

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Karyawan merupakan suatu elemen penting bagi sebuah organisasi. Tanpa karyawan yang mumpuni, organisasi tidak dapat berjalan dengan baik. Suharno (2006, dalam Umayah, 2015) menyimpulkan karyawan sebagai aset, di mana aset terpenting dalam perusahaan ada tiga, yaitu sumber daya manusia, sumber daya manusia dan sumber daya manusia. Karyawan merupakan pengelola organisasi, di mana baik buruknya organisasi akan terlihat dari kinerja karyawan yang mereka miliki. Ketika karyawan telah memberikan kontribusinya kepada organisasi, maka organisasi harus memberikan suatu bentuk balas jasa kepada karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh Gouldner (1960, dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002), ketika seseorang memperlakukan orang yang lainnya dengan baik, norma timbal balik mewajibkan pengembalian dari perlakuan yang menyenangkan tersebut. Sejauh bahwa masing-masing dari *employee* dan *employer* mengaplikasikan norma timbal balik ke dalam hubungan mereka, perlakuan menyenangkan yang diterima oleh masing-masing pihak harus dikembalikan, mengarahkan kepada hasil yang menguntungkan bagi masing-masing pihak. Bentuk balas jasa yang dapat diberikan oleh organisasi atas jasa dan kontribusi karyawan adalah dukungan organisasi. Teori dukungan organisasi yang dipaparkan oleh Eisenberger dkk (1986, dalam Han dkk, 2012) serta Shore dan Tetrick (1991, dalam Han dkk, 2012) dapat menjelaskan adanya komitmen secara emosional dari karyawan kepada organisasinya, yang mana pendekatan ini mengasumsikan bahwa untuk memenuhi kebutuhan emosional dan untuk menilai kesiapan organisasi untuk memberi penghargaan terhadap peningkatan usaha,

karyawan akan membentuk sebuah kepercayaan dasar mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, definisi inilah yang membentuk persepsi dukungan organisasi atau *perceived organization support* (POS) (Rhoades, Eisenberger dan Armeli, 2001, dalam Han dkk, 2012).

Rhoades dan Eisenberger (2002, dalam Han dkk, 2012) memandang *perceived organizational support* (POS) sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang sangat menegangkan. *Perceived organizational support* (POS) dapat membuat karyawan merasa diperhatikan dan nyaman ketika mereka bernaung di dalam sebuah organisasi. Apabila seorang karyawan dalam sebuah organisasi, dapat merasakan adanya dukungan dari organisasi yang sesuai dengan norma, keinginan, harapan yang dimiliki karyawan, maka dengan sendirinya akan terbentuk sebuah komitmen dari karyawan untuk memenuhi kewajibannya kepada organisasi, dan tidak akan pernah meninggalkan organisasi, karena karyawan telah memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasinya (Kartika, 2011, dalam Han dkk, 2012). Mengutip hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002, dalam Tan, 2008), faktor-faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* (POS) adalah *organizational reward*, *career development opportunities*, *supervisory support* dan *internal promotion*.

*Organizational rewards* (OR) atau penghargaan organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* (POS). *Rewards* sendiri merupakan imbalan jasa atau balas jasa

yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Sastrohadiwiryo, 2002, dalam Lina, 2014). Tujuan dari pengelolaan sistem *reward* di dalam sebuah organisasi adalah untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia karena organisasi memerlukannya untuk mencapai sasaran-sasarannya. *Reward* efektif dalam membentuk sebuah ketergantungan kalkulatif dan psikologikal dengan sebuah organisasi (Becker, 1960, dalam Tan, 2008). Karyawan tersebut akan merasa dihargai dan diakui oleh organisasi. Dari hal tersebut dapat terbentuk *perceived organizational support* yang baik dari karyawan dan karyawan juga akan berpikir bahwa mereka harus berkontribusi lebih guna sebagai balas jasa atas *reward* yang mereka terima. Dalam penelitian ini, bentuk *organizational rewards* yang dipilih adalah *pay level*. Dengan *pay level* akan diukur seberapa puas karyawan terhadap gaji atau upah yang telah diterimanya selama ini atas kinerja mereka dalam organisasi. *Pay level* karyawan dapat dilihat dari berbagai indikator seperti gaji bersih yang karyawan terima dan total keseluruhan gaji (Heneman dan Schwab, 1985, dalam Liu, 2004).

*Career development* didefinisikan oleh Lips-Wiersma dan Hall (2007, dalam Tan, 2008) sebagai hasil yang muncul akibat interaksi antar perencanaan karir individual dan proses manajemen karir institusional yang saling mempengaruhi dan merupakan salah satu contoh dari *intrinsic reward*. Wayne dkk (1997, dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002) dalam penelitiannya menemukan bahwa *perceived organizational support* (POS) memediasi hubungan antara pelatihan sumber daya manusia (pengalaman berkembang, promosi) dengan komitmen afektif, niat untuk keluar, dan *organizational citizenship behavior*. Kesiadaan *career development*

*opportunities* (CDO) di dalam organisasi mampu menggambarkan seberapa besar keinginan dan usaha dari organisasi untuk menghargai karyawan yang dimiliki serta mempertahankan karyawan tersebut dalam organisasi mereka. Umumnya, organisasi yang menyediakan kuantitas dan kualitas yang relevan mengenai skema *career development* menandakan bahwa organisasi menginginkan karyawan untuk berkembang bersama seiring dengan bisnis yang dijalankan oleh organisasi tersebut. Program *career development* yang efektif mampu meningkatkan kinerja individual dengan pembelajaran dan adaptasi berkelanjutan, sementara organisasi menawarkan perkembangan hubungan yang menguntungkan dengan karyawan mereka. Kraemer (2000, dalam Zulkarnain dkk, 2010) juga menambahkan bahwa seorang karyawan akan bertahan di organisasi bergantung dengan bagaimana mereka melihat masa depannya di dalam organisasi. Jika karyawan melihat bahwa masa depannya di organisasi baik, maka ia akan bertahan di dalam organisasi dan begitupun sebaliknya.

PT. Sari Multi Utama merupakan perusahaan yang bergerak di bidang plastik dan berlokasi di Pandaan, Jawa Timur. PT. Sari Multi Utama memproduksi botol plastik, kotak makan plastik, dan barang-barang dari plastik lainnya. Perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga. Kebanyakan dari karyawan yang berada di perusahaan juga merupakan karyawan yang sudah sedari dulu bekerja di dalam perusahaan. Hubungan antar karyawan pun terjalin dengan akrab dan oleh sebab itu terciptalah lingkungan kerja yang kondusif. PT. Sari Multi Utama memiliki *perceived organizational support* (POS) yang sangat baik, di mana karyawan merasakan banyak dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap mereka dan berkontribusi secara aktif sebagai gantinya. Bentuk-bentuk dukungan organisasi yang mereka terima adalah mentoring bagi karyawan

baru, pelatihan dan pengembangan bagi karyawan, jenjang karir, asuransi BPJS untuk semua karyawan, adanya gathering bagi karyawan tiap 2-3 tahun sekali (dapat berbentuk acara formal maupun acara outdoor seperti *company outing*), dan adanya *moneytary reward* berupa bonus insentif bagi jabatan-jabatan tertentu seperti bagian pemasaran dan produksi bila mereka memenuhi suatu target. PT. Sari Multi Utama juga mendukung karyawannya yang ingin menempuh pendidikan lebih lanjut, seperti contohnya ada beberapa orang karyawannya yang dulunya hanya merupakan lulusan D3 dan kembali kuliah hingga menerima gelar S1. Bentuk bantuan yang diberikan kepada karyawan-karyawan tersebut merupakan ijin waktu ketika jadwal mereka bersinggungan dengan jadwal kerja mereka.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul '**Pengaruh *Organizational Rewards* dan *Career Development Opportunities* Terhadap *Perceived Organizational Support* Karyawan PT. Sari Multi Utama Pandaan.**'.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dirumuskanlah permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah *organizational rewards* (OR) berpengaruh terhadap *perceived organizational support* (POS) karyawan PT. Sari Multi Utama Pandaan?

2. Apakah *career development opportunities* (CDO) berpengaruh terhadap *perceived organizational support* (POS) karyawan PT. Sari Multi Utama Pandaan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka ditentukanlah tujuan dari penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *organizational rewards* (OR) terhadap *perceived organizational support* (POS) karyawan PT. Sari Multi Utama Pandaan.
2. Untuk menganalisis pengaruh *career development opportunities* (CDO) terhadap *perceived organizational support* (POS) karyawan PT. Sari Multi Utama Pandaan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis  
Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan ketika membuat kebijakan perusahaan secara khusus mengenai topik *organizational rewards* (OR) dan *career development opportunities* (CDO) sehubungan dengan *perceived organizational support* (POS) bagi kemajuan perusahaan.
2. Manfaat Akademik  
Hasil penelitian dapat dijadikan referensi bagi mahasiswa/mahasiswi yang akan melakukan penelitian mengenai topik *organizational rewards* (OR) dan *career development*

*opportunities* (CDO) serta pengaruhnya terhadap *perceived organizational support* (POS) pada sebuah organisasi di masa yang akan datang.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Penyusunan hasil penelitian ini dalam lima bab yang saling berkaitan:

### **BAB 1: PENDAHULUAN**

Berisi tentang latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB 2: TINJAUAN KEPUSTAKAAN**

Tinjauan kepustakaan ini menjelaskan mengenai penelitian terdahulu, landasan teori mengenai: *organizational rewards* (OR), *career development opportunities* (CDO), *perceived organizational support* (POS), hubungan antar variabel, model penelitian, dan hipotesis penelitian.

### **BAB 3: METODE PENELITIAN**

Berisi tentang desain penelitian, identifikasi variabel penelitian, definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, populasi, sampel, teknik analisis data, dan prosedur pengujian hipotesis.

### **BAB 4 : ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Dalam pembahasan ini akan diuraikan mengenai deskripsi data penelitian, analisis data penelitian, dan pembahasan.

### **BAB 5 : SIMPULAN**

Pada bagian ini dijelaskan tentang simpulan yang berdasarkan analisis dari bab-bab sebelumnya, dan saran untuk perbaikan.