

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan zaman saat ini, menuntut perusahaan harus mempunyai manajemen yang baik demi mengembangkan efektivitasnya. Efektivitas perusahaan yang optimal akan mampu mengantarkan perusahaan menjadi unggul dan mampu bersaing dengan pesaingnya. Perusahaan dituntut harus selalu berinovasi agar bisa bertahan di tengah era saing yang ketat ini. Salah satu hal yang menjadi faktor dalam suatu perusahaan adalah sumber daya manusia.

Manusia atau sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia inilah yang menjadi pengendali dan penentu arah perusahaan. Sumber daya manusia berpengaruh terhadap peningkatan output ataupun kapabilitas operasional. Pengembangan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor manajemen karyawan yang diharapkan bekerja dengan baik dan mampu meningkatkan kinerjanya demi mencapai tujuan dan target perusahaan.

Salah satu aspek penting dalam perusahaan adalah kinerja karyawan. Kinerja berpengaruh terhadap hasil akhir yang dikerjakan. Didalam kinerja mencakup proses kerja, pengembangan, manajemen dan imbalan terhadap karyawan yang saling berkaitan satu sama lain.

Kinerja dalam Tesaurus Bahasa Indonesia (2008) berarti kemampuan, penampilan, prestasi dan kapasitas. Menurut The Scriber-Bantam English

Dictionary (1979), kinerja berasal dari kata “to perform” yang memiliki beberapa arti, yaitu: (a) melakukan, menjalankan, melaksanakan, (b) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar, (c) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab. Hal yang mempengaruhi motivasi kerja adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Motivasi menjadi sangat penting, karena motivasi bukan hanya sekedar komitmen namun loyalitas. Orang dengan motivasi tinggi dalam kerja maka memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi dan rendah memiliki perbedaan, makin tinggi komitmen seseorang terhadap suatu perusahaan akan maka berpengaruh positif terhadap perusahaan. Sebaliknya, karyawan dengan komitmen rendah berpengaruh negative terhadap perusahaan. Karyawan dengan komitmen rendah akan dengan mudah keluar dari perusahaan karena kurang berperan aktif dalam perusahaan. Perusahaan yang tidak berusaha mempertahankan komitmen karyawan dengan mudah kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas serta harus sering melakukan rekrutmen karena tingginya *turnover* karyawan.

Menurut Wayne Mondy (2013: 66) menjelaskan komitmen adalah “*Commitment is the stuff character is, made of; the power to change the face of things*”. Komitmen merupakan suatu perubahan, bahwa kita (apapun perannya) bertekad menjadi pribadi yang mewah, kompleks akan kebaikan, inspiratif dalam keteladanan, dan menjadi model perubahan bagi masa depan yang lebih baik. Tentu ini tidak mudah, bukan seperti membalikkan telapak tangan, namun dari hati yang paling dalam, kita layak menjadi orang baik (bertanggung jawab, jujur,

disiplin, setia, berwibawa, bermartabat, dan sebagainya) dan berkontribusi bagi penyebaran kebaikan.

Terdapat beberapa faktor dalam komitmen diantaranya seperti kepuasan kinerja, lingkungan kerja, serta kompetensi untuk pengembangan karier. Pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk memastikan orang-orang sesuai dengan kualifikasi, kemampuan dan pengalaman yang sesuai. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menjaga dan mengembangkan dengan baik supaya komitmen karyawan tetap terjaga. Dengan melakukan pengembangan dan pengelolaan karier karyawan akan membantu membuat perusahaan mencapai tujuan secara maksimal.

Menurut Andre Dubrin dalam Mangkunegara (2011) pengembangan karier merupakan kegiatan merencanakan karier di masa yang akan datang, bertujuan supaya karyawan dan perusahaan mampu mengembangkan dirinya secara maksimal. Pengembangan karier merupakan investasi bagi perusahaan agar menjadi lebih produktif. Semua perusahaan elakukan pengembangan karier demi terciptanya karyawan dan perusahaan yang efektif, termasuk Perum Perhutani Regional Jawa Barat.

Perhutani adalah Badan Usaha Milik Negara berbentuk Perusahaan Umum (Perum) yang memiliki tugas dan wewenang untuk mengelola sumberdaya hutan negara di pulau Jawa dan Madura. Peran Perhutani ialah mendukung dan mendorong sistem kelestarian lingkungan, sistem sosial budaya dan sistem perekonomian masyarakat perhutanan. Dalam mengelola perusahaan, Perhutani menghargai seluruh aturan mandatory dan voluntary guna mencapai Visi dan Misi

perusahaan. Perhutani optimis akan keberhasilan masa depan pengelolaan sumberdaya hutan dan lingkungan berdasarkan kondisi hutan yang ada, kekuatan Visi yang ingin dicapai dan konsistensi penerapan standar internasional pengelolaan hutan sebagai pendukung bisnis yang berkelanjutan.

Adanya permasalahan kinerja yang dihadapi perum perhutani divisi regional jawa barat dan banten menurut Ibu Oci (dalam wawancara tanggal 29 Desember 2020) ialah salah satunya komitmen organisasi yang menurun seiring berjalannya *Work From Home* beberapa karyawan menjadi kurang disiplin dan tentu itu berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu, pelatihan-pelatihan yang diadakan kurang tepat sasaran sehingga pelatihan dan posisi kerja yang bersangkutan tidak sejalur. Menurunnya kinerja karyawan menurut Ibu Reni selaku ketua divisi SDM (dalam wawancara tanggal 29 desember 2020) diakui, dengan adanya pandemi dan diberlakukannya *Work From Home* output dari kinerja tersebut menurun.

Berdasarkan hasil observasi berupa wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten bahwa pengembangan karier seperti pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan sering dilakukannya pelatihan maka karyawan semakin mengetahui tentang pekerjaan tersebut dan semakin berkomitmen pada perusahaan tersebut. Sebaliknya, saat karyawan belum mengikuti pelatihan, karyawan merasa belum cukup dekat dengan pekerjaannya. Hal ini menjadi penarik peneliti untuk mengkaji lebih dalam.

Keadaan ini memunculkan keingintahuan peneliti untuk melakukan penelitian lebih dalam mengenai **“Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Perum Perhutani divisi Regional Jawa Barat dan Banten)”**

B. Identifikasi Masalah

Dari paparan latar belakang diatas, maka dapat diidentifikasi masalahnya sebagai berikut :

1. Pengembangan karier yang telah dilaksanakan belum maksimal.
2. Pengembangan karier yang dilaksanakan oleh perusahaan kurang tepat sasaran.
3. Komitmen organisasi menurun seiring diberlakukannya *Work From Home*.
4. Menurunnya kinerja karyawan seiring diberlakukannya *Work From Home*.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas dapat diambil inti permasalahan, yakni :

1. Apakah pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan ?
3. Apakah komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan ?

4. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan ?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengkaji pengaruh positif pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji pengaruh positif pengembangan karier terhadap komitmen organisasi.
3. Untuk menguji pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji peran mediasi komitmen organisasi dalam pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan.

E. Manfaat Penelitian

Secara teoritis penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memberikan sumbangan penelitian ilmiah dalam ilmu manajemen terutama dalam manajemen sumber daya manusia.
 - b. Penelitian ini memberikan informasi mengenai SDM terutama pengembangan karyawan.
 - c. Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu pertimbangan untuk perusahaan dalam mengambil keputusan dan kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan karier karyawan dan komitmen

organisasionalnya yang akan mempengaruhi kinerja dan produktivitas perusahaan.

d. Dapat menambah pustaka kajian ilmiah dalam pembahasan SDM.

2. Manfaat praktis

a. Output dari penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi saya, instansi terkait dan untuk umum dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pengembangan karyawan dan komitmen organisasi untuk peningkatan kinerja karyawan.

b. Memenuhi salah satu syarat untuk bisa meraih gelar Sarjana Ekonomi dari Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis dan Islam.

F. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karier sangat erat kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan, karena untuk meningkatkan karier, karyawan harus bekerja lebih ekstra. Perusahaan akan mencapai keuntungan secara optimal apabila karyawan bekerja secara optimal, dengan karyawan bekerja secara optimal maka tujuan dan target perusahaan mampu didapatkan pula secara optimal. Karyawan yang dikembangkan kariernya oleh perusahaan sampai menuju karier yang diinginkannya akan merasa terikat dengan organisasi tersebut sehingga kinerja akan meningkat. Dengan pengembangan karier karyawan akan bertanggung jawab atas apa saja tugas yang diberikan kepadanya.

Annisa, Sri & Dudung (2015), menyatakan bahwa dalam penelitiannya pengembangan karier merupakan faktor pendorong meningkatnya kinerja karyawan. Semakin pengembangan karier jarang dilaksanakan dalam suatu perusahaan, maka karyawan akan merasa jenuh karena pekerjaan mereka hanya sebatas pada titik tersebut dan tidak ada perubahan dan peningkatan. Manajer harus memahami karyawan agar kinerja para karyawan meningkat sehingga tujuan perusahaan mampu dicapai secara optimal.

Hasil dari penelitian Shofiya (2018), pun menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan faktor pendorong kinerja karyawan. Hal tersebut berarti semakin intens pengembangan karier yang dilaksanakan, maka akan semakin meningkat kinerja karyawan.

2. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Komitmen Organisasi

Perusahaan harus dapat meningkatkan komitmen para karyawan terhadap perusahaan tersebut. Salah satu usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan komitmen para karyawan ialah dengan mengadakan pengembangan karier. Pengembangan karier sendiri bisa ditemukan dan diciptakan sendiri oleh karyawan. Namun, perusahaan harus mampu intens dalam pengembangan karier agar karyawan menciptakan loyalitas antara karyawan terhadap perusahaan.

Pengembangan karier yang dilakukan oleh perusahaan harus mampu memberikan penunjang kepada karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasionalnya. Pengembangan karier berkaitan dengan

individu tersebut. Dari kemauan diri sendiri seperti meningkatkan jenjang pendidikan dan mengikuti pengembangan karier yang telah disediakan oleh perusahaan.

Pengembangan karier yang dilakukan oleh perusahaan mampu menciptakan loyalitas pada diri karyawan. Gitria & Martono (2015) menyatakan dalam penelitiannya bahwa pengembangan karier yang diadakan oleh perusahaan mampu meningkatkan loyalitas karyawan. Perusahaan harus mampu menjaga kondisi lingkungan kerja, lingkungan kerja yang baik dan saling mendukung akan membuat karyawan merasa aman dan nyaman. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang baik dapat membuat karyawan tidak merasa aman dan nyaman sehingga karyawan bekerja tidak totalitas dan tidak terciptanya loyalitas.

3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hal yang menjadi tujuan pada setiap organisasi atau perusahaan. Kinerja para karyawan yang naik secara tajam akan berpengaruh terhadap pencapaian perusahaan yang meningkat. Perusahaan dengan kinerja optimal memiliki *value* lebih karena perusahaan tersebut dapat bersaing.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Seorang karyawan yang berkomitmen pada perusahaannya akan bekerja dengan baik dan ingin lebih baik demi mencapai tujuan perusahaan tersebut. Komitmen organisasi yang

dimaksud ialah karyawan yang bekerja dengan optimal tanpa tuntutan sehingga terciptanya loyalitas karyawan pada perusahaan.

Jajang (2014) menyatakan penelitiannya bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan komitmen organisasi yang diterapkan pada karyawan, akan membuat karyawan merasa lebih bertanggung jawab pada setiap tugas yang telah diberikan. Menurut Eris (2015) dalam penelitiannya pun menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan, semakin tinggi komitmen karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat, begitupun sebaliknya.

4. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi

Perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawan, salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan ialah dengan dilaksanakannya pengembangan karier. Dengan adanya pengembangan karier karyawan akan mendapatkan ilmu dan meningkatkan kemampuan mereka. Terlaksananya pengembangan karier yang baik mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dengan meningkatnya komitmen karyawan terhadap perusahaan maka kinerja perusahaan akan meningkat.

Abdul & Rizki (2018), dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengembangan karier dapat meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan, dan mampu meningkatkan kinerja. Karyawan yang tidak

memiliki komitmen terhadap perusahaan cenderung akan bekerja dengan terpaksa. Dengan demikian, pengembangan karyawan merupakan salah satu faktor penting. Karyawan yang berkembang akan meningkatkan loyalitasnya terhadap perusahaan dan kinerjanya.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Windy (2019) menyatakan bahwa pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variable mediasi adalah positif dan signifikan.

G. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil
1	Jajang Adiftiya (2014)	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Bukit Makmur Mandiri Utama Site Kideco Jaya Agung Batu Kajang Kabupaten Paser	Penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif.
2	Eris Rusyandi (2015)	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PT.Ewindo Rancaekek	Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil positif.
3	Annisa Rahmanita Sari, Sri Suwarsi dan Dudung Abdurrahman (2015)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia	Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif.

4	Gitria Romadhona Putrid an S. Martono (2015)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir, dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
5	Ni Luh Putu Ariesta Angga Dewi dan I Wayan Mudiarta Utama (2016)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery	-Penelitian menunjukkan hasil pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. -Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. -Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6	Masykur Ahdian (2017)	Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry Temanggung	-Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan -komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
7	Abdul Haeba Ramli dan Rizki Yudistira (2018)	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitemen Organisasi pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta	Komitmen orgnisasi menunjukkan hasil positif dan signifikan terhadap pengembangan karier dan kinerja karyawan.
8	Shofy Liza Nurul Arafah (2018)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Bagian Frontliner pada PT. Bank BRI Syariah Cabang Bandung	Hasil penelitian menyatakan bahwa pelatihan dan perkembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Data diolah penulis (2021)

Berdasarkan data diatas, seluruh penelitian pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, pengembanagn karir terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menyatakan hasil yang positif. Namun penelitian yang telah dilakukan oleh Masykur Ahdian (2017) menyatakan

hal yang berbeda, dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penelitian penulis yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi dengan objek penelitian Perum Perhutani Divisi Regional Banten dan Jawa Barat belum pernah dilakukan sebelumnya.

H. Hipotesis

Mengacu pada kerangka pemikiran penelitian terdahulu, maka hipotesis diajukan adalah sebagai berikut :

H1 = Pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten.

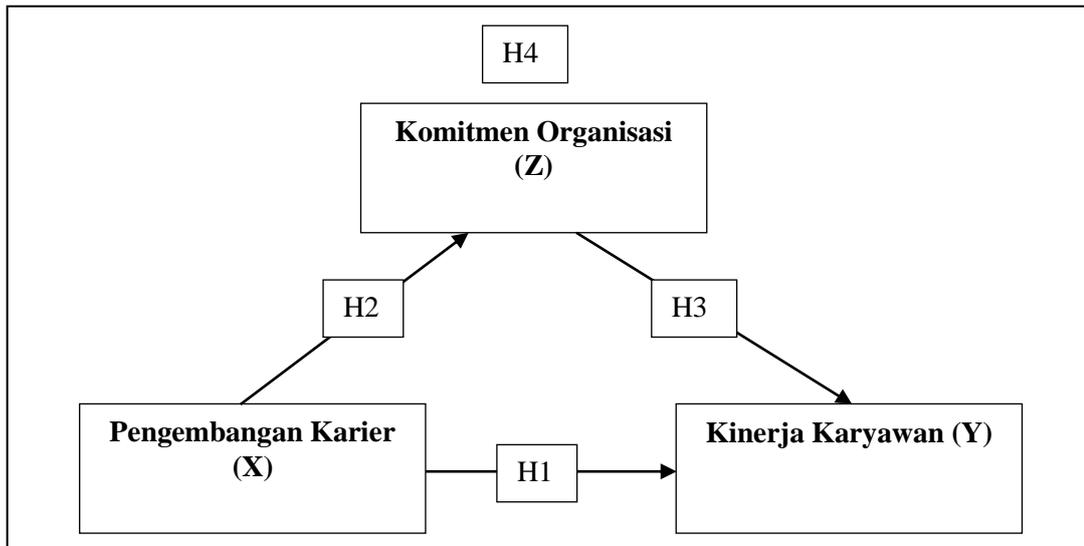
H2 = Pengembangan karier berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten.

H3 = Komitmen organisasi karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten.

H4 = Komitmen organisasi memediasi pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Barat dan Banten.

I. Model Penelitian

Visuaisasi model penelitian yang penelitian lakukan, dengan berdasarkan hipotesis yang diajukan tergambar sebagaimana berikut:



Gambar 1. 1 Model Penelitian