

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia mempunyai peranan strategis bagi perusahaan dalam menghadapi perkembangan dan tantangan di masa depan. Dalam perkembangan teknologi yang demikian cepat maka perusahaan akan lebih banyak menghadapi masalah-masalah manusia dari pada masalah teknis. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan merupakan aset utama perusahaan. SDM perlu dikelola dengan baik agar tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dengan tuntutan serta kemajuan perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang.

Persaingan bisnis pada era globalisasi ini semakin ketat seiring dengan berjalannya waktu. Perusahaan dituntut untuk menjadi perusahaan yang berdaya guna, berdaya saing global serta pemanfaatan sumber daya yang efektif sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan secara maksimal. Perusahaan harus dapat tumbuh dan bersaing untuk keberlangsungan bisnisnya. Sehingga dibutuhkan kontribusi sumber daya manusia untuk menjalankan fungsi-fungsi organisasi dalam perusahaan. Kontribusi yang dibutuhkan dari karyawannya tentu tidak

hanya berupa kontribusi tenaga, melainkan juga loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Loyalitas merupakan perilaku karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang mencerminkan kesetiaan kepada organisasi atau perusahaan (Abdullah, 2022:17). Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya dan selalu fokus pada kesuksesan perusahaan tersebut. Loyalitas karyawan sangat penting karena operasional perusahaan akan lebih stabil jika karyawan tersebut setia pada perusahaan. Jika loyalitas karyawan kepada perusahaan buruk maka banyak dari mereka akan lalai dan tidak bertanggung jawab dengan pekerjaan mereka bahkan memicu mereka untuk berhenti bekerja kemudian menyebabkan terganggunya proses produksi, hal ini dapat merugikan perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas salah satunya adalah pengembangan karir (Mangkunegara, 2017:70). Pengembangan Karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Suyanto, 2020:97). Adanya program pengembangan karir dalam suatu perusahaan dapat membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka, termasuk keterampilan teknis dan *non-teknis*. Program pengembangan karir dirancang dengan baik untuk membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan tujuan perusahaan.

Tidak hanya pengembangan karir kepuasan kerja pada karyawan juga mempengaruhi loyalitas karyawan dalam sebuah perusahaan. Pengelolaan kepuasan kerja pada karyawan sangat penting bagi perusahaan, karyawan yang

memiliki kepuasan kerja tinggi maka makin tinggi penilaiannya terhadap kegiatan atau pekerjaannya (Siagian, 2014:88). Kepuasan kerja tersebut berkontribusi positif terhadap loyalitas karyawan dalam sebuah perusahaan. Selain itu, kompensasi yang diberikan oleh perusahaan juga ikut andil dalam meningkatkan kepuasan kerja untuk memperoleh loyalitas karyawan.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga dan pikiran yang telah karyawan sumbangkan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Sabrina, 2021:76). Kompensasi merupakan salah satu pelaksana fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Jika kompensasi dikelola dengan baik dapat memicu karyawan lebih puas bekerja dan lebih loyal terhadap perusahaan. Tanpa kompensasi yang cukup sangat memungkinkan karyawan lalai dan tidak bertanggung jawab dengan pekerjaan mereka bahkan bisa saja karyawan tersebut memilih untuk meninggalkan perusahaan. Pada kondisi ini, perusahaan melakukan penempatan kembali, namun dalam melakukan penempatan kembali tidaklah mudah terlebih jika pekerjaan tersebut memerlukan keahlian khusus. Dampak dari pemberian kompensasi yang dirasa kurang juga mengakibatkan karyawan merasa tidak puas. Hal tersebut menimbulkan keluhan-keluhan karyawan dan sering terjadi mogok kerja atau tingkat ketidakhadiran yang tinggi.

Peneliti menggunakan objek penelitian PT. Rajawali Perkasa *Furniture* Pati, yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *furniture*. Perusahaan ini bergerak sejak tahun 2003. Berdasarkan data dari HRD PT. Rajawali Perkasa

Furniture Pati, loyalitas dapat dilihat dari ketidakhadiran karyawan dan tingkan karyawan yang keluar dari perusahaan. Semakin tinggi tingkat ketidakhadiran dan jumlah karyawan yang keluar menandakan bahwa karyawan tersebut tidak bertanggung jawab atas pekerjaannya (Hasibuan, 2017:50) berikut data loyalitas departemen sofa selama 5 tahun terakhir dapat dilihat dari tabel 1.1 dan tabel 1.2 di bawah ini :

Tabel 1.1
Data Ketidakhadiran Karyawan Departemen Sofa PT. Rajawali Perkasa
***Furniture* Pati Pada tahun 2018-2022**

Tahun	Hari Kerja	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari kerja (HK X JK)	Ketidakhadiran					
				TK	%	S	%	I	%
2018	261	203	52.983	91	0,15	135	0,23	214	0,37
2019	256	207	52.992	102	0,18	203	0,35	241	0,42
2020	242	203	49.126	73	0,14	178	0,36	235	0,47
2021	263	204	53.652	100	0,17	153	0,26	288	0,50
2022	266	203	53.998	116	0,19	139	0,24	292	0,49
Rata-rata					0,17		0,29		0,45

Sumber: Data HRD PT. Rajawali Perkasa *Furniture* Pati,2023 (data diolah)

Menurut Hasibuan (2017:51) persentase ketidakhadiran karyawan dalam bekerja dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Ketidakhadiran} = \frac{\text{jumlah hari kerja tidak hadir}}{\text{jumlah hari kerja}} \times 100$$

Sumber: Hasibuan (2017:51)

Berdasarkan tabel 1.1 loyalitas karyawan departemen sofa pada PT. Rajawali Perkasa *Furniture* Pati pada 5 tahun terakhir ketidakhadiran karyawan tanpa keterangan mengalami fluktuasi. Begitu juga ketidakhadiran karyawan dengan keterangan sakit mengalami fluktuasi. Sedangkan pada ketidakhadiran karyawan

dengan keterangan izin mengalami peningkatan. Semakin tinggi tingkat ketidakhadiran karyawan maka loyalitas karyawan semakin rendah (Nitisemito, 2018:72).

Tabel 1.2
Data Keluar Masuk Karyawan Departemen Sofa PT. Rajawali Perkasa
***Furniture Pati* Pada tahun 2018-2022**

Tahun	Masuk	Keluar	Jumlah karyawan Akhir Tahun
2018	10	16	203
2019	12	8	207
2020	7	11	203
2021	15	14	204
2022	15	18	203
Total	59	67	

Sumber: Data HRD PT. Rajawali Perkasa *Furniture Pati*,2023

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat rendahnya loyalitas karyawan departemen sofa PT. Rajawali Perkasa *Furniture Pati* selama 5 tahun terakhir total karyawan masuk sebanyak 59 karyawan dan total karyawan keluar sebanyak 69 karyawan. Pada tahun 2018 jumlah karyawan masuk sebanyak 10 karyawan dan keluar sebanyak 16 karyawan. Pada tahun 2019 jumlah karyawan masuk sebanyak 12 karyawan dan keluar sebanyak 8 karyawan. Pada tahun 2020 jumlah karyawan masuk sebanyak 7 karyawan dan keluar sebanyak 11 karyawan. Pada tahun 2021 jumlah karyawan masuk sebanyak 15 karyawan dan keluar sebanyak 14 karyawan. Pada tahun 2022 jumlah karyawan masuk sebanyak 15 karyawan dan keluar sebanyak 18 karyawan. Rendahnya loyalitas karyawan departemen sofa di PT. Rajawali Perkasa *Furniture* dikarenakan rendahnya pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan memiliki penilaian tersendiri terhadap

karyawan sehingga perusahaan memiliki batasan untuk melakukan pengembangan karir pada karyawannya. Berikut data pengembangan karir karyawan bagian produksi yang telah dilakukan oleh PT. Rajawali Perkasa *Furniture* Pati :

Tabel 1.3
Data Pengembangan Karir Departemen Sofa PT. Rajawali Perkasa
***Furniture* Pati Tahun 2018-2022**

Tahun	Kapasitas	Jumlah karyawan (Peserta)	Karyawan dipromosikan	Karyawan dimutasi
2018	10	6	2	2
2019	5	4	1	2
2020	6	5	3	1
2021	8	6	2	2
2022	5	5	1	2
Total	34	26	9	9

Sumber: Data HRD PT. Rajawali Perkasa *Furniture* Pati, 2023

Berdasarkan tabel 1.3 dapat diketahui bahwa pengembangan karir yang dilakukan oleh PT. Rajawali Perkasa *Furniture* Pati selama 5 tahun terakhir dengan total kapasitas 34 posisi diikuti oleh total karyawan (peserta) hanya sebesar 26 karyawan dan total karyawan yang dipromosikan hanya 9 karyawan, total 9 karyawan dimutasi. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa keikutsertaan karyawan dalam pelaksanaan pengembangan karir masih rendah. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan pada beberapa karyawan pengembangan karir yang diselenggarakan oleh perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan sehingga mengurangi minat karyawan dalam mengembangkan karirnya. Program pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan tidak begitu mengedepankan karyawan yang bekerja lebih lama dan lebih memanfaatkan tenaga baru untuk mengisi posisi yang lebih baik.

Tabel 1.4
Data Kompensasi Karyawan Produksi Departemen Sofa PT. Rajawali
Perkasa Furniture Pati

Komponen Kompensasi	Keterangan	Rincian
Gaji	Ya	Mengikuti UMR
Upah lembur	Ya	1/173 x gaji perbulan
Insentif Kehadiran	Diberikan apabila pekerja selama 1 bulan masuk kerja	<ul style="list-style-type: none"> Operator produksi : Rp. 10.000
Tunjangan Masa Kerja	Diberikan pekerja minimal sudah bekerja 1 tahun	<ul style="list-style-type: none"> Operator Produksi 1-2 Th : Rp. 2.000 2-3 Th : Rp. 4.000 3-4 Th : Rp. 6.000 4-5 Th : Rp. 7.000 5-6 Th : Rp. 8.000 6 < Th : Rp. 9.000
Tunjangan Jabatan	Ya	Diberikan pada karyawan yang memangku jabatan
Tunjangan Hari Raya	Diberikan sekurang-kurangnya H-7 (Permenaker No. 6 Tahun 2016)	Masa kerja/12 x (Gaji pokok + TMK + TJ (jika memiliki jabatan))
Uang Makan	Ya	Diberikan pada karyawan yang memangku jabatan
Subsidi Transport	Ya	<ul style="list-style-type: none"> Operator : Rp. 40.000

Sumber: Data HRD PT. Rajawali Perkasa Furniture Pati,2023 (data diolah)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tidak ada kompensasi berupa bonus. Bonus diberikan sebagai penghargaan kepada karyawan yang mampu bekerja dengan baik (Kasmir, 2016:247). Insentif kehadiran sejumlah Rp. 10.000 diberikan apabila pekerja selama 1 bulan masuk kerja. Tunjangan masa kerja diberikan kepada pekerja minimal sudah bekerja 1 tahun dengan kebijakan dari perusahaan yaitu masa kerja 1-2 Th : Rp. 2.000, 2-3 Th : Rp. 4.000, 3-4 Th : Rp. 6.000, 4-5 Th : Rp. 7.000, 5-6 Th : Rp. 8.000, 6 < Th : Rp. 9.000. Tunjangan

jabatan diberikan kepada karyawan yang memegang jabatan. Tunjangan hari raya diberikan dengan rumus masa kerja/12 x (Gaji pokok + TMK + TJ (jika memiliki jabatan)). Uang makan diberikan kepada karyawan yang memegang jabatan saja. Subsidi transport diberikan senilai Rp. 40.000. Minimnya insentif kehadiran dan tunjangan masa kerja serta tidak adanya bonus bagi karyawan yang berprestasi dapat menjadi penyebab ketidakpuasan karyawan sehingga memicu rendahnya loyalitas karyawan pada perusahaan. Pemberian kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada perusahaan tempat mereka bekerja (Dessler, 2016:143).

Riset gap pada penelitian ini antara lain penelitian Aisy, dkk (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Aditama (2023) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Ekawati dan Lawren (2021) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian Meilasari, dkk (2020) menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Solihin (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sedangkan penelitian Lumiu (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Penelitian Rizana (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas

karyawan. Sedangkan penelitian Aninditya, dkk (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap loyalitas karyawan.

Penelitian Pragusti dan Hidayat (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Sedangkan pada penelitian Citra dan Fahmi (2019) menyatakan bahwa kepuasan tidak memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan uraian diatas, peneliti mengambil judul penelitian **“PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. RAJAWALI PERKASA FURNITURE PATI”**.

1.2 Ruang Lingkup

Ruang lingkup yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah pengembangan karir (X1) dan kompensasi (X2).
- b. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah loyalitas karyawan (Y).
- c. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Z).
- d. Obyek dalam penelitian ini adalah PT. Rajawali Perkasa *Furniture* Pati.
- e. Responden penelitian ini yaitu karyawan PT. Rajawali Perkasa *Furniture* Pati.
- f. Pelaksanaan penelitian ini terdiri dari pengajuan proposal, pengumpulan data, penyebaran kuesioner, analisis data, penyusunan laporan, review dan perbaikan laporan, dan ujian skripsi.
- g. Penelitian ini dilakukan sejak bulan juni 2023 sampai juli 2023.

1.3 Perumusan Masalah

Fenomena terjadi di PT. Rajawali Perkasa *Furniture* Pati berkaitan dengan pengembangan karir, kompensasi, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan adalah berdasarkan data loyalitas karyawan departemen sofa PT. Rajawali Perkasa *Furniture* Pati masih rendah ditandai tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan dan tingkat karyawan yang keluar. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, terdapat masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian ini. Masalah tersebut diidentifikasi sebagai berikut:

1. Program pengembangan karir yang dilaksanakan di perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan terutama pada karyawan dengan masa kerja yang cukup lama.
2. Kompensasi yang diterima karyawan berupa insentif kehadiran, tunjangan masa kerja, dan bonus tidak sesuai dengan harapan karyawan bagian produksi.
3. Rendahnya kepuasan kerja yang disebabkan program pengembangan karir dan pemberian kompensasi.
4. Rendahnya loyalitas karyawan yang ditandai dengan tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan dan karyawan yang keluar.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Rajawali Perkasa *Furniture* Pati.

2. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Rajawali Perkasa *Furniture* Pati.
3. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan pada PT. Rajawali Perkasa *Furniture* Pati.
4. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan PT. Rajawali Perkasa *Furniture* Pati.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT. Rajawali Perkasa *Furniture* Pati.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dijabarkan menjadi manfaat teoritis dan praktis, berikut uraiannya :

1.5.1 Manfaat Teoritis

Dapat memperoleh wawasan serta pengetahuan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia kaitannya dengan pengembangan karir, kompensasi, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan.

1.5.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi informasi dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan loyalitas karyawan dalam perbaikan pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja.