

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Kualitas sumber daya manusia akan mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi jika produktivitas yang dihasilkan dikelola dengan baik. Kaswan (2013: 18) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia didasarkan pada peran pemimpin dalam memahami dan menguasai isu-isu yang muncul berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia. Di era globalisasi sekarang ini, dalam berbisnis harus memahami akan pentingnya peningkatan sumber daya manusia untuk memenuhi kualitas kerja sehingga dapat menciptakan loyalitas pegawai.

Manulang (2013: 27) menyatakan bahwa peningkatan kualitas pegawai tidak cukup untuk mencapai tujuan organisasi apabila tidak dilakukan dengan tepat. Faktor penempatan individu yang sesuai dengan potensi yang dimiliki pegawai dapat dilakukan mulai dari masa perekrutan, hal ini dianggap sebagai cara yang efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Suwatno (2020: 14) menyatakan bahwa tercapainya tujuan organisasi tergantung pada pegawainya. Setiap pegawai perlu menjaga nama baik organisasi, apalagi jika organisasi tersebut merupakan organisasi bisnis yang persepsi publiknya akan sangat mempengaruhi masa depan organisasi. Untuk menjaga reputasi baik organisasi, dapat dilakukan dengan menunjukkan sikap dan perilaku yang baik dalam menjalankan tugas dan interaksi sosial, daripada memprotes kebijakan serta dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Rivai (2013: 32) menyatakan bahwa *career development* harus jelas dalam organisasi karena dapat meningkatkan loyalitas kerja pegawai dalam melakukan berbagai macam pekerjaan bisa meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan loyalitas kerja pegawai. *Career development* adalah fungsi manajemen personalia yang sangat penting, semua orang perlu mengetahui akan menjadi apa mereka di masa yang akan datang. Kebutuhan akan perencanaan karir membuat rasa kepuasan yang lebih besar dan setiap pegawai dapat merasakannya.

Handoko (2013: 25) menyatakan bahwa *career development* pribadi akan memperluas ruang lingkup pengetahuan, meningkatkan kompetensi dan memiliki kepercayaan diri. Organisasi dengan perputaran pegawai yang tinggi menunjukkan loyalitas pegawai yang rendah. Loyalitas yang rendah dapat disebabkan oleh kesalahan dalam perekrutan dan mungkin disebabkan oleh waktu jalannya proses perekrutan dari organisasi, perputaran pegawai yang tinggi akan mengganggu alur kerja organisasi. Ketentuan *career development* di organisasi dianggap penting untuk terwujudnya hak-hak pegawai.

Wibowo (2013: 31) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana perasaan pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal ini dapat dilihat dari sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungan di sekitarnya. Di sisi lain, pekerja yang tidak puas memiliki sikap negatif terhadap berbagai bentuk pekerjaan.

Render (2014: 19) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang terhadap perbedaan antara jumlah kompensasi yang diterima seorang pegawai. Oleh karena itu, salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai adalah dengan menghubungkan kompensasi dengan kepuasan pegawai. Jika rencana kompensasi dianggap adil dan kompetitif bagi pegawai, akan lebih mudah bagi organisasi untuk menarik pegawai potensial, mempertahankan mereka dan memberi kepuasan pegawai untuk lebih meningkatkan loyalitas kerja mereka, sehingga target organisasi dapat tercapai.

Sebagai sumber kehidupan, air memegang peranan penting dalam kehidupan manusia. PDAM didirikan oleh pemerintah untuk mengelola dan melayani penyediaan air bersih di setiap daerah. Adapun bagi instansi yang menyalurkan air bersih kepada masyarakat perlu memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggannya begitu juga di Kabupaten Kudus. Organisasi Daerah Air Minum (PDAM) adalah entitas sektor publik yang penyelenggaraannya dikendalikan oleh pemerintah, termasuk penyelenggaraan pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Saat ini, sebagian besar distribusi layanan komersial PDAM hanya tersedia bagi masyarakat perkotaan, ini menunjukkan bahwa layanan belum tersedia untuk masyarakat pedesaan.

Keterbatasan sumber daya dan sistem manajemen yang belum profesional menyebabkan PDAM Kabupaten Kudus belum dapat memenuhi kebutuhan air harian seluruh masyarakat, PDAM Kabupaten Kudus menangani pengolahan dan distribusi air ke konsumen dan juga menggunakan mesin pengolah untuk

mengelola bahan baku, mengubah air baku dari sumber air tanah menjadi air minum. Manajemen PDAM Kabupaten Kudus selalu berusaha untuk mengembangkan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dengan melaksanakan beberapa diklat dan pelatihan kerja. Tabel 1.1 adalah data jumlah pegawai Perumda Tirta Muria yang terbagi atas beberapa departemen yang telah mengikuti diklat dan pelatihan kerja pada tahun 2021.

**Tabel 1.1**  
**Daftar Jumlah Pegawai Perumda Tirta Muria yang Mengikuti Diklat**  
**Tahun 2021 dan 2022**

Unit Kerja	Jumlah Pegawai	Tahun Pelaksanaan		Prosentase 2021	Prosentase 2022
		2021	2022		
Bagian Litbang dan Perencanaan	8	3	2	37,5%	25%
Bagian SPI	1	1	1	100%	100%
Bagian Administrasi dan Keuangan	7	4	3	57,14%	42,86%
Bagian Administrasi	16	9	6	56,25%	37,5%
Bagian Pelayanan	20	11	8	55%	40%
Bagian Transmisi dan Distribusi	15	8	6	53,33%	40%
Sub Bagian Perencanaan	10	6	4	60%	40%
Wilayah 1 (Administrasi dan Marketing)	9	5	4	55,56%	44,44%
Cabang IKK Jati / Kota	2	2	1	100%	50%
Bagian IKK Undaan	7	4	3	57,14%	42,86%
Cabang IKK Mejobo	5	4	2	80%	40%
Wilayah Pelayanan 1	2	2	2	100%	100%
Bagian IKK Kaliwungu	5	4	2	80%	40%
Wilayah 2 (Administrasi dan Marketing )	6	4	3	66,67%	50%
Cabang Unit Jekulo	6	4	3	66,67%	50%
Cabang Unit Dawe	2	2	1	100%	50%
Cabang Unit Bae	3	2	1	66,67%	33,33%
Cabang Unit Gebog	5	4	2	80%	40%

Bagian Produksi	18	11	9	61,11%	50%
Total	147	90	63	70,16%	48,21%

Sumber:Perumda Tirta Muria, 2022.

Tabel 1.1 menggambarkan kondisi pegawai Perumda Tirta Muria yang mengikuti diklat dan pelatihan pekerjaan untuk *career development* yang lebih baik, tetapi pelaksanaannya belum maksimal. Hal tersebut terlihat dari jumlah pegawai yang mengikuti diklat mengalami penurunan dari tahun 2021 ke 2022. Pada tahun 2021 total pegawai yang mengikuti diklat sebanyak 70,16% sedangkan pada tahun 2022 total pegawai yang mengikuti diklat hanya sebesar 48,21%. Padahal, *career development* sangat penting supaya pegawai lebih memahami fungsi, tugas dan tanggung jawab jabatan. Selain itu, informasi *career development* tidak merata sehingga tidak semua pegawai dapat mengikuti program diklat dan pelatihan pekerjaan tersebut.

Tercapainya tujuan organisasi sangat tergantung pada sumber daya manusia dan kompetensi anggotanya sehingga tujuan organisasi dapat tercipta sesuai dengan yang diharapkan. *Career development* adalah proses mengidentifikasi potensi serta materi karir pegawai dan menerapkan metode yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Perumda Tirta Muria mempekerjakan hingga 147 orang, masing-masing departemen memiliki tanggung jawab yang berbeda untuk operasional.

Rivai (2013: 39) menyatakan bahwa perencanaan dan *career development* yang jelas dalam organisasi akan meningkatkan kepuasan pegawai untuk melakukan pekerjaannya dan akan menimbulkan rasa puas dalam melakukan pekerjaannya. Setiap SDM memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir dan

kompetensinya dengan sebaik-baiknya. Pengembangan profesional individu memperluas ruang lingkup pengetahuan, meningkatkan kompetensi dan kepercayaan diri. Selain itu, kompensasi yang diberikan kepada pegawai memiliki dampak yang besar terhadap kepuasan kerja dan hasil kerja. Organisasi yang menetapkan tingkat gaji dengan mempertimbangkan standar hidup normal akan memungkinkan pegawai bekerja dengan loyalitas penuh.

Variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas dari pegawai selain *career development* adalah pemberian kompensasi. Tabel 1.2 adalah hasil penelitian pra survey yang dilakukan peneliti pada 10 pegawai PDAM Tirta Muria Kudus yang dipilih secara acak berkaitan dengan kompensasi.

**Tabel 1.2**  
**Hasil Pra Survey Pada Pegawai PDAM Kabupaten Kudus Tahun 2023**

No	Pertanyaan	Ya		Tidak	
		Jumlah	Prosentase	Jumlah	Prosentase
1.	Saya selalu mendapatkan gaji dan bonus sesuai dengan prestasi pekerjaan.	4	40	6	60
2.	Perusahaan menyediakan fasilitas pendukung untuk menyelesaikan tugas dan melakukan pemeliharaan barang.	6	60	4	40
3.	Saya selalu mengerjakan pekerjaan sesuai perintah atasan dan berusaha tepat waktu.	5	50	5	50
4.	Saya merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja dan rekan kerja di kantor.	7	70	3	30

Sumber: Jawaban Pegawai Perumda Tirta Muria, 2022.

Pada tabel 1.2 menjelaskan masih terdapat beberapa pegawai yang tidak mendapatkan kompensasi yang sesuai sehingga mereka tidak menyelesaikan tugas

tepat waktu dan berakibat pada penumpukan pekerjaan. Menurunnya semangat kerja pegawai dipicu karena perusahaan kurang dalam memperhatikan kompensasi kepada pegawai yang mempunyai prestasi kerja.

Berdasarkan pernyataan Bapak Abi Tiyas selaku staf HRD PDAM Kabupaten Kudus, bahwa :

“Masih terdapat beberapa pegawai yang kurang memperhatikan tugas yang diberikan oleh pimpinan, salah satu contoh yang sering terjadi pada PDAM kudus adalah laporan bulanan dari beberapa divisi yang tidak terselesaikan di akhir bulan”.

Dalam peraturan daerah Kabupaten Kudus yang mengatur perusahaan air minum daerah, Bab XIII pasal 69 tentang bantuan dan penghargaan menyatakan bahwa direksi memberikan tanda jasa dan penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi luar biasa dalam pengembangan PDAM. Selain bonus kerja, faktor lain yang dapat mengurangi kepuasan pegawai adalah kurangnya pemeliharaan inventaris yang menunjang jalannya operasional kerja seperti peralatan, mesin dan perlengkapan yang dimiliki perusahaan, serta terdapat karyawan yang tidak merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja dan rekan kerjanya di kantor.

Berdasarkan pernyataan Bapak Abi Tiyas selaku staf HRD PDAM Kabupaten Kudus, bahwa :

“ Pada dasarnya semua fasilitas masih bisa berfungsi sebagaimana mestinya, namun ada beberapa fasilitas yang perlu *upgrade* untuk menunjang kinerja pegawai, yaitu alat absensi otomatis, karena sampai saat ini masih menggunakan

absensi manual dan hal itu cukup mempersulit pengevaluasian pekerja karena kita tidak tau karyawan mana yang jujur atau tidak, selain itu fasilitas komputer kantor yang kurang memadai, beberapa karyawan lebih nyaman untuk membawa laptop pribadi dibanding menggunakan komputer yang disediakan kantor”.

Dampak dari kurangnya kepuasan kerja mempengaruhi sikap pegawai dengan melanggar peraturan perusahaan, pegawai sudah keluar kantor sebelum waktu istirahat atau pegawai meninggalkan kantor pada jam kerja berlangsung. Sikap perilaku yang negatif menunjukkan kurangnya loyalitas pegawai terhadap perusahaan karena pegawai tidak memberikan kontribusi untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Berdasarkan pernyataan Bapak Abi Tiyas selaku staf HRD PDAM Kabupaten Kudus, bahwa :

“Hal yang paling sering terjadi adalah telat masuk kantor setelah jam istirahat selesai, dan keluar kantor sebelum jam pulang yaitu jam 16.00 WIB, sebenarnya sudah dilakukan peneguran kepada beberapa pegawai tetapi sampai saat ini masih terjadi hal seperti itu dan kami tidak dapat secara terus menerus mengawasi kegiatan mereka, hal seperti ini juga yang menjadi salah satu contoh kekurangan dari tidak adanya absensi otomatis (*finger print*)”.

Banyak organisasi yang mempunyai potensi tenaga kerja yang tinggi, tetapi tidak dapat bekerja secara efisien hanya karena pegawai mengalami kurangnya kepuasan yang diberikan oleh organisasi, oleh karena itu tidak dapat disangkal lagi bahwa faktor manusia merupakan modal utama dan pertama yang perlu diperhatikan oleh pengusaha atau pimpinan organisasi (Suwatno, 2020: 29).

Tabel 1.3 merupakan data pegawai yang tidak dapat berangkat kerja pada tahun 2021 dan 2022.

**Tabel 1.3**  
**Data Rekap Ketidakhadiran Pegawai Tahun 2021 dan 2022**

Bulan	Jumlah Pegawai	Periode Tidak Berangkat		Prosentase	Prosentase
		2021	2022	2021	2022
Januari	147	35	42	23,81%	28,57%
Februari		41	48	27,89%	32,65%
Maret		29	35	19,73%	23,81%
April		40	47	27,21%	31,97%
Mei		43	50	29,25%	34,01%
Juni		31	35	21,09%	23,81%
Juli		34	40	23,13%	27,21%
Agustus		36	42	24,49%	28,57%
September		28	35	19,05%	23,81%
Oktober		33	37	22,45%	25,17%
November		31	35	21,09%	23,81%
Desember		35	40	23,81%	27,21%

Sumber:Perumda Tirta Muria, 2022.

Tingkat ketidakhadiran pegawai Perumda Tirta Muria Kudus menjelaskan bahwa kepuasan dan loyalitas kerja pegawai masih rendah. Tabel 1.3 menunjukkan angka yang cenderung meningkat di tahun 2022, dengan absensi tertinggi pada Mei 2022 sebanyak 34,01% dan prosentase tertinggi tahun 2021 pada bulan Mei sebanyak 29,25%. Terjadi peningkatan sebanyak 4,76% dari tahun 2021 ke 2022. Sementara itu, tingkat absensi yang ditoleransi oleh organisasi terkait adalah kurang dari 5% per bulan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Perumda Tirta Muria Kudus masih kurang memiliki kepuasan kerja dan loyalitas kerja, karena jika kepuasan kerja dan loyalitas kerja pegawai baik maka

pegawai harus menyadari bahwa mereka harus bekerja di organisasi sesuai tanggung jawabnya.

Berbagai fenomena menunjukkan bahwa terdapat pegawai yang tidak setia, membuat organisasi tidak berkembang dan menyebabkan masalah bagi organisasi. Masalah organisasi yang akan timbul adalah kesulitan pemeliharaan efisiensi operasional sehari-hari. Biaya tambahan tersebut harus ditanggung oleh organisasi karena jika ada pegawai yang mengundurkan diri atau keluar dari organisasi maka organisasi akan ada pegawai baru yang perlu dilatih ulang dan biaya tambahan ditambahkan ke proses perekrutan. Wahjono (2013: 41) menyatakan bahwa loyalitas kerja pegawai terlihat pada saat mereka rela berkorban untuk organisasi, yang tercermin dalam bersedia bekerja lembur, bekerja di luar lingkup tanggung jawab, berani berjuang keras, dan bersedia tidak menuntut upah saat organisasi sedang menurun.

Perumda Tirta Muria Kudus melakukan penilaian terhadap pegawai secara periodik setiap satu tahun sekali. Evaluasi dilakukan untuk mengukur keberhasilan pegawai dalam bekerja. Biasanya yang termasuk ke dalam daftar evaluasi pegawai adalah pengukuran penilaian diri sendiri, *review* manajerial, *review* dari sesama rekan kerja, maupun *review* dari pelanggan. Dengan adanya evaluasi pegawai, Perumda Tirta Muria Kudus bisa melihat mana yang harus diperbaiki, ditingkatkan, dan diapresiasi. Secara tidak langsung, evaluasi ini akan berdampak pada peningkatan *career development*, yang akhirnya juga akan berdampak positif bagi loyalitas kerja pegawai, karena hasil tersebut digunakan

sebagai acuan untuk dapat mendapatkan peningkatan apabila ada jabatan yang kosong.

*Research gap* penelitian ini berasal dari beberapa penelitian terdahulu. Hasil penelitian yang dilakukan Fildzah (2020) dan Maghfiroh dan Djati (2018) menunjukkan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan Vivilia (2020) menunjukkan bahwa *career development* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Kosasih (2018) dan Prayoga (2018) mengungkapkan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Tamali (2019) menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara pemberian kompensasi dengan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Hafni (2018) dan Purnamasari (2019) menunjukkan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja pegawai. Penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan Vivilia (2020) menunjukkan bahwa *career development* tidak berpengaruh terhadap loyalitas kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2019) mengungkapkan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja pegawai. Penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan

oleh Kurniasari (2021) menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara pemberian kompensasi dengan loyalitas kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Maghfiroh dan Djati (2018) dan Fildzah (2020) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja pegawai. Penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniasari (2021) menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik memilih judul “**Pengaruh Career Development dan Pemberian Kompensasi terhadap Loyalitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PDAM Kabupaten Kudus (Perumda Tirta Muria)**”.

## 1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup yang menjadi batasan permasalahan pada penelitian ini, antara lain:

- 1.2.1. Obyek penelitian ini adalah Perumda Tirta Muria Kudus.
- 1.2.2. Subyek penelitian ini adalah pegawai Perumda Tirta Muria Kudus.
- 1.2.3. Karakteristik responden dipilih secara acak.
- 1.2.4. Variabel endogen yang diteliti adalah loyalitas kerja. Sedangkan variabel eksogen yang mempengaruhi yaitu *career development* dan pemberian kompensasi, serta kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
- 1.2.5. Jangka waktu penelitian selama 4 bulan setelah proposal disetujui yaitu dari bulan September sampai bulan Desember 2022.

### 1.3. Perumusan Masalah

Beberapa permasalahan yang terjadi mengenai pegawai Perumda Tirta Muria Kudus antara lain:

1. Jumlah pegawai Perumda Tirta Muria yang mengikuti diklat dan pelatihan pekerjaan untuk *career development* masih belum maksimal (Tabel 1.1).
2. Pegawai yang tidak mendapatkan kompensasi yang sesuai sehingga mereka tidak menyelesaikan tugas tepat waktu (Tabel 1.2).
3. Adanya karyawan yang tidak nyaman dengan kondisi lingkungan kerja dan rekan kerja menunjukkan kepuasan kerja yang rendah (Tabel 1.2).
4. Tingkat ketidakhadiran pegawai Perumda Tirta Muria Kudus menjelaskan bahwa kepuasan dan loyalitas kerja pegawai masih rendah (Tabel 1.3).

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka pernyataan penelitian yang dapat diambil sebagai berikut:

- 1.3.1. Bagaimana pengaruh *career development* terhadap kepuasan kerja pada Perumda Tirta Muria Kudus?
- 1.3.2. Bagaimana pengaruh pemberian kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Perumda Tirta Muria Kudus?
- 1.3.3. Bagaimana pengaruh *career development* terhadap loyalitas kerja pada Perumda Tirta Muria Kudus?
- 1.3.4. Bagaimana pengaruh pemberian kompensasi terhadap loyalitas kerja pada Perumda Tirta Muria Kudus?
- 1.3.5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja pada Perumda Tirta Muria Kudus?

## **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah penelitian ini, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah memperoleh data dan informasi yang tepat untuk menganalisis data. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

- 1.4.1. Menganalisis pengaruh *career development* terhadap kepuasan kerja pada Perumda Tirta Muria Kudus.
- 1.4.2. Menganalisis pengaruh pemberian kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Perumda Tirta Muria Kudus.
- 1.4.3. Menganalisis pengaruh *career development* terhadap loyalitas kerja pada Perumda Tirta Muria Kudus.
- 1.4.4. Menganalisis pengaruh pemberian kompensasi terhadap loyalitas kerja pada Perumda Tirta Muria Kudus.
- 1.4.5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja pada Perumda Tirta Muria Kudus.

## **1.5. Manfaat Penelitian**

### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dapat memberikan informasi tambahan dan bukti empirik mengenai analisis pengaruh *career development*, pemberian kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja.

### **1.5.2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi terkait pengelolaan sumber daya manusia di suatu instansi berkaitan dengan variabel *career development*,

pemberian kompensasi, kepuasan kerja dan loyalitas kerja. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi yang berguna bagi peneliti selanjutnya.

