

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan variabel terpenting dalam keberlangsungan dan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Perkembangan suatu perusahaan erat kaitannya dengan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut. Pesatnya perkembangan teknologi informasi harus diimbangi dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Setiap perusahaan diharapkan mampu mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan agar menjadi sumber daya manusia yang mempunyai kualitas dan kompetensi sesuai dengan harapan perusahaan.

Pengelolaan sumber daya manusia bukan merupakan sesuatu hal yang mudah, pengelolaan, karena dalam kenyataannya terdapat berbagai komponen yang terlibat seperti karyawan, atasan/pimpinan, maupun manajemen perusahaan itu sendiri. Kurangnya pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan dapat menimbulkan masalah – masalah atau ketimpangan dalam perusahaan seperti karyawan yang tidak peduli dengan tujuan dari perusahaan dan sebagainya. Apabila antar komponen dalam perusahaan tidak memiliki hubungan yang baik maka akan berdampak pada sulitnya perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tidak sedikit perusahaan saat ini yang mengkhawatirkan mengenai pasar tenaga kerja yang semakin ketat, untuk dapat menemukan dan mempertahankan karyawan terbaik menjadi salah satu tantangan bagi setiap perusahaan.

Salah satu variabel yang harus diperhatikan dan dievaluasi adalah kepuasan kerja. Hasibuan (2013:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang senang dan cinta terhadap pekerjaannya, sikap ini ditunjukkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja seorang karyawan. Seorang karyawan yang merasa tidak nyaman di tempat kerja, merasa tidak bisa mengembangkan potensi yang dimiliki, kurang dihargai, dan mendapatkan banyak tekanan dari berbagai pihak akan berdampak pada kurangnya fokus dalam bekerja dan pekerjaan yang dilakukan tidak maksimal. Menurut Sutrisno (2017:75) kepuasan kerja merupakan sikap yang menyenangkan atau tidak bagi seorang karyawan dalam memandang suatu pekerjaan.

Hasibuan (2016:210) menyatakan bahwa loyalitas karyawan merupakan berbagai bentuk peran serta anggota dalam menggunakan tenaga dan pikiran serta waktunya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Loyalitas karyawan tidak muncul dengan sendirinya tetapi diperlukan peran pemimpin dan pengendali manajemen yang baik untuk menciptakan loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan menurut Sudarsana (2016:81) adalah suatu sikap yang menunjukkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dan bersedia untuk mengabdikan diri kepada perusahaan dan berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Rivai dan Sagala (2016: 24) menyebutkan bahwa loyalitas pada perusahaan sebagai suatu sikap mengidentifikasi tempat bekerja yang ditunjukkan melalui keinginan untuk bekerja dengan sebaik – baiknya dan siap untuk membela perusahaan di dalam maupun diluar perusahaan.

Siswanto (2014: 54) menyatakan loyalitas karyawan merupakan suatu

tekad dan kesanggupan individu atau karyawan untuk mentaati, melaksanakan, serta mengamalkan peraturan dengan penuh kesadaran dan bertanggung jawab. Loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas perusahaan dan sebaliknya apabila loyalitas karyawan rendah maka akan menurunkan produktivitas perusahaan yang terlihat dari karyawan yang sering mengeluhkan bekerja secara *overtime* dan terkadang lebih memilih untuk pulang.

Sedarmayanti (2013:19) menjelaskan lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik merupakan segala sesuatu yang berbentuk fisik di sekitar tempat kerja yang mempengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung, sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan segala kondisi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan antar karyawan maupun dengan atasan atau bawahan.

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan serta wawasan seorang karyawan dalam mencapai karir yang diinginkan (Rivai dan Sagala, 2016:274). Siagian (2015:68) menyatakan pengembangan karir merupakan suatu perubahan yang dilakukan karyawan untuk mencapai rencana karir. Pengembangan karir dapat dilakukan melalui mentor – mentor yang diberikan perusahaan guna memberikan motivasi karyawan dalam menggali dan mengembangkan potensi yang dimiliki. Selain melalui mentor, pengembangan karir juga dapat dilakukan melalui pemberian kesempatan kepada karyawan untuk mencari ide dan mengembangkan ide tersebut guna menciptakan sesuatu yang dapat bermanfaat bagi perusahaan.

Kompensasi merupakan variabel penting yang dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Kompensasi adalah semua pendapatan berupa barang, uang yang diberikan oleh perusahaan secara langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan atas jasa karyawan kepada perusahaan (Hasibuan, 2013:119). Tingkat kompensasi yang tinggi dapat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan hasil kerja serta dapat memotivasi karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin demi kelancaran operasional perusahaan (Mangkunegara, 2013:84). Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa atas pekerjaan. Kompensasi yang diberikan perusahaan tidak sama untuk semua karyawan namun disesuaikan dengan tugas – tugas dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero) PG. Rendeng Kudus merupakan pabrik gula yang didirikan pada tahun 1840 oleh Maskapai Belanda yang bertujuan untuk mendapatkan kekayaan Indonesia di bidang pertanian. Saat ini PG Rendeng merupakan salah satu dari delapan pabrik gula yang masih aktif pada divisi tanaman semusim yang berlokasi di Jalan Jendral Sudirman No. 285 Kudus. PG. Rendeng merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi gula khususnya gula pasir. PG Rendeng Kudus memproduksi gula hanya berdasarkan satu musim, yaitu musim panen tebu. Gula yang dihasilkan oleh PG Rendeng adalah jenis gula kristal putih (GKP) atau gula super tinggi (*super high sugar*) selain itu juga memproduksi gula halus atau bubuk. Berikut merupakan data produksi gula PG Rendeng Kudus pada tahun 2021.

**Tabel 1.1**  
**Data Produksi Gula PG Rendeng Kudus Tahun 2021**

No.	Tahun Giling 2021	Tebu Giling (Ton)	Gula Kristal Putih (Ton)
1	Juni	17.761,57	345,80
2	Juli	21.711,46	1.335,70
3	Agustus	14.674,23	827,60
4	September	12.997,22	1.748,10
<b>TOTAL PRODUKSI</b>		<b>67.144,48</b>	<b>4.257,20</b>
<b>TARGET</b>		<b>150.000</b>	<b>10.000</b>

Sumber: Data produksi PG Rendeng tahun 2021

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa proses produksi atau penggilingan tebu ini dilaksanakan sesuai dengan musim panen tebu yaitu pada bulan Juni – September. Tingkat produksi gula yang dihasilkan mengalami naik turun (fluktuatif) dan masih jauh dari target yang telah ditetapkan perusahaan. Pada tahun 2021 PG Rendeng Kudus mampu menggiling tebu sebanyak 67.144,48 ton atau 44,76% dari target yaitu sebanyak 150.000 ton dan menghasilkan gula kristal putih sebanyak 4.257,20 atau 42,57% dari target yaitu sebanyak 10.000 ton. Ketidakstabilan hasil produksi tersebut disebabkan oleh beberapa faktor seperti karyawan yang kurang berkompeten, hubungan yang kurang baik antar karyawan sehingga menyebabkan proses giling tebu menjadi terhambat. Oleh karena itu, PG Rendeng Kudus sangat membutuhkan karyawan yang berkompeten dalam bidang pengolahan tebu dan adanya kerja sama yang baik dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, kepuasan karyawan harus diperhatikan dan dievaluasi secara rutin dan berkala karena kepuasan kerja karyawan sangat mempengaruhi proses pelaksanaan

operasional harian perusahaan. Berikut daftar hadir karyawan PG Rendeng Kudus pada periode Bulan Juni – November 2021.

**Tabel 1.2**  
**Daftar Hadir Karyawan PG Rendeng Kudus**  
**Periode Juni – November 2021**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Karyawan Tetap</b>	<b>Total Hadir</b>	<b>Persentase Kehadiran</b>
Juni	132	127	96,21%
Juli	132	123	93,18%
Agustus	132	123	93,18%
September	132	122	92,42%
Oktober	132	118	89,39%
November	132	122	92,42%

Sumber: Daftar hadir PG Rendeng Kudus tahun 2021

Berdasarkan tabel 1.2 dapat disimpulkan bahwa pada periode bulan Juni – November tahun 2021 tidak ada kehadiran karyawan yang mencapai 100%. Tingkat kehadiran karyawan yang fluktuatif dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti sakit dan tidak masuk tanpa izin. Hal ini dapat berakibat pada terhambatnya produktivitas pada PG Rendeng Kudus karena sumber daya manusia yang kurang disiplin. Kemudian, terjadinya konflik intern seperti perselisihan antar karyawan dan tidak terlibatnya karyawan atau bawahan dalam pengambilan keputusan oleh atasan menyebabkan lingkungan kerja yang kurang kondusif di mana karyawan tidak bisa bekerja sama dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja non fisik yang berkaitan dengan hubungan karyawan dengan karyawan maupun hubungan karyawan dengan atasan harus diperhatikan sehingga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan bergairah.

Penelitian *pra survey* yang dilakukan peneliti kepada 10 karyawan yang dipilih secara acak berkaitan dengan judul penelitian adalah sebagai berikut.

**Tabel 1.3**  
**Hasil Pra Survey Pada Karyawan PG Rendeng Kudus Tahun 2021**

No	Pertanyaan	Ya		Tidak	
		Jumlah	%	Jumlah	%
1.	Saya pernah dengan senang hati membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharap imbalan.	7	70	3	30
2.	Saya selalu mendapatkan informasi mengenai program pengembangan karir dan promosi jabatan.	6	60	4	40
3.	Saya merasa senang karena perusahaan memberikan gaji yang setimpal dan tepat waktu.	5	50	5	50
4.	Saya senang menjadi bagian dari perusahaan.	10	100	0	0

Berdasarkan tabel 1.3 dapat dilihat bahwa dari 4 pertanyaan yang diajukan pada karyawan PT. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus terhadap hasil yang kurang baik bila dibanding dengan pertanyaan lainnya yaitu pada pertanyaan ketiga yang berkaitan dengan kompensasi. Keterlambatan dalam pemberian kompensasi berdampak pada menurunnya kepuasan kerja sehingga dapat berdampak pada loyalitas karyawan. Selain itu, terdapat ketidakpuasan karena tidak adanya peningkatan gaji dalam setiap tahunnya. Banyak karyawan yang merasa bahwa kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan jasa yang telah mereka berikan untuk perusahaan.

Selain kompensasi, variabel lain yang harus menjadi perhatian khusus adalah pengembangan karir. PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus melakukan

program pengembangan karir setiap tahun. Namun, program yang dilakukan belum terlaksana dengan baik, hal ini terlihat dari tidak adanya kriteria khusus bagi karyawan yang akan dipromosikan untuk naik jabatan dan tidak meratanya informasi mengenai peluang promosi / naik jabatan.

*Research gap* pada penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Fuad dan Akhmadi (2018) menyebutkan bahwa lingkungan kerja fisik dan non fisik memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, menurut penelitian Zulfah (2019) menyebutkan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Sari dan Kamadi (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sedangkan menurut penelitian dari Marlindawaty (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Penelitian dari Laksmi dan Djastuti (2019) menyebutkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan menurut penelitian dari Nurmalaya dan Endratno menyebutkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Marzuki, dkk (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat loyalitas karyawan. Sedangkan menurut penelitian Lumiu, dkk(2019) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan.

Erfin, dkk (2018) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Sedangkan menurut penelitian dari Zulfah (2019) yang menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kurniati (2018) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2019) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Penelitian dari Rohimah (2018) menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan. Sedangkan menurut penelitian dari Siregar, dkk (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Pengembangan Karir, Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus”**.

## **1.2. Ruang Lingkup**

Ruang lingkup dalam penelitian ini meliputi:

### **1.2.1. Variabel penelitian terdiri dari:**

- 1) Variabel eksogen: lingkungan kerja non fisik, pengembangan karir, dan kompensasi.
- 2) Variabel endogen: loyalitas karyawan.

3) Variabel intervening: kepuasan kerja.

1.2.2. Obyek dalam penelitian ini adalah PTP. Nusantara IX (persero) PG Rendeng Kudus.

1.2.3. Responden pada penelitian ini adalah karyawan tetap pada PTP. Nusantara IX (persero) PG Rendeng Kudus.

1.2.4. Penelitian ini dilakukan dengan jangka waktu 4 bulan terhitung setelah penyusunan proposal disetujui oleh dosen pembimbing.

### **1.3. Perumusan Masalah**

Berikut merupakan beberapa permasalahan yang terjadi di PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus :

1. Tingkat produksi yang dihasilkan oleh PG Rendeng pada tahun 2021 masih jauh dari target yang telah ditentukan perusahaan dikarenakan kurangnya kedisiplinan dan kompetensi karyawan PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus.
2. Konflik internal seperti perselisihan yang terjadi antar karyawan menyebabkan kerja sama yang terjalin kurang baik. Selain itu, tidak adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan oleh atasan atau pimpinan juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kurang kondusif.
3. Program pengembangan karir yang dilakukan oleh PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus belum terlaksana dengan baik, hal ini terlihat dari tidak meratanya informasi mengenai program pengembangan karir.

4. Keterlambatan dalam pemberian gaji kepada karyawan menyebabkan banyak karyawan yang mengeluh. Selain itu, ketidakpuasan karyawan juga terjadi karena tidak ada peningkatan gaji yang signifikan dalam setiap tahunnya.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan peneliti sebagai berikut:

- 1.3.1. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja pada PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus?
- 1.3.2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus?
- 1.3.3. Bagaimana pengaruh pemberian kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus?
- 1.3.4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap loyalitas karyawan pada PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus?
- 1.3.5. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan pada PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus?
- 1.3.6. Bagaimana pengaruh pemberian kompensasi terhadap loyalitas karyawan pada PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus?
- 1.3.7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini yaitu:

- 1.4.1. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja pada PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus.
- 1.4.2. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus.
- 1.4.3. Menganalisis pengaruh pemberian kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus.
- 1.4.4. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap loyalitas karyawan pada PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus.
- 1.4.5. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan pada PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus.
- 1.4.6. Menganalisis pengaruh pemberian kompensasi terhadap loyalitas karyawan pada PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus.
- 1.4.7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1. Manfaat Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai variabel yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan yang dimediasi

oleh kepuasan kerja yang meliputi lingkungan kerja non fisik, pengembangan karir, dan pemberian kompensasi pada PTP. Nusantara IX (Persero) PG Rendeng Kudus.

### **1.5.2. Manfaat Teoritis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan atau referensi terkait dengan permasalahan loyalitas karyawan yang dimediasi melalui kepuasan kerja yang dilihat dari lingkungan kerja non fisik, pengembangan karir dan pemberian kompensasi.

