

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebuah organisasi dalam melakukan pencapaian tujuannya tentu mengharapkan ataupun menginginkan tidak ada suatu kendala. Namun kenyataannya untuk dapat mencapai dan mewujudkan tujuan bukan hal yang mudah. Faktor yang memiliki peran utama yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) yang sering disebut sebagai modal penting dan aset berharga yang terdiri dari orang-orang yang berada di sebuah organisasi perusahaan yang tentunya memiliki semangat, kemampuan, keterampilan dan komitmen untuk bekerja.

Organisasi dalam mencapai keberhasilannya sangat tergantung pada sumber daya manusia dalam menjalankan dan mengelolanya. Sumber daya manusia dapat mencapai tujuannya tergantung pada bagaimana cara organisasi tersebut mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu berjuang. Sumber daya manusia dalam melakukan perannya diperlukan pengendalian yang strategis dan efektif.

Keberhasilan pada organisasi sangat dipengaruhi dari cara kinerja pegawainya. Dalam melaksanakan kinerja, setiap organisasi mengharapkan pegawai memiliki kemampuan melaksanakan seluruh tugas dengan penuh tanggung jawab. Adanya rasa tanggung jawab, pegawai akan berusaha dalam meningkatkan kinerjanya. Pegawai yang dapat menunjukkan kinerjanya yang semakin bagus, memiliki peran sebagai penentu dalam

menciptakan keberhasilan atau kegagalan dan sebagai sebagai penggerak organisasi yang sebenarnya akan dibawa kearah terus berkembang maju atau bahkan sebaliknya.

Pada posisi ini, pegawai dibutuhkan oleh organisasi dipandang dari usaha secara profesional dalam menjalankan potensi sebagai pegawai yang menyangkut pada bagaimana cara mengelola adanya pengembangan karir di organisasi tersebut yang secara mutlak dibutuhkan oleh pegawai. Pengembangan karir diperlukan untuk mengetahui prestasi yang dimiliki pegawai selama masa bekerja. Pegawai yang diberikan kesempatan dalam karirnya, merasa bahwa pegawai dihargai. Pengembangan karir dapat dalam bentuk kenaikan jabatan dan rotasi. Bentuk kenaikan jabatan harus dilalui dengan program pelatihan, diklat dan mengikuti seleksi yaitu dengan mengikuti ujian. Adanya pengembangan karir menjadi kesempatan bagi pegawai agar menciptakan adanya perubahan dan mendapatkan posisi jenjang yang lebih baik di dalam organisasi. Di sisi lain, pegawai yang tidak menerima adanya kenaikan jabatan, karena tidak ingin menambah beban tugas. Hal tersebut yang menyebabkan permasalahan di dalam organisasi terkait pengembangan karir, yang terdapat pegawai yang tidak setuju dengan hal tersebut yang disebabkan banyak faktor yang mempengaruhi.

Fenomena yang menunjukkan bahwa adanya permasalahan mengenai pengembangan karir, terjadi di Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan. Hasil wawancara dari salah satu pegawai, pada pengembangan karir merujuk pada bentuk kenaikan jabatan dengan melalui

proses pelatihan, diklat dan ujian. Permasalahan yang terjadi di Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan yaitu ada pegawai yang dinilai menunjukkan kinerjanya bagus, yang dipandang sangat mampu menduduki jabatan ke yang lebih tinggi dan pegawai tersebut memiliki gelar S2, namun faktanya pegawai tersebut tidak berkeinginan dan tidak bersedia untuk mengambil kesempatan yang diberikan tersebut. Alasan tidak menerima, karena sudah merasa nyaman dengan pekerjaan yang dilakukan selama ini, tidak mau mengambil resiko yang ditanggung terlalu tinggi dan tidak mau menanggung beban pekerjaan atau tugas yang cukup berat. Permasalahan di sisi lain, ada pegawai yang dipandang kinerjanya sangat baik juga dan bersedia menduduki jabatan ke yang lebih tinggi yaitu kepala biro dan sudah mengikuti program pelatihan, diklat dan lolos seleksi dalam ujian dan berkomitmen akan memimpin bawahannya. Akan tetapi, pada saat menjabat sebagai kepala biro tersebut setelah mengemban jabatan dan berjalan selama kurang lebih 1 tahun, merasakan bahwa beban kerja yang ditanggung terus bertambah dan membuat stres. Akibatnya pegawai tersebut tidak bisa konsentrasi ketika melakukan pekerjaan, yang sehingga kinerjanya semakin menurun. Pegawai tersebut tersebut merasa bahwa sudah tidak mampu bertahan di jabatan tersebut, yang menyebabkan seperti sudah tidak mampu berusaha keras dan berkontribusi terhadap kantor tersebut. Pegawai tersebut merasa tidak mampu berusaha keras serta kontribusi, maka komitmen yang dimiliki semakin rendah. Selain itu, pegawai tersebut tidak mampu menjalankan tanggung jawabnya, mengakibatkan kinerjanya semakin

rendah dan bahkan dengan kinerjanya yang rendah, maka tidak dapat bekerja secara maksimal dan tidak menghasilkan kepuasan.

Setiap pegawai yang bekerja tentu berkeinginan memperoleh kepuasan. Kepuasan sesungguhnya menggambarkan perasaan yang diterima oleh pegawai atas hasil setelah melakukan pekerjaan secara keseluruhan. Tingkat kepuasan antar pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya memiliki perbedaan. Pada umumnya pegawai yang senang dan nyaman dengan pekerjaan dapat mendapatkan kepuasan. Kepuasan kerja penting untuk mendapatkan prestasi dan penghargaan. Kepuasan kerja mampu meningkatkan pegawai untuk menumbuhkan komitmen terhadap organisasi dengan menunjukkan kontribusi kepada organisasi dan menunjukkan sikap tanggung jawab yang besar.

Komitmen berperan penting bagi individu untuk membangun kerjasama, membangun loyalitas dan memajukan organisasi untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi. Hal tersebut yang membuat komitmen wajib melekat pada pegawai, karena pegawai yang memiliki komitmen tinggi tentu mampu menghadapi sebuah tekanan dan tantangan. Pegawai yang mampu dan berhasil dalam menghadapi tantangan, maka akan memiliki rasa bangga terhadap organisasi, serta berkeinginan terus berusaha keras demi keberhasilan organisasi. Komitmen organisasi tidak hanya menyangkut pada tanggung jawab dan kesetiaan yang dimiliki pegawai, komitmen juga melibatkan hubungan pegawai yang aktif terhadap organisasi, dimana pegawai mempunyai keinginan dan bersedia untuk

merealisasikan tujuan organisasi. Pegawai yang mempunyai komitmen dan kontribusi terhadap organisasi dapat memberi dampak positif dengan meningkatnya produktivitas, kualitas kerja dan kepuasan kerja.

Pernyataan yang diuraikan dilatar belakang didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi yaitu penelitian Budiningsih (2017), Sari (2017), Silen (2017), Putri (2015), Hidayat (2015) dan Jaya (2014). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat *Gap Research*, sebagai berikut:

Tabel 1.1

Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi

Penulis, Tahun	Hasil	Gap Research
Budiningsih, 2017	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional	Ditemukan masih adanya kesimpangsiuran dari hasil penelitian tentang hubungan pengembangan karir dengan komitmen organisasi
Sari, 2017	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	
Silen, 2017	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional	
Putri, 2015	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional	
Hidayat, 2015	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	
Jaya, 2014	Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi	

Keterangan: Diolah dari berbagai artikel

Pada tabel 1.1 pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan hasil bahwa ditemukan masih adanya kesimpangsiuran yaitu terdapat hasil pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu lainnya yang mendukung uraian dilatar belakang yang menunjukkan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi yaitu penelitian Abu-Shamaa et al (2015), Bastiani (2017), Ayu (2015), Tania (2013), Ilahi dkk (2017) dan Dewi (2016). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat *Gap Research*, sebagai berikut:

Tabel 1.2

Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Penulis, Tahun	Hasil	Gap Research
Abu-Shamaa et al, 2015	<i>Job satisfaction has a positive and significant impact on organizational commitment</i>	Ditemukan masih adanya kesimpangsiuran dari hasil penelitian tentang hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi
Bastiani, 2017	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	
Ayu, 2015	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi	
Tania, 2013	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional	
Ilahi dkk, 2017	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional	
Dewi, 2016	Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi	

Keterangan: Diolah dari berbagai artikel

Pada tabel 1.2 pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan hasil bahwa ditemukan masih adanya kesimpangsiuran yaitu terdapat hasil kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu lainnya yang mendukung uraian dilatar belakang yang menunjukkan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai yaitu penelitian Santi dkk (2017), Jayusman dan Khotimah (2016), Fauziah dkk (2017), Sinurat dan Rahardjo (2017), Sarifah dkk (2016) dan

Kaseger (2013). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat *Gap Research*, sebagai berikut

Tabel 1.3
Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Penulis, Tahun	Hasil	Gap Research
Santi dkk, 2017	Pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja	Ditemukan masih adanya kesimpangsiuran dari hasil penelitian tentang hubungan pengembangan karir dengan kinerja
Jayusman dan Khotimah, 2016	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	
Fauziah dkk, 2017	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	
Sinurat dan Rahardjo, 2017	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	
Sarifah dkk, 2016	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	
Kaseger, 2013	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	

Keterangan: Diolah dari berbagai artikel

Pada tabel 1.3 pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan hasil bahwa ditemukan masih adanya kesimpangsiuran yaitu terdapat hasil pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu lainnya yang mendukung uraian dilatar belakang yang menunjukkan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai yaitu penelitian Troena dan Noermijati (2013), Nasuka dkk (2017), Prastyo (2016), Ni'mah dkk (2017), Yuliana dkk (2017) dan Arianto (2017). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat *Gap Research*, sebagai berikut:

Tabel 1.4**Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Penulis, Tahun	Hasil	Gap Research
Troena dan Noermijati, 2013	<i>Job satisfaction have a positive and significant effect on performance</i>	Ditemukan masih adanya kesimpangsiuran dari hasil penelitian tentang hubungan kepuasan kerja dengan kinerja
Nasuka dkk, 2017	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	
Prastyo dkk, 2016	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	
Ni'mah dkk, 2017	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	
Yuliana dkk, 2017	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	
Arianto, 2017	Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja	

Keterangan: Diolah dari berbagai artikel

Pada tabel 1.4 pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan hasil bahwa ditemukan masih adanya kesimpangsiuran yaitu terdapat hasil kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu lainnya yang mendukung uraian dilatar belakang yang menunjukkan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu penelitian Fu and Deshpande (2014), Saryanto dan Amboningtyas (2017), Sunjaya dkk (2017), Permatasari dkk (2016), Fariansyah dan Putra (2017) dan Marsoit dkk (2017). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat *Gap Research*, sebagai berikut:

Tabel 1.5

Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Penulis, Tahun	Hasil	Gap Research
Fu and Deshpande, 2014	<i>Organizational commitment has a positive and significant impact on performance</i>	Ditemukan masih adanya kesimpangsiuran dari hasil penelitian tentang hubungan komitmen organisasi dengan kinerja
Saryanto dan Amboningtyas, 2017	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	
Sunjaya dkk, 2017	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	
Permatasari dkk, 2016	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	
Putra, 2017	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	
Marsoit dkk, 2017	Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja	

Keterangan: Diolah dari berbagai artikel

Pada tabel 1.5 pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan hasil bahwa ditemukan masih adanya kesimpangsiuran yaitu terdapat hasil komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pengembangan karir, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam penelitian ini yang menjadi obyek penelitian yaitu pegawai Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan. Dari uraian pernyataan di atas yang telah disampaikan, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening*”**.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi di Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi di Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan?
6. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* di Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* di Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasi di Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan

2. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan
3. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan
4. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan
5. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan
6. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* di Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan melalui komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* di Kantor Pemerintah Daerah DIY Komplek Kepatihan

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi instansi

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi atau masukan bagi instansi dalam menyikapi kinerja yang dipengaruhi oleh pengembangan karir, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

2. Bagi responden

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat berupa masukan mengenai pengembangan karir, kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja.

3. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menambah pengetahuan dan pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia khususnya menyangkut pengembangan karir, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja.