

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan, terutama di sektor manufaktur yang sangat bergantung pada efisiensi dan produktivitas tenaga kerja. Industri manufaktur merupakan sektor produksi barang dalam skala besar melalui proses pabrikasi yang mengandalkan pengelolaan tenaga kerja untuk mengolah komponen, bagian, dan bahan mentah menjadi produk akhir, sehingga pencapaian hasil produksi yang optimal sangat dipengaruhi oleh penerapan manajemen SDM yang efektif (Pauji & Nurhasanah, 2022). Seiring meningkatnya kompetisi di tingkat global, perusahaan tidak hanya dituntut untuk meningkatkan kualitas produk, tetapi juga dituntut untuk mengelola SDM secara efisien dan strategis. Pengelolaan SDM yang baik dapat mendorong pencapaian kinerja organisasi melalui penciptaan suasana kerja yang positif, yang membuat karyawan merasa dihormati, bersemangat, dan terhubung secara emosional dengan perusahaan. SDM merupakan aset penting dalam organisasi karena mereka tidak hanya bertindak sebagai eksekutor, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan pengelolaan yang tepat, karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab dan komitmen tinggi terhadap organisasi. Komitmen organisasional sendiri menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Artini dan Mujiati, (2022) bahwa tingkat keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh seberapa besar komitmen yang dimiliki oleh karyawan.

Komitmen organisasional menjadi pusat perhatian dalam perusahaan karena komitmen yang dimiliki oleh anggota organisasi penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Selain itu, komitmen organisasional juga dapat menentukan ketertarikan karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya akan memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi atau keluar dari organisasi (Jasrol et al., 2022). Hal ini termasuk keinginan untuk mempertahankan bagian dari organisasi dan berkontribusi pada tujuan dan nilai-

nilai organisasi. Komitmen organisasional yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi tingkat *turnover*, yang pada akhirnya berkontribusi pada stabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Penelitian oleh García-cruz & Vallecabrera, (2024) mengkonseptualisasikan komitmen organisasi dari sudut pandang pemberi kerja dan membahas implikasinya terhadap loyalitas karyawan. Studi tersebut mengungkapkan bahwa dukungan yang konsisten dari organisasi kepada karyawan mampu memperkuat keterikatan dan loyalitas mereka, sehingga berperan dalam menjaga stabilitas serta mendorong pertumbuhan perusahaan.

Salah satu faktor krusial dalam memperkuat komitmen terhadap organisasi adalah pemberian kompensasi, karena kompensasi berfungsi sebagai bentuk penghargaan bagi karyawan atas jasa dan kontribusinya. Kompensasi karyawan mencakup gaji dan upah, tunjangan, bonus, serta fasilitas tambahan lainnya. Pemberian kompensasi yang seimbang dan bersaing menjadi salah satu elemen kunci yang berperan dalam membentuk kepuasan kerja serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan memperoleh kompensasi yang layak dan proporsional, tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk tetap berada dalam organisasi dan memberikan kontribusi secara berkelanjutan (Suryathi et al., 2023). Penelitian lain yang dilakukan oleh Aldebaran, (2020) menunjukkan hasil bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan. Penelitian tersebut menyatakan bahwa karyawan akan memiliki komitmen organisasional yang tinggi jika kompensasi yang diberikan juga tinggi.

Di samping kompensasi, pengembangan karir turut memainkan peranan krusial dalam memperkuat komitmen terhadap organisasi. Program ini merupakan strategi terstruktur yang dirancang oleh perusahaan untuk memastikan para karyawan memiliki kompetensi, keterampilan, dan pengalaman yang selaras dengan tuntutan organisasi, baik untuk kebutuhan saat ini maupun untuk kesiapan di masa mendatang. Hal ini berdasarkan penelitian oleh Putra et al., (2022) yang memperlihatkan hubungan positif yang signifikan antara kompensasi yang diberikan serta upaya pengembangan karir dengan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Studi ini menyoroti bahwa pengembangan karir yang baik mendorong karyawan merasa dihargai dan memiliki masa depan di organisasi

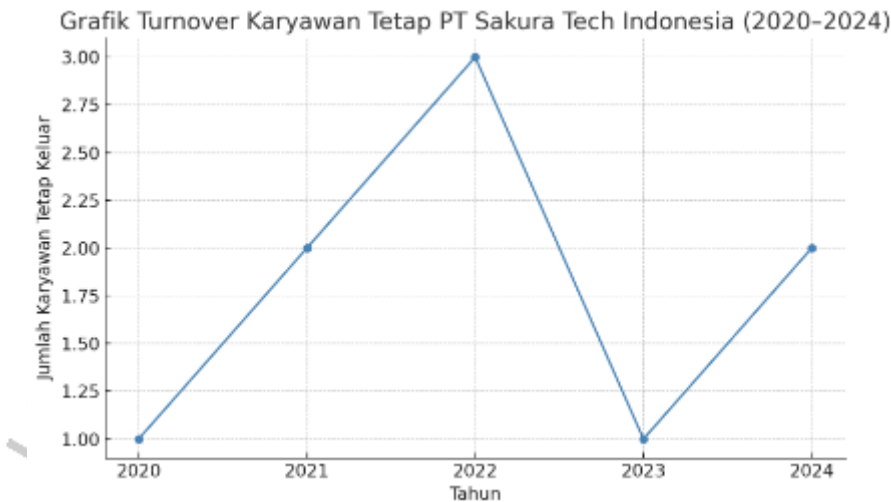
sehingga dapat meningkatkan loyalitas dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Dalam industri manufaktur, persaingan dan tuntutan kerja yang sangat tinggi menuntut perusahaan untuk mengelola kompensasi dan pengembangan karir secara efektif. Berdasarkan data dari Kementerian Perindustrian (2024), sepanjang periode 2014 hingga 2022, sektor manufaktur di Indonesia mengalami pertumbuhan PDB rata-rata sebesar 3,44% per tahun, melampaui rata-rata pertumbuhan global yang tercatat sebesar 2,35%. Untuk menjaga dan meningkatkan kinerja tersebut, perusahaan perlu memberikan dukungan organisasi yang kuat. Dukungan ini, yang dirasakan oleh karyawan, dapat berperan sebagai mediator dalam meningkatkan komitmen organisasional. Pada akhirnya, peningkatan komitmen karyawan akan berdampak positif terhadap kinerja dan keberlanjutan perusahaan.

PT Sakura Tech Indonesia, yang didirikan sejak tahun 1995, merupakan salah satu perusahaan manufaktur terkemuka yang menyediakan solusi berbahan plastik untuk kebutuhan industri. Perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur komponen presisi tinggi, peralatan dan cetakan, layanan fabrikasi, serta produksi kontrak untuk sektor perangkat periferal komputer, elektronik konsumen, dan peralatan telekomunikasi. Berlokasi di kawasan Jababeka Industrial Estate, saat ini PT Sakura Tech Indonesia mempekerjakan lebih dari 100 orang karyawan di berbagai departemen.

Sebagai perusahaan manufaktur yang menghadapi tuntutan produksi dinamis, PT Sakura Tech Indonesia tetap mengalami pergantian tenaga kerja setiap tahunnya. Meskipun jumlah *turnover* tidak tergolong tinggi, fenomena ini menunjukkan adanya dinamika dalam pengelolaan sumber daya manusia. Yang menjadi perhatian utama adalah kenyataan bahwa sebagian dari karyawan tetap yang keluar bekerja di divisi strategis, seperti *supervisor* dan *leader* di departemen penting. Kehilangan karyawan dengan kompetensi tinggi tentu berdampak langsung pada efektivitas operasional dan pencapaian target perusahaan. Kondisi ini dapat mencerminkan adanya ketidakpuasan terkait kompensasi dan peluang pengembangan karir, sehingga menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam mempertahankan karyawan tetap yang berpotensi.

Kondisi ini menandakan adanya tantangan dalam mempertahankan karyawan dengan kompetensi tinggi, yang kemungkinan dipengaruhi oleh persepsi ketidakpuasan terhadap kompensasi dan keterbatasan peluang pengembangan karir di perusahaan.



Gambar 1.1 Grafik *turnover* karyawan 2020-2024

Berdasarkan data *turnover* karyawan tetap PT Sakura Tech Indonesia periode 2020 hingga 2024, terlihat adanya fluktuasi jumlah karyawan yang keluar, yang mengindikasikan dinamika ketenagakerjaan yang perlu mendapat perhatian serius dari manajemen. Pada tahun 2020 tercatat 1 orang karyawan tetap mengundurkan diri, meningkat menjadi 2 orang pada tahun 2021, dan mencapai puncaknya dengan 3 orang pada tahun 2022. Pada tahun 2023 menurun menjadi 1 orang per tahun, kembali meningkat 2 orang pada tahun 2024, tren tersebut tetap mencerminkan adanya tantangan dalam mempertahankan tenaga kerja tetap di lingkungan perusahaan yang jumlahnya relatif terbatas.

Yang menjadi perhatian utama adalah bahwa sebagian dari karyawan yang keluar berasal dari divisi strategis, seperti manajer, *supervisor* dan *leader* di departemen penting, yang kontribusinya krusial terhadap pencapaian target operasional. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara informal, salah satu penyebab utama dari fenomena ini adalah ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi yang belum sepenuhnya mencerminkan beban dan tanggung jawab kerja. Meskipun gaji yang diberikan berada di atas standar minimum, namun kenaikannya dinilai tidak signifikan dan tidak selalu sebanding dengan tuntutan pekerjaan.

Selain itu, kesempatan pengembangan karir yang terbatas juga menjadi faktor penting. Beberapa karyawan merasa bahwa jalur karir tidak terbuka secara merata atau transparan, sehingga peluang promosi maupun pelatihan untuk peningkatan kompetensi hanya dirasakan oleh sebagian kecil karyawan tetap saja. Hal ini mengurangi motivasi kerja dan memperlemah persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*), yang pada akhirnya meningkatkan kecenderungan untuk mencari peluang kerja di luar perusahaan.



Berikut data kompensasi dan pengembangan karir yang ada di PT Sakura Tech Indonesia:

Tabel 1.1 Tabel Komposisi Jabatan, Gaji, Bonus, dan Akses Pengembangan Karir Karyawan Tetap PT Sakura Tech Indonesia

No	Departemen	Jabatan	Jumlah Karyawan Tetap	Tunjangan & Fasilitas	Bonus & Insentif	Akses Pengembangan Karir
1	Produksi	Manager, Supervisor, Leader, Staff	19 Orang	Tunjangan makan & transport, BPJS lengkap untuk semua karyawan tetap	Bonus dan insentif sesuai kebijakan perusahaan	Sertifikasi Lean (<i>Leader</i>), namun akses pelatihan masih terbatas untuk staf shift produksi
2	Quality Control (QC)	Supervisor, Leader, Staff	7 Orang	Tunjangan makan & transport, BPJS aktif	Bonus dan insentif sesuai kebijakan perusahaan	Pelatihan CMM dan Audit ISO untuk level Supervisor, tidak merata ke semua jabatan
3	QA (Quality Assurance)	Staff	4 Orang	Tunjangan standar, BPJS aktif	Bonus dan insentif sesuai kebijakan perusahaan	Belum tersedia pelatihan formal atau sertifikasi
4	Engineering	Supervisor, Staff	6 Orang	Tunjangan makan & transport, BPJS aktif	Bonus dan insentif sesuai kebijakan perusahaan	Akses pelatihan teknis lebih lengkap: <i>hoist crane, preventive maintenance</i>
5	Document Control	Staff	2 Orang	Tunjangan	Bonus dan	Tidak ada

				dan BPJS tersedia	insentif sesuai kebijakan perusahaan	pelatihan resmi dalam 2 tahun terakhir
6	HR	Manager, Staff	3 Orang	Tunjangan makan & transport, BPJS aktif	Bonus dan insentif sesuai kebijakan perusahaan	Belum tersedia pelatihan manajerial atau SDM lanjutan sejak 2023
7	Logistik	Supervisor, Staff	4 Orang	Tunjangan standar, BPJS aktif	Bonus dan insentif sesuai kebijakan perusahaan	Supervisor menerima pelatihan <i>forklift</i> & supply chain; staf tidak
8	Finance & Accounting	Manager, Staff	2 Orang (4,20%)	Tunjangan makan & transport, BPJS aktif	Bonus dan insentif sesuai kebijakan perusahaan	Sertifikasi Brevet Pajak (<i>Staff Senior</i>); akses pelatihan masih terbatas

Sumber: Data PT Sakura Tech Indonesia

Berdasarkan Tabel 1.1, terlihat bahwa kompensasi dan pengembangan karir bagi karyawan tetap di PT Sakura Tech Indonesia belum merata di seluruh unit kerja. Perbedaan nominal gaji antar posisi tidak mencerminkan secara adil beban kerja dan tanggung jawab yang diemban, sementara akses terhadap pelatihan dan sertifikasi lebih terfokus pada divisi tertentu saja.

Meskipun seluruh karyawan tetap di PT Sakura Tech Indonesia telah memperoleh kompensasi sesuai ketentuan, termasuk gaji pokok minimal sebesar Upah Minimum Kabupaten (UMK), terdapat indikasi ketimpangan dalam sistem kompensasi yang berlaku di internal perusahaan. Karyawan pada posisi manajerial dan supervisi memang menerima gaji di atas UMK, namun besarnya selisih tersebut tergolong tidak signifikan jika dibandingkan dengan tanggung jawab dan beban kerja tambahan yang mereka emban. Selain itu, perusahaan belum menerapkan skema kompensasi variabel seperti bonus kinerja atau insentif berbasis capaian, yang seharusnya dapat menjadi bentuk penghargaan atas kontribusi lebih dari karyawan di level strategis.

Dari sisi pengembangan karir, peluang untuk mengikuti pelatihan dan sertifikasi sebagian besar masih terpusat pada divisi-divisi teknis seperti *Engineering*, *Produksi*, dan *Quality Control*. Sementara itu, beberapa unit kerja seperti *Document Control*, *QA*, maupun *Accounting* belum memiliki catatan pelatihan yang merata bagi karyawan tetapnya. Ketimpangan ini menunjukkan belum adanya sistem pengembangan karir yang terstruktur dan merata di seluruh unit kerja, sehingga hanya sebagian kecil karyawan tetap yang memiliki akses pada peningkatan kompetensi dan jenjang karir.

Situasi ini berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan di antara karyawan tetap, terutama mereka yang merasa memiliki kinerja baik namun belum mendapat kompensasi atau peluang pengembangan yang setara. Rendahnya penghargaan terhadap kontribusi dan terbatasnya prospek karir dapat berdampak pada penurunan motivasi serta melemahnya komitmen organisasional, yang dalam jangka panjang dapat memicu keinginan untuk meninggalkan perusahaan, meskipun status mereka adalah karyawan tetap. Meskipun secara administratif kompensasi sudah dibedakan berdasarkan status pekerjaan, ketidaksetaraan dalam besaran upah, akses terhadap fasilitas, serta peluang pengembangan karir

menunjukkan bahwa prinsip keadilan organisasi belum diterapkan secara optimal. Hal ini dapat menurunkan persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support/POS*) di kalangan karyawan tetap, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya tingkat komitmen mereka terhadap perusahaan. Ketimpangan dalam pemberian kompensasi dan fasilitas kerja menciptakan persepsi ketidakadilan, yang berpotensi mengurangi motivasi, komitmen, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Padahal, perlakuan yang adil dan dukungan organisasi, termasuk kesempatan pengembangan dan pengakuan atas kontribusi karyawan, merupakan bentuk nyata dari *perceived organizational support* (POS), yang penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat komitmen karyawan (Eisenberger et al., 2020).

Hal ini menegaskan bahwa keadilan dalam sistem kompensasi dan kesetaraan dalam pengembangan karir sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan. Kompensasi yang sepadan dengan kontribusi karyawan, ditambah dengan peluang pengembangan karir, tidak hanya mendorong motivasi kerja, tetapi juga menumbuhkan kepercayaan serta keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Meskipun banyak studi terdahulu menunjukkan dampak positif kompensasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional, seperti penelitian oleh Aldebaran, (2020) yang menunjukkan bahwa kompensasi berdampak signifikan terhadap komitmen organisasional dan penelitian oleh Jasrol et al., (2022) menunjukkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Namun, penelitian oleh Astuti et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kompensasi tidak selalu berdampak langsung pada komitmen organisasional, dan penelitian oleh Putra et al., (2022) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional, hal tersebut mengindikasikan masih terdapat keterbatasan yang perlu diatasi. Sebagian besar penelitian sebelumnya belum mempertimbangkan peran POS sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan menganalisis peran POS sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompensasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional, khususnya dalam konteks industri manufaktur.

Penelitian oleh Silva et al. (2022) menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang signifikan terhadap *Affective Organizational Commitment*. Selain itu, POS juga berperan penting dalam meningkatkan *job satisfaction* dan *job involvement*, yang pada akhirnya mendukung peningkatan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Meskipun demikian, kajian yang secara spesifik menyoroti peran POS sebagai variabel mediasi dalam kaitannya dengan kompensasi dan pengembangan karir masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada eksplorasi fungsi mediasi POS dalam konteks industri manufaktur.

Perceived Organizational Support (POS) menunjukkan sejauh mana individu dalam organisasi merasa dihargai atas kontribusinya dan merasakan adanya perhatian terhadap kesejahteraannya. Perasaan didukung oleh organisasi mendorong karyawan untuk menunjukkan loyalitas dan komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaan dan tanggung jawab mereka, yang dapat mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap dukungan organisasi berpotensi menurunkan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi, memotivasi karyawan untuk mencari pekerjaan lain (Suárez-Albanchez et al., 2022). Atas dasar hal tersebut, studi ini menitikberatkan pada eksplorasi fungsi mediasi POS dalam konteks industri manufaktur.

Mengacu pada latar belakang ini, riset ini bertujuan untuk meneliti “Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional melalui *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Mediasi”, dengan fokus pada studi kasus PT Sakura Tech Indonesia. Perusahaan ini dipilih karena ditemukannya fenomena ketimpangan dalam distribusi kompensasi dan akses terhadap program pengembangan karir di kalangan karyawannya. Kajian ini dirancang guna memberikan perspektif yang lebih komprehensif mendalam mengenai peran strategis kompensasi dan pengembangan karir dalam membangun komitmen organisasional, serta kontribusi POS dalam memperkuat hubungan tersebut di sektor industri manufaktur.

1.2. Rumusan Masalah

Mengacu pada penjelasan di bagian pendahuluan, penelitian ini ditujukan untuk mengeksplorasi hubungan antara kompensasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional, serta menilai peran *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *perceived organization support*?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap *perceived organizational support*?
5. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
6. Apakah *perceived organizational support* memediasi pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional?
7. Apakah *perceived organizational support* memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasional?

1.3. Tujuan penelitian

Menyusun tujuan penelitian merupakan fase awal yang esensial dalam rangkaian proses penelitian. Tujuan tersebut berfungsi sebagai panduan utama yang mengarahkan setiap tahapan metodologis yang akan dilakukan. Tujuan penelitian ini meliputi hal-hal berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasional.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap *perceived organizational support*.
4. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap *perceived organizational support*.

5. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasional.
6. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh *perceived organizational support*.
7. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh *perceived organizational support*.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini turut memperkaya pengembangan ilmu, khususnya dalam ranah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Hasil penelitian ini berpotensi memberikan kontribusi sebagai bahan acuan ilmiah dalam menganalisis pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap tingkat komitmen karyawan, dengan *perceived organizational support* sebagai mediator. Riset ini diharapkan membawa kontribusi baru dalam memperkaya literatur mengenai pentingnya persepsi dukungan organisasi dalam meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini diperuntukkan bagi pihak-pihak berikut:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi masukan yang berguna bagi manajemen perusahaan, khususnya PT Sakura Tech Indonesia, dalam merancang sistem kompensasi dan program pengembangan karir yang lebih adil dan merata. Dengan meningkatkan kompensasi dan memberikan peluang pengembangan karir secara konsisten, perusahaan dapat memperkuat *perceived organizational support* menurut persepsi karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan komitmen organisasional dan performa kerja secara menyeluruh.

2. Bagi Karyawan

Penelitian ini bertujuan agar karyawan lebih memahami pentingnya pelaksanaan program pengembangan karir dan sistem kompensasi yang baik dalam meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Selain itu, karyawan juga dapat lebih memahami peran *perceived organizational support* sebagai bentuk perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan dan pengembangan diri mereka.

3. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini ditujukan untuk menjadi salah satu sumber acuan bagi akademisi serta peneliti dalam mengembangkan kajian lebih lanjut pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama yang menitikberatkan pada pengaruh kompensasi, pengembangan karir, dan *perceived organizational support* terhadap komitmen organisasional. Selain itu, temuan dari penelitian ini juga membuka peluang bagi riset lanjutan yang menelaah faktor-faktor lain yang berperan dalam membangun komitmen karyawan di berbagai sektor industri.