

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT Petrokimia Gresik (PKG) yang berdiri pada tanggal 10 Juli 1972 merupakan Produsen Pupuk terlengkap di Indonesia yang memproduksi berbagai macam pupuk seperti Urea, ZA, SP-36, ZK, NPK Phonska, NPK Kebomas, dan pupuk organik (Petroganik) serta juga memproduksi produk non pupuk diantaranya Asam Sulfat, Asam Fosfat, Amoniak, Dry Ice, Aluminum Fluoride, Cement Retarder, dll. Keberadaan PKG ini merupakan upaya didalam mendukung program Pemerintah untuk meningkatkan produksi pertanian dan ketahanan pangan Nasional.

PKG saat ini merupakan salah satu anak perusahaan dari PT Pupuk Indonesia Holding Company (Persero) sebagai perusahaan Holding (*Holding Company*) yang merupakan hasil dari strategi perampingan BUMN pupuk yang telah dicanangkan Kementerian BUMN. Dengan pembentukan perusahaan holding BUMN pupuk yang didasarkan atas sinergisitas antar anggota pupuk maka PKG dituntut untuk bisa selaras dalam menjalankan program – program yang telah dicanangkan oleh PT Pupuk Indonesia Holding Company (PIHC). Oleh karena itu PKG sebagai sebuah perusahaan besar yang berkeinginan untuk tetap tumbuh (*growth*) dan memiliki keunggulan dalam bersaing (*competitive advantage*) dalam sebuah lingkungan bisnis yang kompetitif diharapkan mampu

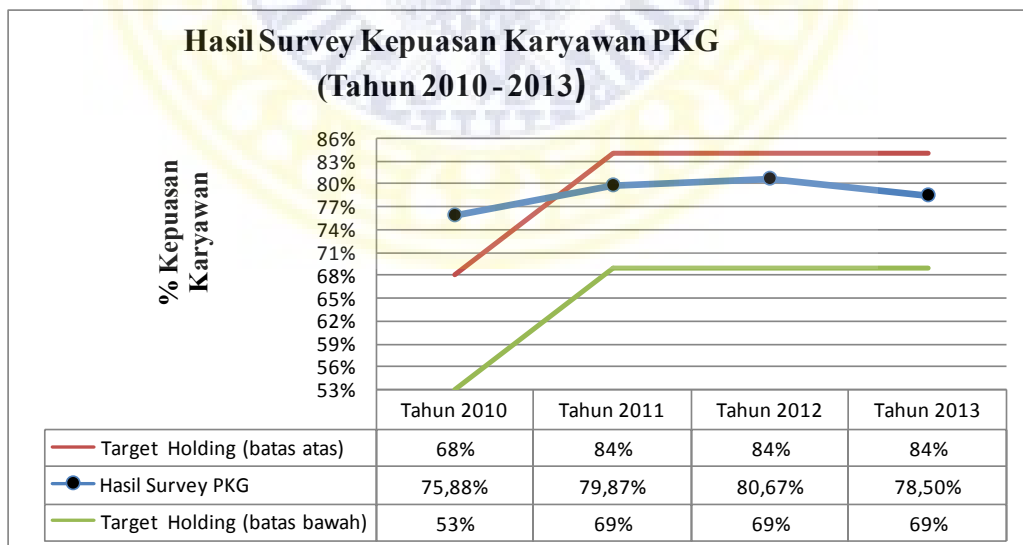
memperhatikan secara seksama faktor – faktor pendukung didalam mewujudkan visi dan misinya salah satunya yaitu faktor sumber daya manusia.

Sumber daya manusia telah dipandang sebagai sebuah aset yang sangat penting bagi kebanyakan organisasi. Pergeseran paradigma mengenai prespektif manusia (karyawan) dalam sebuah organisasi dari semula yang menganggap manusia sebagai sumber daya berubah menjadi manusia yang bersumber daya memang menuntut perusahaan untuk bisa memaksimalkan potensi yang ada pada setiap karyawannya. Kaplan & Nortion (2006), mengemukakan bahwa 80% *value* berasal dari *intangibile asset* seperti *human capital*. Oleh karena itu perusahaan selalu dituntut untuk dapat memberikan dukungan dalam pengelolaan dan pengembangan potensi sumber daya manusianya sehingga hal tersebut berdampak pada peningkatan kinerja karyawan yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi jangka panjang.

Pengelolaan dan pengembangan potensi sumber daya manusia ini dapat dilakukan salah satunya dengan melakukan perencanaan dan pengembangan karir jangka panjang yang tepat bagi karyawannya sehingga karyawan merasakan adanya dukungan yang baik dari organisasi. Karir merupakan hal yang penting bagi setiap karyawan yang bekerja di dalam organisasi manapun seperti yang dikemukakan oleh Mondy & Noe (1993), bahwa karir merupakan tujuan umum yang dipilih seseorang dalam kehidupan kerjanya. Sedangkan menurut Arthur, Hall, dan Lawrence (1989), mendefinisikan bahwa karir sebagai perkembangan yang bertahap dari pengalaman pekerjaan seseorang dari waktu ke waktu. Perusahaan yang ingin mempertahankan karyawan potensialnya untuk dapat

berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian target perusahaan maka perlu untuk merencanakan dan mengembangkan karir jangka panjang setiap karyawannya sehingga hal ini berdampak pada peningkatan kepuasan karir karyawannya.

Kepuasan karir didefinisikan sebagai tingkat kebahagiaan secara keseluruhan yang dialami melalui satu pilihan karir (Jen-Ruei Fu,2010). Kepuasan karir karyawan merefleksikan bagaimana mereka merasakan mengenai peran yang berhubungan dengan karir mereka, prestasi, dan kesuksesan. PKG sendiri telah melakukan survey mengenai kepuasan karyawan sesuai dengan ketentuan dari Holding (Persero) yang dimulai pada tahun 2010 dan dari hasil survey menunjukkan adanya penurunan prosentase kepuasan karyawan pada tahun 2013 sebagaimana ditunjukkan pada grafik dibawah ini :



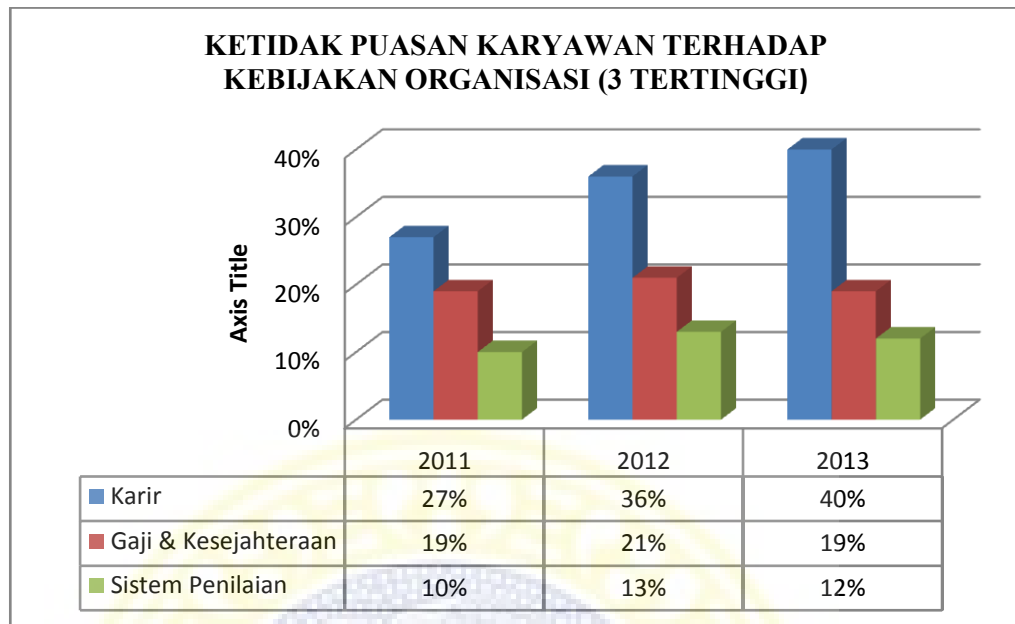
Sumber : PT. Petrokimia Gresik, 2014

Gambar 1.1

Grafik Hasil Survey Kepuasan Kerja PKG tahun 2010 - 2013

Dari gambar grafik hasil survey kepuasan kerja karyawan diatas terlihat bahwa pada tahun 2010 prosentase kepuasan karyawan PKG sebesar 75,88% dan masuk dalam katagori “memuaskan”. Prosentase tersebut berada diatas target yang ditetapkan oleh Holding yaitu “cukup memuaskan” yang berada pada range 53% hingga 68%. Untuk tahun berikutnya (hingga tahun 2013), Holding menetapkan target kepuasan karyawan dalam *Key Performance Indicator* (KPI) PKG dengan katagori “memuaskan” yang berada pada range 69% - 84%. Hasilnya hingga tahun 2013 kepuasan karyawan PKG berada pada katagori “memuaskan”. Prosentase kepuasan karyawan pada tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 3,99% dari tahun 2010 dan pada tahun 2012 prosentase kepuasan juga meningkat tetapi hanya 0,8% dari tahun 2011. Sedangkan pada tahun 2013 prosentase kepuasan kerja karyawan PKG diluar dugaan mengalami penurunan menjadi 78,5% (penurunan sebesar 2,17% dari tahun 2012) lebih rendah dibandingkan prosentase kepuasan kerja pada tahun 2011.

Penurunan nilai kepuasan karyawan ini kemudian di *brakdown* kembali ke dalam sebuah pertanyaan dalam survey mengenai kebijakan organisasi yang perlu dilakukan perbaikan, maka terlihat bahwa ketidakpuasan terhadap karir berada di posisi pertama dengan prosentase yang terus meningkat di setiap tahunnya. Berikut hasil survey tim SDM PKG terkait dengan kebijakan organisasi yang perlu dilakukan perbaikan (tiga tertinggi).



Sumber : PT. Petrokimia Gresik, 2014

Gambar 1.2

**Grafik kebijakan organisasi yang perlu dilakukan perubahan
Tahun 2011 - 2013**

Dari gambar grafik diatas terlihat bahwa terjadi peningkatan ketidakpuasan terhadap karir yang dirasakan karyawan di setiap tahunnya. Pada tahun 2011 ketidakpuasan karyawan terhadap karir sebesar 27%. Pada tahun 2013 prosentase ketidakpuasan karyawan terhadap karir mengalami peningkatan 9% dari tahun 2011 menjadi 36%, dan pada tahun 2013 hasil survey menunjukkan terdapat 40% (naik 4% dari tahun 2012) karyawan PKG merasa tidak puas dengan karir yang mereka rasakan.

Berdasarkan hasil diskusi dengan sebagian karyawan terdapat beberapa alasan yang menjadikan kepuasan terhadap karir karyawan mengalami penurunan diantaranya adanya hubungan yang tidak memuaskan antar pekerja dalam satu

pekerjaan, ekspektasi diri yang tidak realistis terhadap karir yang dijalani, tidak adanya pelatihan atau *training* yang mendukung karyawan tersebut dalam menjalani pekerjaannya, tidak adanya akses untuk rotasi pekerjaan, tidak adanya kemajuan dalam pekerjaan yang dijalani, tidak ada kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, dsb. Jika rasa ketidakpuasan karyawan terhadap karir tidak segera ditindaklanjuti, maka hal ini akan sangat merugikan perusahaan karena tidak menutup kemungkinan karyawan menjadi stres dan tidak produktif sehingga hal ini bisa berdampak pada pencapaian kinerja perusahaan.

Kepuasan karir karyawan perlu diperhatikan oleh perusahaan karena karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya sekedar bekerja mencapai sesuatu secara sendirian akan tetapi memerlukan dukungan lingkungan yang spesifik dan sumber daya yang mampu memberikan dukungan sosial dan material untuk tujuan pribadi karyawan (Barnett & Bradly, 2007).

Dukungan lingkungan yang spesifik ini dapat diartikan sebagai dukungan organisasi untuk pengembangan karir karyawan atau biasanya disebut dengan istilah *Organizational Support for Career Development* (OSCD). OSCD ini digunakan oleh perusahaan atau organisasi sebagai pemicu semangat karyawan agar mampu bekerja secara efektif dan efisien. Seperti yang dikatakan oleh Orpen (1994), menyatakan bahwa “OSCD mengacu pada bentuk program – program, proses, pengembangan dan bantuan dari organisasi untuk mendukung serta meningkatkan kesuksesan karir karyawan”. Selain itu, Baruch (2006), juga menyatakan bahwa “OSCD dibuat untuk membantu perusahaan atau organisasi untuk mengetahui apakah dukungan investasi pengembangan karir tersebut dapat

cukup menghasilkan keuntungan dan memberikan disain pengembangan karir yang lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kepuasan karir karyawan serta hasil yang diinginkan organisasi dapat tercapai”.

Kebijakan manajemen yang mendukung karyawan memiliki peranan yang sangat penting di dalam meningkatkan komitmen dan retensi mereka (Perryer et al,2010). Pernyataan ini dapat diartikan bahwa ketika dukungan dari organisasi menjadikan seorang karyawan merasa puas dengan karirnya maka dari sini akan timbul sebuah komitmen dimana karyawan tersebut ingin tetap bekerja pada karir yang dipilihnya walaupun karyawan tersebut bisa mendapatkan uang yang lebih besar di perusahaan lain.

Hall (1971) meyakini bahwa “*career commitment* merupakan kekuatan dari motivasi karyawan untuk bekerja dalam peran karir yang dipilihnya”. Sedangkan menurut Blau (1988), mendefinisikan *career commitment* sebagai “sikap karyawan terhadap pekerjaan atau bidang kerjanya”. Oleh sebab itu karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap karirnya akan menjadi puas dengan karir yang dijalani sehingga dapat meningkatkan produktifitas dan membantu perusahaan dalam mencapai target yang telah ditentukan seperti yang dikemukakan oleh Carson, *et al* (1999), menyatakan bahwa “setiap individu yang memiliki komitmen terhadap karir yang tinggi akan mendapatkan kepuasan karir yang tinggi dibandingkan karyawan dengan tingkat komitmen terhadap karir yang rendah”.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis bermaksud untuk mengadakan penelitian mengenai pengaruh *organizational support for career development*

(OSCD) terhadap *career satisfaction* dengan *career commitment* Sebagai variabel *intervening* Pada karyawan PT. Petrokimia Gresik (PKG)

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan indentifikasi permasalahan diatas, maka rumusan masalah penelitian adalah :

1. Apakah *organizational support for career development* (OSCD) berpengaruh signifikan terhadap *career satisfaction*?
2. Apakah *organizational support for career development* (OSCD) berpengaruh signifikan terhadap *career satisfaction* melalui *career commitment*?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah yang diuraikan diatas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh *organizational support for career development* (OSCD) terhadap *career satisfaction*.
2. Untuk menganalisis pengaruh *organizational support for career development* (OSCD) terhadap *career satisfaction* melalui *career commitment*.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini, diharapkan dapat memberi manfaat berupa :

1. Bagi perusahaan, diharapkan mampu menjawab permasalahan yang timbul dan memberikan masukan dan pertimbangan bagi manajemen PKG untuk

memberikan dukungan kepada karyawannya terutama pada hal – hal yang berhubungan dengan peningkatan kepuasan karir karyawan.

2. Bagi penulis dan akademisi, diharapkan mampu meningkatkan pemahaman ilmu pengetahuan dengan menerapkan teori ilmu yang telah didapat dengan implementasi di suatu perusahaan.

1.5 Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan pada penulisan tesis ini adalah sebagai berikut :

- BAB I : Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang penulisan yang didasarkan pada permasalahan yang terdapat di suatu perusahaan, perumusan masalah yang berupa *research question* yang akan dijawab oleh penelitian, tujuan penelitian yang ingin dicapai dengan adanya penelitian yang dilakukan, manfaat penelitian baik bagi perusahaan maupun bagi penulis dan akademisi, dan sistematika pembahasan yang berisi uraian singkat secara deskriptif dari susunan penelitian.

- BAB II : Tinjauan Pustaka dan Hipotesis

Pada bab ini, akan dipaparkan mengenai beberapa penelitian terdahulu yang sudah dilakukan dan terkait dengan tema yang diangkat pada penelitian ini. Selanjutnya akan disampaikan juga berbagai teori yang menyangkut variabel-variabel yang ada dan keterkaitannya sesuai dengan tema yang diangkat dalam penelitian ini. Dan akhirnya, akan dituliskan juga hipotesis dari penelitian yang akan dilakukan.

- **BAB III : Metode Penelitian**

Dalam Bab III, akan dijelaskan tentang landasan terhadap pendekatan yang digunakan dalam melakukan penelitian. Selanjutnya, akan dijelaskan juga dengan lebih rinci metode penelitian yang digunakan. Misalnya dalam hal identifikasi variabel, definisi operasional variabel, jenis penelitian, populasi dan pengambilan sampel, prosedur pengambilan data, jenis serta teknik analisa data yang akan digunakan.

- **BAB IV : Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Bab ini akan berisi informasi gambaran umum perusahaan serta karyawan PT. Petrokimia Gresik sebagai objek amatan penelitian.

- **BAB V : Analisis dan Pembahasan**

Bab ini akan menguraikan pembahasan masalah yang dihadapi oleh perusahaan dikaitkan dengan teori yang digunakan sebagai hasil analisis serta interpretasi dan pengujian hipotesis.

- **BAB VI : Simpulan dan Saran**

Bab ini berisi simpulan analisis dan pembahasan hasil penelitian serta saran terkait dengan penelitian yang dapat dilakukan di masa mendatang maupun bagi pihak-pihak yang berkepentingan.