dengan minimnya insentif uang lembur yang diberikan kepada karyawan terlebih pada saat akhir bulan. Karyawan berharap perusahaan mampu memberikan uang lembur sesuai dengan jam lembur mereka. Sedangkan pada saat ini uang lembur yang diberikan dengan jumlah yang sama tanpa melihat waktu lembur. Hal tersebut tentu kurang sesuai dengan ketentuan pemerintah dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 78 ayat (2) dan Kepmenakertrans No. 102/MEN/VI/2004 mengenai waktu dan upah kerja lembur dikarenakan perusahaan tersebut memiliki

kebijakan tersendiri untuk menyesuaikan pemberian upah lembur kepada para pekerjanya.

Dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang sangat pesat membawa perubahan bagi pola kehidupan manusia. Hal ini membawa perubahan tersendiri bagi individu yang berada dalam lingkungan organisasi. Karyawan harus dapat memenuhi diri karena apabila tidak, akan tersisihkan dari rekan-rekannya. Agar eksistensi diri tetap terjaga, maka setiap individu menginginkan karirnya meningkat, karena karir seseorang juga mempengaruhi penghasilan. Salah satu langkah yang ditempuh untuk memenangkan persaingan agar mampu bersaing, mampu memenuhi kebutuhan organisasi dan bersaing diluar organisasi tempat mereka bekerja secara nasional maupun internasional. Implementasi rencana karir memerlukan pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir (Handoko, 2003 : 130).

Pengembangan karir merupakan sarana untuk mencapai peluang karir bagi setiap anggota organisasi agar membantu karyawan mendapatkan arah karir yang jelas, menentukan tujuan karir, mengetahui persyaratan posisi yang dituju, dan memotivasi untuk melakukan sesuai kebutuhan (Missbach, 2015). Pengembangan karir menurut Dubrin dalam Mangkunegara (2017), adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut Sulistyani dan Rosidah (2009) program pengembangan karir sendiri terdiri dari dua proses, yaitu perencanaan karir (*Carrer Planning*) dan manajemen karir (*carrer management*). Perencanaan karir memungkinkan karyawan untuk menetapkan tujuan karir mereka, mengetahui jenjang atau tahapan yang mengarah pada tujuan tersebut, dan program-program apa saja yang menunjang untuk mencapai tujuan karir mereka, sedangkan manajemen karir yaitu bagaimana organisasi tempat individu bekerja membantu mendesain, memfasilitasi, dan melaksanakan program pengembangan karir karyawan sebagai bentuk dukungannya. Proses ini harus dilakukan secara terorganisir dan terencana untuk mencapai tujuan karir individu maupun tujuan perusahaan.

Pengembangan karir menjadi salah satu permasalahan yang sulit untuk dilakukan secara efektif bagi karyawan dan perusahaan. Fenomena yang terjadi antara lain perihal penting dalam mengembangkan karir untuk pegawai, yakni peluang promosi yang disediakan oleh pimpinan ke setiap sub unit atau bagian. Pendidikan pada diri pegawai pun cukup dijadikan perhatian utama bagi pimpinan. Sering kali pimpinan perusahaan memprioritaskan pegawai yang tingkat pendidikannya lebih tinggi dibanding mereka yang berstatus pendidikan lebih rendah. Kendati pegawai itu ialah pegawai tetap dan telah bekerja bertahun-tahun, namun karena tingkat pendidikan yang pegawai miliki tidak sama seperti kriteria pengembangan karir, tentu pegawai itu tidak memiliki peluang untuk mengembangkan karir. Sebaiknya pimpinan tetap memberi karir ke pegawai

yang memiliki tingkat pendidikan rendah agar pegawai itu bisa meningkatkan karir mereka berdasar pada kompetensi yang dimilikinya. Hal ini serupa dengan permasalahan yang terjadi di PT Tirta Utama Jawa Tengah Unit Bregas, atasan kurang memberikan kesempatan kepada pegawai yang memiliki tingkat pendidikan rendah. Selain itu pegawai juga mengeluhkan tentang sulitnya mendapatkan *reward* berupa kenaikan jabatan padahal karyawan sudah secara optimal dalam bekerja. Sedikitnya pemberian pelatihan kepada karyawan sehingga mengakibatkan kemampuan berkomunikasi serta *skill* yang dimiliki karyawan kurang baik.

Pengembangan karir merupakan tanggungjawab bersama antara karyawan dan perusahaan. Karyawan harus dapat menilai dirinya sendiri dalam mencari peluang, kendala, pilihan, konsekuensi, program pelatihan atau pendidikan untuk membekali diri mereka dalam memenuhi kebutuhan keterampilan, sikap dan pengetahuan. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan.

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pekerja memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, pegawai yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dengan bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Dalam mengembangkan sumber daya manusia yang ada, salah satu hal yang harus diperhatikan perusahaan adalah kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang dalam bekerja tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai, dan tidak bisa mengembangkan segala potensi yang dimilikinya, maka tingkat kepuasan kerja karyawan tidak terpenuhi. Sehingga karyawan tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat tidak hanya pada saat karyawan melakukan pekerjaannya tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti peraturan, dan lingkungan kerja.

Kepuasan kerja menjadi komponen penting dalam memotivasi dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Kepuasan kerja dinilai sebagai perasaan emosional karyawan terhadap berbagai faktor yang mempengaruhinya, seperti sifat dari pekerjaan, upah, promosi, pengawasan dan hubungan rekan kerja (Dhurup et al, 2016). Karyawan yang tidak puas di tempat kerja, cenderung kurang berkomitmen terhadap perusahaan dan akan mencari peluang untuk

berhenti. Namun apabila peluang tidak tersedia, maka mereka mungkin akan menarik diri secara emosional dari perusahaan. Sehingga kepuasan kerja menjadi hal penting dalam menilai turnover intention karyawan (Hashim, 2015). Permasalahan yang muncul adalah belum terlaksana monitoring dan evaluasi karyawan. Monitoring dan evaluasi bermanfaat sebagai tolok ukur keberhasilan program atau kebijakan yang dilaksanakan. Monitoring dan evaluasi sangat berperan terhadap kepuasan kerja karena dapat memberikan dampak positif kepada karyawan seperti akan membuat pekerjaan menjadi lebih terkontrol sehingga karyawan akan merasa puas dengan hasil kerja mereka dan mendukung keberhasilan kerja perusahaan.

Menurut Esthi (2020) karyawan bersedia melakukan upaya tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, dan syarat utama tersebut adalah untuk dapat memenuhi berbagai kebutuhan pribadi. Umumnya individu yang dibutuhkan oleh organisasi adalah individu yang memiliki motivasi kerja yang tinggi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi merasa senang dan puas dalam bekerja (Ekhsan, 2019). Karyawan yang termotivasi akan melakukan yang terbaik untuk mencapai prestasi terbesar dengan antusiasme terbesar dan bersedia bekerja keras untuk mengembangkan tanggung jawab dan diri mereka sendiri.

Karyawan akan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya dan berusaha mencari, menemukan dan menciptakan peluang agar mereka dapat menggunakan kemampuannya untuk bekerja dengan baik. Sebaliknya motivasi kerja seseorang lebih pasif

dan cenderung menunggu upaya atau usulan dari lingkungan. Pegawai hanya ingin bekerja saat didorong dan dipaksa bekerja. Perencanaan yang jelas dalam organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Setiap sumber daya manusia diberi kesempatan untuk mengembangkan karier serta kemampuannya secara optimal. Dengan demikian, dapat meningkatkan motivasi kerja.

PT Tirta Utama Jawa Tengah (Perseroda) adalah perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan air minum (SPAM Regional) di Jawa Tengah. Saat ini, PT Tirta Utama Jawa Tengah (Perseroda) mengelola tiga unit SPAM Regional. Pertama SPAM Regional Bregas, melayani Kabupaten Brebes, Kabupaten Tegal, dan Kota Tegal. Kedua SPAM Regional Keburejo, fokus pelayanannya di wilayah Kabupaten Kebumen dan Kabupaten Puworejo. Ketiga SPAM Regional Petanglong, melayani Kabupaten Pekalongan, Kabupaten Batang, dan Kota Pekalongan. Selain berfokus pada SPAM Regional PT Tirta Utama Jawa Tengah (Perseroda) juga sedang melakukan perluasan pasar ke Kawasan industri yaitu : Wilayah peruntukan industri Sayung yang berada di Kabupaten Demak dan Kawasan Industri Terpadu Batang (KITB).

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Analisis Dampak Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Strategi Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi.**

1.2 Rumusan Masalah

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain kompensasi, pengembangan karir serta motivasi kerja pegawai. Dari faktor tersebut maka akan diteliti apakah kompensasi, pengembangan karir, dan motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja pegawai demi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Tirta Utama Unit Bregas?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Tirta Utama Unit Bregas?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tirta Utama Unit Bregas?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tirta Utama Unit Bregas?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tirta Utama Unit Bregas?
6. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimediasi melalui motivasi kerja karyawan PT Tirta Utama Unit Bregas?
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimediasi melalui motivasi kerja karyawan PT Tirta Utama Unit Bregas?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian tidak menyimpang dari tujuan penelitian, maka penulis menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1. Menurut Robbins (2015) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Menurut Robbins (2015), terdapat 5 indikator untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pekerjaan yang secara mental menantang
 - b. Kondisi kerja yang mendukung
 - c. Gaji atau upah yang pantas
 - d. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan
 - e. Rekan sekerja yang mendukung.
2. Motivasi kerja menurut Hasibuan (2017) adalah keadaan atau energi yang memotivasi karyawan yang terarah atau terfokus pada pencapaian tujuan organisasi perusahaan dan sikap seseorang terhadap pekerjaan dalam rangka menciptakan kepuasan kerja.

Indikator untuk mengukur variabel motivasi kerja menurut Sedarmayanti (2015) adalah:

- a. Gaji
- b. Supervisi
- c. Hubungan Kerja

- d. Pengakuan atau penghargaan
 - e. Keberhasilan
3. Pengembangan karir adalah suatu proses yang dilakukan untuk meningkatkan dan penambahan kemampuan karyawan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan karirnya (Muhajir, 2019).

Menurut Hasibuan (2012:31), indikator pengembangan karir terdiri dari:

- a. Pendidikan.
 - b. Pelatihan.
 - c. Mutasi.
 - d. Promosi Jabatan.
 - e. Masa Kerja
4. Kompensasi adalah sebagai segala sesuatu yang diterima oleh karyawan secara langsung maupun tidak langsung baik berupa material maupun non material sebagai kompensasi atas iuran, pekerjaan, pelayanan kepada karyawan oleh perusahaan (Ari & Tarigan 2018).

Menurut Wirawan (2010) menguraikan bahwa kompensasi dapat diukur dengan 4 indikator sebagai berikut:

- a. Gaji
- b. Tunjangan
- c. Insentif
- d. Penghargaan atas prestasi kerja.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan PT Tirta Utama Unit Bregas.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan PT Tirta Utama Unit Bregas.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tirta Utama Unit Bregas.
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tirta Utama Unit Bregas.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Tirta Utama Unit Bregas.
6. Untuk mengetahui kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimediasi melalui motivasi kerja karyawan PT Tirta Utama Unit Bregas.
7. Untuk mengetahui pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dimediasi melalui motivasi kerja karyawan PT Tirta Utama Unit Bregas.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini yaitu menambah pengetahuan dan wawasan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh kompensasi, pengembangan karir dan kepuasan

kerja dengan motivasi kerja pada karyawan PT Tirta Utama Unit Bregas.

1.5.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi Peneliti

1. Penelitian ini dapat memberikan pengetahuan bahwa adanya kompensasi, pengembangan karir, kepuasan kerja, dengan mediasi motivasi kerja dari perusahaan yang diterapkan dalam sebuah perusahaan mempunyai peran penting terhadap kinerja karyawan.
2. Memperoleh gambaran tentang pokok masalah yang ada di objek penelitian (organisasi) dan membandingkan dengan teori yang diperoleh selama mengikuti perkuliahan.
3. Sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

b. Bagi PT Tirta Utama Unit Bregas

1. Penelitian ini diharapkan menjadi masukan agar kompensasi dan pengembangan karir dari karyawan selalu diperhatikan sehingga karyawan memiliki kepuasan kerja lebih baik lagi.

2. Penelitian ini diharapkan menjadi masukan kepada pimpinan agar selalu memberikan pengembangan karir kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.
3. Penelitian ini diharapkan menjadi masukan agar pimpinan selalu memperhatikan kepuasan kerja agar membuat karyawan nyaman dalam bekerja guna meningkatkan produktifitas karyawan.
4. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai masukan dan pertimbangan bagi perusahaan mengenai pelatihan kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

c. Bagi Almamater

1. Sebagai bahan referensi mahasiswa dalam memecahkan persoalan yang sama dalam penulisan karya ilmiah.
2. Sebagai wawasan dan tambahan koleksi wacana ilmiah bagi akademisi.
3. Dijadikan bahan rujukan bagi rekan-rekan mahasiswa Universitas Putra Bangsa Kebumen.