

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Demi menghadapi perubahan – perubahan dan tantangan lingkungan eksternal terjadi di era globalisasi sekarang ini, sebuah organisasi dianggap penting dalam meningkatkan kompetensi lingkungan internal. Sehingga sebuah organisasi dianggap perlu untuk mengembangkan cara-cara untuk mengelola sumber daya manusia secara optimal melalui karyawan, struktur & teknologi. Setiap perusahaan pasti menginginkan karyawannya terus berkembang sehingga membawa dampak positif bagi perusahaan. Oleh sebab itu sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang mengendalikan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman, oleh karena itu sumber daya manusia harus diperhatikan, dijaga dan dikembangkan.

Dalam pengembangannya karyawan mempunyai fungsi sebagai penggerak organisasi tersebut, memperhatikan kualitas manajemen sumber daya manusia (SDM) pada karyawan. Karena berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada keberhasilan dari para individu (*Human Resources*) yang berada dalam organisasi tersebut dalam menjalankan tugas mereka masing-masing. Sehingga apabila pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi

tersebut baik, maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan yang kompeten nantinya dapat dimanfaatkan dalam mengembangkan dan menjalankan visi serta misi organisasi untuk pencapaian efektifitas organisasi.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja seperti kompensasi yang seimbang, pengembangan karir, lingkungan kerja, supervisi, integrasi sosial dan restrukturisasi kerja dengan kinerja karyawan (Elmuti dan Yunus, 1997). Faktor – faktor diatas mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja dan menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Sehingga hal tersebut dipandang sebagai motivasi untuk meningkatkan peran serta, tanggung jawab dan komitmen organisasi karyawan terhadap organisasi mereka.

Komitmen organisasional merupakan salah satu modal dasar yang harus diciptakan atasan untuk dapat digunakan mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya komitmen, maka tujuan organisasi sulit untuk dapat dicapai. Menumbuhkan komitmen dalam organisasi penting dilakukan karena komitmen berhubungan dengan kinerja. Untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan yang unggul, sebuah organisasi seperti Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Boyolali perlu memahami faktor penunjang kebutuhan para karyawan tersebut yaitu melalui Pengembangan karir dan Kompensasi yang adil. Kedua faktor diatas merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi dan menunjang pelaksanaan program-program kinerja dengan baik. Lewis dkk (2001).

Sejalan dengan tujuan Kantor BPN Boyolali, untuk menjadi lembaga yang mampu mewujudkan tanah dan pertanahan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat, serta keadilan dan keberlanjutan sistem kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan Republik Indonesia. Sumberdaya manusia/ pegawai harus memiliki komitmen organisasi yang tinggi guna menghadapi tantangan yang muncul manajemen kinerja. Perubahan kebijakan UUPA karena adanya implikasi otonomi daerah maka dalam pelaksanaan misi dan fungsi kerja Kantor BPN Boyolali harus meningkatkan SDM pegawai secara berkualitas dan berkompeten, melalui pengembangan keahlian, pendidikan dan ketrampilan secara terus menerus guna mencapai visi tujuan organisasi.

Pengembangan karir, kompensasi yang adil dan komitmen organisasi serta variabel-variabel individu dan organisasi telah banyak mendapat perhatian di dalam literatur tetapi pada kenyataannya di organisasi seperti BPN ini masih ditemukan beberapa karyawan yang kurang berkomitmen terhadap organisasi terutama komitmen afektifnya. Indikator lemahnya komitmen afektif diantaranya adalah kurangnya rasa memiliki (keterkaitan emosional) dan tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diberikan oleh organisasi. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan status dan variabel demografis lainnya diantara pegawai yang saling mempengaruhi komitmen dan kinerja terhadap organisasi.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan

melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2002). Kebutuhan untuk suatu pengembangan karyawan dapat diketahui dari analisis pekerjaan, dari analisis tersebut dapat di ketahui jenis pengembangan yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun komitmen organisasi bagi karyawan terhadap organisasinya.

Pengembangan karir karyawan dapat ditempuh melalui berbagai cara seperti mengadakan pendidikan dan pelatihan, evaluasi kinerja, dan *promosi jabatan* (penawaran untuk memangku suatu jabatan). Hal tersebut merupakan kesempatan bagi pegawai untuk menggunakan kemampuan secara penuh dengan tujuan meningkatkan ilmu pengetahuan, sumber daya manusia yang baik, profesionalitas dan kinerja yang optimal. Sementara penelitian Zin (2004) menunjukkan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasional, perusahaan harus mengembangkan kualitas kehidupan kerja dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka.

Selain itu kompensasi juga menjadi faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi perilaku karyawan terhadap komitmen organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai, Kompensasi mendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik, motivasi kerja pegawai perlu dibangkitkan melalui pemberian kompensasi yang adil dan dapat memuaskan kebutuhan karyawan.

Rivai (2005) mengemukakan bahwa kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Apabila sistem kompensasi telah mampu menciptakan kondisi seperti di atas maka karyawan akan senang hati memenuhi permintaan pihak manajemen untuk bekerja secara optimal dan komitmen organisasi dari karyawan akan meningkat pula. Semakin besar kompensasi yang diterima mencerminkan semakin tinggi jabatannya. Selain itu statusnya pun semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Bagi organisasi / perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya atau dengan kata lain, agar karyawan mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada organisasi.

Komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:249). Komitmen organisasi merupakan investasi yang penting untuk keunggulan bersaing perusahaan atau organisasi dalam jangka panjang. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya, mempersoalkan tanggung jawab, dengan demikian ukuran komitmen

seorang pemimpin yang dalam hal pendelegasian wewenang. Organisasi dapat menciptakan komitmen organisasi pada diri tiap individu dengan memenuhi apa yang mereka janjikan kepada individu yang berkontribusi pada organisasi tersebut. Dengan begitu, individu yang berkontribusi pada organisasi tersebut akan memiliki kepercayaan pada organisasi karena konsistensi yang ditunjukkan oleh organisasi terhadap mereka.

Beberapa penelitian mendefinisikan komitmen organisasi sebagai ukuran dari kekuatan identitas dan keterlibatan karyawan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dengan komitmen dan kontribusi yang diberikan karyawan terhadap organisasi, karyawan akan mendapatkan reward atau imbalan yang sesuai, sebagaimana Riley (2006; dalam Renny *et al*, 2011) karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan terus bertahan dan kemudian terlibat dalam upaya memperjuangkan visi, misi, serta tujuan organisasi sehingga layaklah bahwa setiap organisasi berharap untuk dapat mencapai keunggulan bersaing melalui dukungan komitmen karyawan terhadap organisasinya.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang rendah akan memiliki semangat yang rendah dalam bekerja dan berkarya, cepat lelah, bosan, emosi tidak stabil serta memiliki tingkat absensi yang tinggi. Komitmen dapat terbentuk dari berbagai macam hal, baik dari dalam diri individu tersebut maupun organisasi, dimana kepemimpinan yang baik mampu membangun komitmen tinggi karyawan pada pekerjaan (Budiyanto dan Oetomo 2011:192). Menurut Yousef,

Darwish A. (2000). Dalam jurnalnya tentang “*Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country*” menyatakan bahwa visi berdasarkan pada keyakinan dan nilai dasar organisasi dan merupakan komitmen jangka panjang untuk para anggota organisasi. Komitmen organisasi sangatlah penting keberadaannya dalam pengelolaan SDM untuk pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan setiap pegawai terhadap perusahaannya, karena pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat. Apabila pegawai merasa kompetensi terpenuhi dengan baik dan ditunjang dengan pemberian kompensasi yang adil maka secara tidak langsung kedua faktor tersebut menjadi faktor pendorong (motivasi) bagi karyawan untuk memperkuat pelaksanaan program – program organisasi dengan baik dan meningkatkan komitmen organisasinya. Hal tersebut terbukti dengan tujuan dari pengembangan karir dalam manajerial sebuah organisasi yaitu: Membantu pegawai meningkatkan kompetensi mereka; Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi; Pengembangan karir menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai; Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesahjetraan agar komitmen organisasi pada pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dan mengkaji permasalahan tersebut dengan mengambil

judul: “Pengaruh Pengembangan Karir (*Career Development*) dan Kompensasi yang adil (*Equitable Compensation*) terhadap Komitmen Organisasional (*Affective & Continuance*). Studi Empiris pada Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Boyolali, di Boyolali.

1.2 Lingkup Penelitian

Untuk mempermudah penulisan proposal penelitian dan agar lebih terarah serta berjalan dengan baik, maka sekiranya perlu dibuat suatu batasan masalah dan menjelaskan apa saja yang menjadi lingkup penelitian.

1. Lingkup Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan dalam menciptakan kinerja yang produktif di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Boyolali yang dapat diidentifikasi dengan memperhatikan faktor Pengembangan karir (*Career Development*), Kompensasi yang adil (*Equitable Compensation*).

2. Ruang Lingkup Sasaran

Sasaran penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Boyolali.

1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan di atas, maka permasalahan pokok

dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Pengembangan karir (*Career Development*) berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional secara Afektif (*Commitment Organizational Affective*) pada pegawai di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Boyolali?
2. Apakah Pengembangan karir (*Career Development*) berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional secara berkelanjutan (*Commitment Organizational Continuance*) pada pegawai di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Boyolali?
3. Apakah Kompensasi yang adil (*Equitable Compensation*) berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional Afektif (*Commitment Organizational Affective*) pada pegawai di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Boyolali?
4. Apakah Kompensasi yang adil (*Equitable Compensation*) berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional berkelanjutan (*Commitment Organizational Continuance*) pada pegawai di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Boyolali?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah, penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir (*Career Development*) berpengaruh terhadap komitmen organisasional afektif (*Commitment Organizational Affective*) pada pegawai di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Boyolali
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir (*Career Development*) terhadap komitmen organisasional berkelanjutan (*Commitment Organizational Continuance*) pada pegawai di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Boyolali
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi yang adil (*Equitable Compensation*) terhadap komitmen organisasional afektif (*Commitment Organizational Affective*) pada pegawai di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Boyolali
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi yang adil (*Equitable Compensation*) terhadap komitmen organisasional berkelanjutan (*Commitment Organizational Continuance*) pada pegawai di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Boyolali

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada tujuan yang telah dikemukakan penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan pengembangan karir, kompensasi yang adil dan komitmen organisasi secara afektif maupun *continuence*.
2. Bagi para pegawai, dapat membantu untuk mengenali dan peka terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan pengembangan karir dan secara spesifik dapat meningkatkan pemahaman atas faktor-faktor yang mempengaruhi sikap individu (pegawai) terhadap komitmen organisasional.
3. Bagi organisasi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis guna kesuksesan perencanaan manajerial dan implementasi komitmen organisasional melalui guna mencapai tujuan organisasi melalui penerapan misi dan visi organisasi dengan memperhatikan tinjauan dari aspek variabel diatas.