

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kompleksitas keberlangsungan hidup organisasi, perkembangan teknologi organisasi, perekonomian yang bergejolak dan berkembang dengan pesat, dan pilihan lapangan pekerjaan yang semakin banyak menumbuhkan tantangan baru bagi sebuah organisasi.

Berkaca pada realitas perkembangan tersebut, salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan atau organisasi adalah memastikan sumber daya manusianya untuk berkomitmen terhadap organisasi sehingga menjadi pegawai yang berharga (*valuable employee*). Tanpa *Valuable Employee* perusahaan akan kesulitan dalam menentukan pendapatan dan keberlangsungannya. Oleh karena itu sumber daya manusia menjadi unsur penting untuk dikelola dalam sebuah perusahaan, karena Sumber daya manusia menjadi promotor dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya manusia hendaknya dikelola dengan baik mengingat sumber daya manusialah yang menggerakkan sumber daya-sumber daya lain yang menunjang keberlangsungan perusahaan, seperti sumber daya modal, mesin, peralatan dan sebagainya.

Sebuah organisasi atau perusahaan dalam menjaga keberlangsungannya perlu mempertimbangkan tentang perasaan pegawai terkait pekerjaan yang dibebankan. Pegawai pada organisasi umumnya mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda terhadap pekerjaan tergantung dari bagaimana persepsinya terhadap pekerjaan tersebut. Menurut Hasibuan (2012:202) menjelaskan

kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan menyukai pekerjaannya yang tercermin oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Artinya moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja merupakan representasi dari kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat pegawai menjadi semakin rajin, senang dalam bekerja, mempunyai perasaan memiliki atas pekerjaan, dan tentunya meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai.

Organisasi atau perusahaan dalam membina hubungan dengan pegawainya perlu memperhatikan kesejahteraan pegawai dengan memberikan kompensasi atau balas jasa yang sesuai dengan kontribusinya dalam menyelesaikan masalah pada organisasi. Balas jasa atau kompensasi yang diberikan perusahaan bagi pegawai menjadi hal yang tidak boleh disepelekan dalam membina hubungan dengan pegawai. Pegawai pada umumnya menginginkan untuk memperoleh kompensasi yang dinilai adil dan setara dengan pengorbanan yang diberikannya kepada organisasi atau perusahaan. Hal seperti ini sangatlah wajar diinginkan oleh pegawai, karena menjadi sebuah hak yang selayaknya untuk mereka peroleh dari perusahaan atas dedikasi yang mereka sumbangkan sepenuhnya pada perusahaan.

Soekidjo (2003:153), kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh Pegawai sebagai imbalan dari organisasi atau perusahaan untuk layanan (servis) yang sudah diberikan pegawai bagi perusahaan. Melirik pada pendapat para ahli tersebut maka kompensasi merupakan kewajiban. Artinya, perusahaan atau organisasi memposisikan kompensasi sebagai keharusan dan kewajiban yang diberikan kepada pegawai sebagai hak yang layak untuk diterima oleh pegawai. Ketidakpuasan atas ketidakadilan kompensasi yang ditawarkan

perusahaan terhadap pegawai digadang sebagai penyebab masalah internal dalam perusahaan yang kemudian akan merugikan perusahaan itu sendiri.

Perusahaan atau Organisasi dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaannya harus memperhatikan secara intens situasi atau keadaan sumber daya manusianya. Para pegawai memiliki latar belakang yang berbeda, sehingga hampir setiap pegawai cenderung memiliki masalah yang berbeda pula. Pegawai dalam menjalankan beban pekerjaan yang ditugaskan pada periode tertentu akan merasakan kejenuhan karena harus menghadapi tugas-tugas yang sama. Pegawai pada umumnya memerlukan tantangan baru yang mendukung pengembangan diri dan tentunya untuk pencapaian perusahaan. Pencapaian pegawai atas tantangan baru dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya sudah selayaknya untuk diberi perhatian serta diapresiasi oleh perusahaan. Pegawai yang berkompeten dan memenuhi standar kualifikasi perusahaan sudah selayaknya untuk diberikan promosi jabatan.

Siagian (2003: 169) promosi jabatan berarti perpindahan suatu pegawai ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan sehingga meningkatkan produktivitas kerja perusahaan dan menjamin keberhasilan, dimana terdapat keseimbangan antara faktor individu dan faktor organisasi tempat pegawai tersebut bekerja. Apabila kinerja pegawai tinggi maka dengan sendirinya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan atau organisasi.

Perusahaan atau organisasi dalam perekrutan pegawai harus lebih selektif agar meminimalisir dampak negatif terhadap kegiatan operasional perusahaan. Pegawai yang hendak diterima sebaiknya ditanyai tentang motivasi dan komitmennya. Organisasi pada dasarnya membutuhkan pegawai yang tidak hanya kompeten melainkan juga berkomitmen tinggi terhadap perusahaan. Artinya, selain mempunyai kemampuan yang baik pegawai tersebut juga memiliki loyalitas terhadap perusahaan serta mempunyai rasa memiliki atas perusahaan termasuk rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang ditugaskan kepadanya oleh perusahaan.

Steers and Poter (1983:442), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap dimana individu mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Organisasi selalu mengharapkan pegawai yang memiliki loyalitas dan bersedia mendedikasikan dirinya pada nilai-nilai organisasi demi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, menjadi sebuah masalah yang serius ketika pegawai dalam organisasi justru menyimpang dan tidak sama sekali mempunyai komitmen terhadap organisasi.

Universitas Katolik Widya Mandira Kupang merupakan sebuah Lembaga pendidikan tinggi yang menawarkan ilmu yang paling luas dan memberikan gelar akademik dalam berbagai bidang. Pada hakikatnya sebuah lembaga tidak terlepas dari konsep pengorganisasian, sehingga dalam mewujudkan misinya UNWIRA Kupang membutuhkan struktur organisasi yang tentunya diisi oleh pegawai-pegawai yang sesuai dengan standar kualifikasi yang ditetapkan

UNWIRA. Kegiatan operasional organisasi perlu ditunjang oleh pegawai yang berkualitas, berintegritas, disiplin, taat aturan, dan berkomitmen.

Hasil Pra Penelitian kepuasan kerja pegawai Universitas Katolik Widya Mandira Kupang. Berdasarkan hasil wawancara terhadap 10 orang pegawai UNWIRA, terdapat 4 orang diantaranya mengatakan bahwa kurang puas atas pekerjaannya. Dikarenakan ada keinginan pegawai yang dinilai tidak dipenuhi oleh organisasi, serta adanya perasaan takut ketika keadaan memaksakan harus berkomunikasi dengan atasan tertentu. Sedangkan 6 orang diantaranya mengatakan bahwa merasa senang atas pekerjaannya dikarenakan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, serta lingkungan kerja dan teman kerja yang saling mendukung dalam membantu menyelesaikan setiap masalah yang dihadapi.

**Tabel 1.1**

**Data Kompensasi Pegawai Universitas Katolik Widya Mandira Kupang**

Golongan	Gaji Pokok Rp	Tunjangan			
		Pasangan 10%	Anak 2% (3 anak)	Beras Rp	Hari Raya 1 X GP
I - a	1.560.000	156.000	93.000	100.000	1.560.000
I - b	1.704.000	170.000	102.000	100.000	1.704.000
I - c	1.776.000	177.000	106.000	100.000	1.776.000
I - d	1.851.000	145.100	111.000	100.000	1.851.000
II - a	2.022.000	202.000	121.000	100.000	2.022.000
II - b	2.208.000	220.800	132.000	100.000	2.208.000
II - c	2.301.000	230.100	138.000	100.000	2.301.000
II - d	2.399.000	239.000	143.000	100.000	2.399.000
III - a	2.579.000	257.900	154.000	120.000	2.579.000
III - b	2.688.000	268.000	161.000	120.000	2.688.000
III - c	2.802.000	280.200	168.000	120.000	2.802.000
III - d	2.920.000	292.000	175.000	120.000	2.920.000
IV - a	3.044.000	304.400	180.000	120.000	3.044.000
IV - b	3.173.000	317.000	190.000	120.000	3.173.000
IV - c	3.307.000	330.700	198.000	120.000	3.307.000
IV - d	3.447.000	344.700	206.000	120.000	3.447.000
IV - e	3.593.000	359.300	215.592	120.000	3.593.000

Sumber: Yayasan Pendidikan Katolik Arnoldus Yansen 2022

Dari data Tabel 1.1 di atas menunjukkan besarnya kompensasi yang diterima oleh pegawai UNWIRA. Terdapat kompensasi yang masih belum mencapai Upah Minimum Regional, yang tentunya menumbuhkan perspektif tersendiri dari pegawai. Gaji terbesar yang diterima adalah pegawai dengan Golongan IV-e dengan jumlah Rp. 3.593.000, dan Gaji yang paling kecil diterima oleh pegawai dengan status Golongan I-a dengan jumlah Rp. 1.560.000.

**Tabel 1.2**

**Data Promosi Jabatan Pegawai  
Universitas Katolik Widya Mandira Kupang**

<b>Tahun</b>		<b>Pegawai Dipromosikan Menjadi</b>
2019	April	23 Orang Pejabat Struktural
	Oktober	Tidak ada
2020	April	Tidak ada
	Oktober	21 Orang Pegawai Tetap
2021	April	29 Orang Pegawai Tetap
	Oktober	16 Pegawai Tetap, 1 Pejabat Struktural
2022	April	5 Orang Pegawai Tetap
<b>Jumlah Jabatan Struktural</b>		<b>40 Jabatan</b>
<b>Jumlah Pegawai Pejabat Struktural</b>		<b>24 Orang</b>

*Sumber: Yayasan Pendidikan Katolik Arnoldus Yansen*

Data pada tabel 1.2 diatas menunjukkan bahwa promosi jabatan pada Universitas Katolik Widya Mandira Kupang. Pada bulan April tahun 2019 jumlah pegawai yang dipromosikan menjadi pejabat struktural sebanyak 23 orang, sedangkan pada bulan Oktober 2019 tidak ada pegawai yang dipromosi. Pada bulan April tahun 2020 menunjukkan bahwa tidak ada pegawai yang dipromosikan, sedangkan pada bulan Oktober tahun 2020 jumlah pegawai yang dipromosikan menjadi pegawai tetap sebanyak 21 orang. Pada bulan April tahun 2021 jumlah pegawai yang dipromosikan menjadi pegawai tetap sebanyak 29 orang, sedangkan pada bulan Oktober tahun 2021 jumlah

pegawai yang dipromosikan menjadi pegawai tetap sebanyak 16 Orang, dan pegawai yang dipromosikan menjadi pejabat struktural 1 orang. Pada bulan April tahun 2022 jumlah pegawai yang dipromosikan menjadi pegawai tetap sebanyak 5 orang. Para pegawai yang menempati jabatan struktural mendapatkan tunjangan structural sesuai dengan posisi, tugas, dan tanggung jawabnya

Total jabatan struktural yang ada pada Universitas Katolik Widya Mandira Kupang sebanyak 40 jabatan, sementara jumlah pegawai yang menduduki jabatan struktural sebanyak 24 orang, dan beberapa jabatan diisi oleh para Dosen yang seharusnya menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi yakni pengabdian, pengajaran, dan penelitian. Jabatan tersebut yang diisi oleh para dosen merupakan jabatan yang harusnya diisi oleh pegawai. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap pegawai terutama menghambat jenjang karir pegawai.

Komitmen organisasi berkaitan dengan perasaan seorang pegawai yang mana mengidentifikasikan dirinya terhadap tujuan dan harapan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara pada enam orang pegawai UNWIRA, empat diantaranya mengungkapkan bahwa mereka bangga menjadi bagian dari organisasi dan akan setia mengabdikan diri sepenuhnya kepada organisasi dengan mengaplikasikan semua kemampuan yang dimiliki agar dapat mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan dua orang diantaranya mengatakan, bahwa kurang respect terhadap UNWIRA dikarenakan ada beberapa hal yang seolah-olah tidak mendukung dan kurang memperhatikan kesejahteraan pegawai.

Selain fenomena masalah diatas, penelitian ini dilakukan karena adanya gap antara penelitian-penelitian sebelumnya, seperti faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya adalah kompensasi. Penelitian yang dilakukan oleh Elmon (2016) menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Munasip (2019) mengatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Indra, dkk (2016) promosi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian yang dilakukan Made dan Wawan (2017) mengemukakan bahwa promosi jabatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian Yudi (2015) menyebutkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Irsyad, dkk (2013) menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Adanya perbedaan pendapat dari beberapa penelitian menimbulkan adanya research gap.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Universitas Katolik Widya Mandira Kupang penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang kepuasan kerja pegawai UNWIRA Kupang. Sehingga berdasarkan deskripsi di atas maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi, Promosi Jabatan, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan kerja Pegawai Pada Universitas Katolik Widya Mandira Kupang”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan masalah di atas maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:



1. Bagaimanakah gambaran kompensasi, promosi jabatan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai pada Universitas Katolik Widya Mandira Kupang?
2. Apakah kompensasi, promosi jabatan, dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Universitas Katolik Widya Mandira Kupang?
3. Apakah kompensasi, promosi jabatan, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Universitas Katolik Widya Mandira Kupang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui gambaran kompensasi, promosi jabatan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja pegawai pada Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
2. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kompensasi, promosi jabatan, dan komitmen organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai pada Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
3. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kompensasi, promosi jabatan, dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Universitas Katolik Widya Mandira Kupang

Semoga penelitian ini dapat menjadi bahan informasi dan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan sehingga dapat meningkatkan

kepuasan kerja pegawai yang kemudian meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

2. Bagi Peneliti

Tulisan ini sebagai sarana untuk mengembangkan kemampuan menulis dan wawasan berpikir penulis

3. Bagi Peneliti lain

Sebagai bahan referensi atau acuan bagi para peneliti lainnya dalam melakukan penelitian lebih lanjut terkait masalah yang ada dan serupa dengan tulisan ini.