

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah salah satu komponen utama dalam suatu organisasi perusahaan. Mengingat pentingnya peran ini, organisasi perusahaan perlu memiliki sistem manajemen sumber daya manusia yang terencana dan terarah agar mampu menghasilkan tenaga kerja yang produktif dan profesional serta memiliki komitmen tinggi terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan yang ada. Dalam kompetisi para pegawai organisasi perusahaan tentunya menghadapi berbagai kendala dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

Kemampuan suatu organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan tidak hanya bergantung pada ketersediaan modal, teknologi, atau sistem operasional yang modern, akan tetapi lebih tergantung pada kualitas dan kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan peran serta tanggung jawab secara optimal. Program pengembangan sumber daya manusia sangat penting dalam sebuah perusahaan agar membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik, karena pengembangan dapat mendorong kualitas diri dari karyawan yang ada. Pengelolaan sumber daya manusia diperlukan untuk mempengaruhi kinerja karyawan yang ada pada perusahaan, tidak hanya karyawan operasional semata namun meliputi tingkatan manajerial yang ada pada perusahaan tersebut. Maka dari itu semakin tinggi pengembangan terhadap sumber daya manusia maka akan semakin baik kinerja pegawai begitu pula sebaliknya, semakin rendah pengembangan sumber daya manusia maka semakin lemah kinerja pegawai pada perusahaan tersebut.

Organisasi perusahaan yang baik, jelas sangat membutuhkan para karyawan yang berkualitas dan berintegritas. Hal tersebut hanya dapat dicapai bila perusahaan memperhatikan beberapa hal yang berkaitan dengan kinerja para karyawannya. Menurut Almaududi, Astuti CP (2) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah

ditetapkan sebelumnya. Menurut Gondokusomo (1) Kinerja adalah refleksi dari sikap pribadi atau sikap kelompok terhadap kerja dan kerja sama. Poin tersebut mengartikan bahwa aspek kinerja karyawan merupakan mesin utama dalam intensitas pergerakan organisasi menuju tujuannya. Sebab faktor kinerja pada akhirnya memiliki maksud individual dan sosial sekaligus. Di satu sisi kinerja karyawan bertaut pada bagaimana seorang karyawan dalam mencapai kecakapan individu dan kesungguhan dalam bekerja, di sisi lain kemampuan individu tersebut juga memengaruhi kerja sama dengan karyawan lain dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja karyawan merupakan kemampuan para individu dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kontribusi unit-unit kerja yang ada di dalamnya, di mana kinerja karyawan menjadi cerminan dari hasil kerja individu maupun kelompok yang diukur berdasarkan pelaksanaan tugas dalam periode waktu tertentu (Barsah et al (2) menurut Gibson et al (3) kinerja adalah hasil pekerjaan yang berhubungan langsung dengan tujuan organisasi, termasuk aspek kualitas, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya. Sementara itu, menurut Colquit(4) menyatakan bahwa kinerja adalah jumlah tindakan individu dalam organisasi yang memberikan kontribusi, baik positif maupun negatif, terhadap pencapaian tujuan organisasi.

komitmen kerja juga memiliki peran penting dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan. Komitmen kerja mencerminkan sejauh mana karyawan memiliki keterikatan emosional, rasa memiliki, serta keinginan untuk tetap berkontribusi dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen kerja tinggi cenderung lebih bertanggung jawab, memiliki loyalitas, serta menunjukkan kesungguhan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Dengan demikian, semakin tinggi komitmen kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin besar pula kontribusinya terhadap peningkatan kinerja, sehingga target organisasi dapat tercapai secara optimal.

kinerja karyawan merupakan pencapaian dari usaha yang telah dilakukan oleh individu atau kelompok dari berbagai unit organisasi perusahaan yang telah memenuhi standar pekerjaan dalam mendukung kemajuan dan perkembangan perusahaan. Kinerja seorang pegawai dapat dikatakan mencapai tingkat maksimal apabila mampu memenuhi tugas dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya. Faktor penting yang

dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah iklim organisasi. Iklim organisasi yang kondusif akan menciptakan rasa aman, nyaman, serta mendorong motivasi kerja yang tinggi di antara karyawan. Sebaliknya, iklim organisasi yang tidak mendukung dapat menimbulkan ketidakpuasan, stres kerja, hingga menurunkan semangat dan produktivitas karyawan dapat berpengaruh negatif kepada kinerja perusahaan. Menurut R. Erlina (5) iklim organisasi merupakan kondisi yang dapat diukur dalam lingkungan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung, yang berpengaruh terhadap sikap, motivasi, dan perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk itu dapat dikatakan bahwa iklim organisasi berperan penting dalam membentuk suasana psikologis dan sosial di tempat kerja, yang akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan kinerja karyawan.

AirNav Indonesia atau LPPNPI (Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia) merupakan perusahaan milik negara yang memiliki tanggung jawab penting dalam menjamin keselamatan dan efisiensi lalu lintas penerbangan di seluruh wilayah udara Indonesia, untuk itu stabilitas prosedur komunikasi antar tim, serta keahlian personel merupakan aspek vital yang mendukung keberhasilan operasional. Agar terciptanya iklim organisasi yang kondusif serta pelaksanaan program dibidang pengembangan karir yang efektif, tidak hanya dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja operasional perusahaan secara menyeluruh.

AirNav Indonesia tersebar di seluruh wilayah nusantara salah satunya yaitu Airnav Indonesia Cabang Surabaya yang memiliki tanggung jawab penting dalam menjamin keselamatan serta efisiensi lalu lintas penerbangan di atas wilayah udara provinsi Jawa Timur yang merupakan wilayah operasional kerjanya. Sebagai perusahaan yang bertanggung jawab atas navigasi penerbangan tersebut menyediakan berbagai layanan penting, seperti layanan pengaturan lalu lintas udara *Air Traffic Control* (ATC), layanan komunikasi navigasi dan pemantauan penerbangan atau *Communication Navigation Surveillance* (CNS), serta Sistem Identifikasi Otomatis atau *Automatic Identification System* (AIS).

AirNav Indonesia Cabang Surabaya dituntut memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berdisiplin tinggi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya

manusia harus dilakukan secara tepat, mulai dari perencanaan, perekrutan, pelatihan, hingga pengembangan karir. Tujuan utama adalah agar setiap karyawan tidak hanya mampu dalam hal teknis, tetapi juga merasa senang bekerja dan memiliki rasa keterlibatan serta kesan pribadi terhadap perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan kondisi lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, serta meningkatkan kualitas kerja.

Karyawan AirNav Indonesia Cabang Surabaya mempunyai peran penting dalam memastikan pesawat bisa terbang dengan aman dan lancar selama 24 jam penuh dalam wilayah operasi kerja mereka. Mengantisipasi kondisi jadwal penerbangan tersebut maka AirNav Indonesia Cabang Surabaya menerapkan sistem shift kerja karyawan artinya karyawan bagian operasional bekerja secara bergiliran dalam periode waktu tertentu. Sistem tersebut memungkinkan AirNav Indonesia Cabang Surabaya untuk terus beroperasi tanpa henti dalam memberikan layanan navigasi penerbangan selama 24 jam sehari dan 7 hari dalam seminggu tanpa hari libur operasional.

Sistem kerja karyawan AirNav Indonesia Cabang Surabaya, memiliki jadwal kerja yang berbeda dengan jadwal kerja pegawai pada umumnya selama 8 jam kerja, yang tetap jadwalnya yaitu dari pukul 08.00 s.d 16.00 dengan dikurangi waktu istirahat sedangkan jadwal kerja karyawan PT. AirNav Indonesia Cabang Surabaya dibagi dalam 3 shift yaitu shift pagi pukul 07.00 s.d 13.00 wib, shift siang pukul 13.00 s.d 19.00 wib dan shift malam pukul 19.00 s.d 07.00 wib, walaupun telah diatur jadwal kerjanya dengan sistem shift sedemikian rupa akan tetapi, masih tetap ada beberapa permasalahan didalamnya yaitu masih adanya pegawai yang terlambat datang ke kantor ataupun terdapatnya pegawai yang tidak ke kantor karena beberapa hal yang tidak terduga, baik karena sakit ataupun kecelakaan yang perlu waktu istirahat untuk pemulihannya.

Mengingat tugas utama AirNav Indonesia Cabang Surabaya adalah pada bidang operasional yaitu menjamin keselamatan penerbangan udara selama 24 jam penuh dalam wilayah udara Jawa Timur, jadi dengan adanya beberapa permasalahan diatas maka akan berpengaruh pada produktifitas pegawai, yang pada akhirnya akan berpengaruh juga terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan, karena bila terjadi kondisi tersebut diatas maka akan ada beberapa pegawai yang harus bekerja lebih dari

porsi kerjanya ataupun harus dimutasi beberapa pegawai dari bidang lain, untuk mengisi kekosongan dalam shift kerja yang ada dan pada akhirnya akan mengganggu bagian yang ditinggalkan pegawai tersebut.

Iklim organisasi merujuk pada karakteristik budaya dan lingkungan kerja yang dirasakan oleh para karyawan dalam suatu perusahaan, hal ini mencakup nilai-nilai, norma, kebijakan, praktik, serta hubungan interpersonal di tempat kerja. Iklim organisasi yang positif di AirNav Indonesia Cabang Surabaya sangat penting karena dapat memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan adanya iklim organisasi yang positif juga menciptakan perasaan saling percaya di antara karyawan. Kepercayaan ini mendorong adanya kerja sama, kolaborasi, dan pertukaran ide yang produktif di antara semua anggota tim. Memahami iklim organisasi di AirNav Indonesia Cabang Surabaya menjadi penting dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

Dapat dipaparkan beberapa iklim organisasi yang telah dipahami dan harus dilaksanakan oleh pegawai operasional mengingat tugasnya menjaga keselamatan penerbangan 24 jam penuh adalah setiap pegawai operasional saat bertugas harus dalam kondisi prima, dimana setiap pegawai operasional yang bertugas harus dilakukan pemeriksaan medis untuk mengetahui kondisi kesehatan pegawai yang bertugas dan pegawai yang bertugas memonitor pergerakan pesawat hanya boleh maksimal 1 jam saat berhadapan langsung dengan layar monitor pemantauan dan digantikan oleh pegawai lainnya yang pekerjaannya selalu dikontrol oleh supervisor.

Mengingat tugas utama AirNav Indonesia Cabang Surabaya adalah memastikan navigasi udara berjalan baik dan keselamatan penerbangan terjamin maka bila ada halangan pada petugas operasional maka harus segera diisi oleh pegawai dari bidang lainnya agar tidak menimbulkan masalah lebih lanjut. Permasalahan yang ada dalam Iklim Organisasi yaitu kedisiplinan dan keteraturan kerja pegawai yang masih rendah, terbukti dengan masih adanya pegawai yang terlambat datang ke kantor untuk bekerja, kondisi ini akan sangat berpengaruh terhadap lingkungan kerja apabila kurang disiplin atau keterlambatan karyawan tersebut terjadi disaat padatnya arus penerbangan di wilayah kerja PT. Air Nav Indonesia Cabang Surabaya.

Pengembangan karir di AirNav Indonesia lebih ditekankan pada pendidikan, pelatihan dan ketrampilan serta kinerja individu dari para pegawainya, yang telah tersistem sesuai ketentuan yang dipahami bersama oleh para pegawai. Untuk saat ini dalam merekrut pegawai baru minimal strata 1 dan bila penerimaan pegawai melalui kedinasan dengan tingkat diploma maka untuk dapat dipromosikan harus telah memenuhi jenjang sarjana S1. Bagi karyawan AirNav Indonesia, jenjang pendidikan, diklat dan ketrampilan yang dimiliki merupakan dasar untuk mendapatkan peningkatan golongan kerja serta menapaki jenjang karir, akan tetapi kinerja individu juga berperan sangat penting dalam menunjang karir pegawai. Terdapat beberapa permasalahan kepegawaian yang terjadi dilapangan yaitu beberapa pegawai yang mendapat penilaian kinerja yang buruk hingga tidak dapat diusulkan untuk dilakukan pendidikan ataupun promosi dan pegawai yang sudah memenuhi syarat waktu dan kinerja tapi belum dapat mengikuti pendidikan.

Manajemen AirNav Indonesia Cabang Surabaya berupaya memaksimalkan Manajemen Sumber Daya Manusia mulai dari Iklim Organisasi yang mendukung operasional kerja pegawai serta pelaksanaan pola pengembangan karir yang tersistem dengan aplikasi yang dimiliki serta tingkat kesejahteraan yang terus ditingkatkan akan tetapi masih tetap ada yang kurang dengan adanya komplan dari pegawai maupun serikat pekerja AirNav Indonesia Cabang Surabaya, dengan kondisi ini nampak masih adanya ketidakpuasan atas manajemen AirNav Indonesia Cabang Surabaya.

Setelah peneliti mempelajari beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini maka peneliti menemukan beberapa hasil penelitian yang tidak konsisten atau mendapatkan hasil penelitian yang berbeda antara satu peneliti dengan peneliti lainnya, yaitu 1) hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja dimana penelitian dilakukan Prayogo P, dan Syahril Ep et al(6) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara tidak signifikan, namun berbeda dengan yang penelitian yang dilakukan I Putu Santika, Ni Luh Gede et al (7) menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan dimana penelitian yang dilakukan Prayogo P, dan Syahril Ep et al (6) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dengan

penelitian yang dilakukan Ni Luh Gede et al (7) menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dimana penelitian yang dilakukan Prayogo P, dan Syahril Ep et al (6) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan Ni Luh Gede Epd, et al (7) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Peran sumber daya manusia dalam sebuah organisasi perusahaan sangat penting, sehingga diperlukan berbagai cara untuk membuat mereka merasa puas dalam bekerja. Jika para karyawan merasa puas dalam bekerja, mereka akan termotivasi untuk bekerja dan akan menggunakan segala kemampuan serta keterampilan yang dimilikinya secara maksimal. Salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja adalah dengan memberikan kesempatan pengembangan karir. Setiap orang yang bekerja di sebuah organisasi pasti berharap untuk terus berkembang dalam karirnya. Pengembangan karir diharapkan bisa meningkatkan produktivitas karyawan serta membantu mereka menunjukkan kemampuan terbaiknya demi keberhasilan perusahaan.

Pengembangan karir adalah sebuah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan menurut Afandi (8) sedangkan menurut Sutrisno (9) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Dengan kata lain, manajemen perusahaan atau pimpinan perusahaan telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara yang perlu dilakukan untuk pengembangan karir pegawai selama bekerja di perusahaan.

Kepuasan kerja adalah faktor yang mendorong meningkatkan kinerja para karyawan, sehingga akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Sebuah perusahaan ingin berkembang menjadi lebih baik, hal yang seharusnya dilakukan adalah dengan memperhatikan dan menerapkan iklim organisasi yang kondusif. Menurut Robbin dan Judge(10) pekerja yang bahagia secara moral menjadi pekerja yang produktif bagi perusahaan, dan berpendapat bahwa organisasi dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja lebih efektif daripada organisasi yang memiliki karyawan yang tidak memiliki kepuasan kerja. Sedangkan menurut Edy,

Sutrisno (11) Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Berdasarkan fenomena yang telah peneliti sampaikan diatas serta adanya hasil yang berbeda antara satu penelitian dengan penelitian lainnya atau ada resereach gap penelitian tersebut. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut agar dapat menjelaskan hubungan antar variabel. Untuk itu penulis tertarik untuk mengkaji hubungan antar variabel yang telah dibahas, terutama untuk mengetahui apakah variabel intervening dapat memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk membandingkan tingkat pengaruhnya, baik ketika variabel penghubung hadir maupun tidak, dengan demikian penelitian ini diberi judul **“Pengaruh iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (studi pada karyawan AirNav Indonesia Cabang Surabaya)”**

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah berfungsi sebagai panduan untuk mengetahui fokus utama dari permasalahan yang hendak diselesaikan. Untuk itu penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada AirNav Indonesia, Cabang Surabaya ?
2. Bagaimana Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada AirNav Indonesia Cabang Surabaya?
3. Bagaimana Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja pada AirNav Indonesia, Cabang Surabaya ?
4. Bagaimana Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada AirNav Indonesia, Cabang Surabaya?
5. Bagaimana Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada AirNav Indonesia, Cabang Surabaya?

6. Bagaimana Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada AirNav Indonesia, Cabang Surabaya ?
7. Bagaimana Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada AirNav Indonesia, Cabang Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang sesuai dengan rumusan masalah diatas adalah untuk menganalisis, mengetahui dan membuktikan bahwa:

1. Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada AirNav Indonesia, Cabang Surabaya ?
2. Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada AirNav Indonesia Cabang Surabaya?
3. Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada AirNav Indonesia, Cabang Surabaya ?
4. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada AirNav Indonesia, Cabang Surabaya?
5. Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada AirNav Indonesia, Cabang Surabaya?
6. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada AirNav Indonesia, Cabang Surabaya ?
7. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada AirNav Indonesia, Cabang Surabaya?

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat dan kegunaan sebagai berikut :

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan informasi bagi peneliti selanjutnya untuk pengembangan teori mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dengan variabel mediator kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi atau bahan masukan tambahan bagi perusahaan, dan sebagai bahan pertimbangan untuk dapat meningkatkan sumber daya manusia perusahaan, khususnya dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan.

