

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset dan pelaku yang memiliki peran penting untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan wujud dari investasi jangka panjang yang perlu dikembangkan dengan baik untuk kelangsungan hidup organisasi. Sumber daya manusia yang dimaksudkan dalam hal ini adalah orang-orang yang dapat memberikan tenaga, pikiran hingga kreativitas bagi perusahaan. Sumber daya manusia yang buruk dapat berdampak pada operasional kegiatan internal yang terjadi pada organisasi, begitu juga sebaliknya apabila sumber daya manusia pada perusahaan berkualitas, maka dapat membawa perusahaan untuk mencapai tujuannya (Hasibuan, 2016:3).

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 kerja karyawan terhadap perusahaan (Mangkunegara, 2014:7).

Loyalitas kerja 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 kerja merupakan faktor penting sebab operasional perusahaan dapat lebih stabil apabila karyawan tersebut setia pada perusahaan. Jika loyalitas karyawan kepada perusahaan buruk, maka banyak dari mereka akan lalai dan tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka bahkan memicu mereka untuk berhenti bekerja. Hal tersebut tentu menyebabkan terganggunya proses produksi yang dapat merugikan perusahaan.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas kerja, salah satunya adalah pengembangan karir (Mangkunegara, 2014:70). Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Suyatno, 2020:97). Adanya program pengembangan karir dalam suatu perusahaan dapat membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan, baik keterampilan teknis maupun keterampilan *non-teknis*. Program pengembangan karir dirancang perusahaan sedemikian rupa untuk membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan sehingga dapat menyesuaikan tujuan perusahaan.

Tidak hanya pengembangan karir, lingkungan kerja perusahaan merupakan aspek yang menjadi fokus penting dalam mempertahankan loyalitas kerja karyawan. Lingkungan kerja adalah suatu situasi dan kondisi yang ada dalam lingkungan kerja itu sendiri seperti bagaimana perlakuan dari atasan dan rekan kerja, beban kerja, penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dan lain sebagainya (Sedarmayanti, 2019:26). Tidak hanya itu, lingkungan kerja seperti suhu, kelembaban, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadai

tidaknya alat-alat perlengkapan kerja dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya (Afandi, 2018:23). Adanya lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dalam suatu perusahaan akan berdampak positif terhadap loyalitas kerja karyawan, yang mana karyawan akan merasa puas dengan apa yang telah disiapkan perusahaan untuk membentuk lingkungan kerja yang ideal (Siagian, 2014:14).

Loyalitas kerja karyawan tidak terlepas dari tingkat kepuasan kerja pada karyawan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi maka akan semakin tinggi penilaiannya terhadap pekerjaannya (Siagian, 2014:88). Kepuasan kerja memberikan kontribusi positif terhadap loyalitas kerja 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 pelaksanaan 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 sesuai, sangat memungkinkan karyawan lalai dan tidak bertanggung jawab dengan pekerjaan mereka bahkan dapat menjadi latar belakang karyawan tersebut memilih untuk meninggalkan perusahaan (Wibowo, 2019:19). Pada kondisi ini, perusahaan harus melakukan penempatan kembali, namun dalam melakukan

penempatan kembali tidaklah mudah terlebih jika pekerjaan tersebut memerlukan keahlian khusus. Dampak dari pemberian kompensasi yang dirasa kurang mengakibatkan karyawan merasa tidak puas. Hal tersebut menimbulkan berbagai keluhan karyawan dan tingginya tingkat ketidakhadiran hingga aksi mogok kerja.

Peneliti menggunakan objek penelitian PT. Duwa Atmimuda Kudus. Perusahaan tersebut beralamat di Jl. Jambean No. 21 Kudus dengan luas tanah sebesar 5000 meter. Seiring dengan berkembangnya zaman, perusahaan ini melebarkan sayapnya dengan memperluas pangsa pasar menjadi supplier berbagai perusahaan di Jawa Timur, Jawa Tengah, dan D. I. Y. PT Duwa Atmimuda Kudus juga meningkatkan level perusahaannya semenjak tahun 1997 menjadi supplier barang-barang *furniture metal*. Banyaknya permintaan komponen dari perusahaan meubel yang berada di sekitar kota Kudus seperti Jepara, Solo, bahkan hingga Jawa Timur menjadikan PT. Duwa Atmimuda Kudus sebagai perusahaan besar.

Terdapat beberapa masalah di PT. Duwa Atmimuda Kudus salah satunya adalah loyalitas kerja. Hal tersebut terlihat pada tabel 1.

Tabel 1.1
Data Ketidakhadiran Karyawan Bagian Produksi
PT. Duwa Atmimuda Kudus Periode 2023

Bulan	Jumlah karyawan	Absensi				% Kehadiran	% ketidakhadiran
		S	I	A	Jumlah		
Januari	200	6	3	3	11	94,5	5,5
Februari	200	0	6	3	9	95,5	4,5
Maret	200	4	6	1	11	94,5	5,5
April	200	1	5	4	10	95,0	5
Mei	200	3	2	3	8	96,0	4
Juni	200	3	2	2	7	96,5	3,5
Juli	200	1	5	2	8	96,0	4
Agustus	200	5	1	3	9	95,5	4,5
September	200	6	0	2	8	96,0	4
Oktober	200	6	3	0	9	95,5	4,5
November	200	4	3	4	11	94,5	5,5
Desember	200	7	6	3	16	92,0	8,0

Sumber: Data HRD PT. Duwa Atmimuda Kudus, 2023 (data diolah).

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan selama Januari sampai Desember tahun 2023 mengalami fluktuasi dan dalam 3 bulan terakhir terlihat mengalami peningkatan. Hal tersebut menggambarkan bahwa loyalitas kerja karyawan tidak maksimal. Semakin tinggi tingkat ketidakhadiran karyawan maka loyalitas karyawan semakin rendah (Nitisemito, 2019:72).

Masalah tentang loyalitas kerja juga dilihat dari data keluar masuk karyawan sebagaimana terlihat pada tabel 1.2 di bawah ini:

Tabel 1.2
Data Keluar Masuk Karyawan Bagian Produksi
PT. Duwa Atmimuda Kudus Periode 2018-2022

Tahun	Masuk	Keluar	Jumlah Karyawan Akhir Tahun
2018	10	16	203
2019	12	7	208
2020	7	12	203
2021	15	14	204
2022	15	19	200
2023	10	10	200
Total	69	78	

Sumber: Data HRD PT. Duwa Atmimuda Kudus, 2023.

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan bahwa selama 6 tahun terakhir jumlah karyawan yang keluar mengalami fluktuasi. Rendahnya loyalitas karyawan PT. Duwa Atmimuda Kudus 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. Duwa Atmimuda Kudus:

Tabel 1.3
Data Pengembangan Karir Karyawan Bagian Produksi
PT. Duwa Atmimuda Kudus Periode 2018-2022

Tahun	Kapasitas	Jumlah karyawan (Peserta)	Karyawan dipromosikan	Karaywan dari luar (karyawan baru)
2018	10	6	2	8
2019	5	4	1	4
2020	6	5	3	3
2021	8	6	2	6
2022	5	5	1	4
2023	8	5	1	7
Total	42	31	10	32

Sumber: Data HRD PT. Duwa Atmimuda Kudus, 2023.

Berdasarkan tabel 1.3 dapat diketahui bahwa pengembangan karir yang dilakukan oleh PT. Duwa Atmimuda Kudus selama 6 tahun terakhir, jumlah karyawan yang mengikuti pengembangan karir tidak sebanding dengan karyawan yang dipromosikan. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan pada beberapa karyawan, pengembangan karir yang diselenggarakan oleh perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan karena kekosongan jabatan mengambil dari luar atau karyawan baru sehingga mengurangi minat karyawan dalam mengembangkan karirnya.

Masalah terkait lingkungan kerja di PT. Duwa Atmimuda Kudus yakni lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti prasarana yang dimiliki oleh perusahaan tidak seimbang. Hal tersebut ditunjukkan melalui kondisi dimana terdapat beberapa karyawan yang tidak menggunakan perlengkapan K3 seperti *hand gloves*, masker dan tidak menggunakan helm las sebagai pelindung mata dari percikan las. Karyawan yang tidak menggunakan alat pelindung diri ketika bekerja tersebut dikarenakan keterbatasan prasarana yang dimiliki oleh

perusahaan yang tidak seimbang dengan tingginya target produksi yang harus dicapai oleh karyawan. Alasan lain adalah karena tidak adanya cadangan perlengkapan K3 seperti *hand gloves*, helm las dan masker. Selain itu, kondisi lingkungan yang bising membuat karyawan di bagian produksi komponen listrik kurang nyaman dalam bekerja.

Selanjutnya, masalah mengenai pemberian kompensasi adalah minimnya kompensasi yang diberikan PT. Duwa Atmimuda Kudus kepada karyawannya. Perincian mengenai kompensasi yang diberikan, terlihat pada table 4 di bawah ini:

Tabel 1.4
Data Kompensasi Karyawan Bagian Produksi
PT. Duwa Atmimuda Kudus

Komponen Kompensasi	Keterangan	Rincian	Keterangan
Gaji	Ya	Mengikuti UMR	UU No.6 Tahun 2023
Upah lembur	Ya	1/173 x gaji perbulan	Pasal 77 UU No.13 Tahun 2003
Tunjangan Masa Kerja	Diberikan pekerja minimal sudah bekerja 1 tahun	Operator Produksi 1-2 Th: Rp. 2.000/ bulan 2-3 Th: Rp. 4.000/ bulan 3-4 Th: Rp. 6.000/ bulan 4-5 Th: Rp. 7.000/ bulan 5-6 Th: Rp. 8.000/ bulan > 6 Th: Rp. 9.000/ bulan	Kebijakan Perusahaan
Tunjangan Hari Raya	Diberikan sekurang-kurangnya H-7	Masa kerja/12 x (Gaji pokok + TMK + TJ (jika memiliki jabatan))	Permenaker No. 6 Tahun 2016
Uang Makan	Ya	Diberikan pada karyawan yang memangku jabatan	Kebijakan Perusahaan

Sumber: Data HRD PT. Duwa Atmimuda Kudus, 2023 (data diolah).

Berdasarkan tabel 1.4 dapat diketahui bahwa tidak ada kompensasi berupa insentif kehadiran. Minimnya kompensasi yang didapatkan karyawan bagian produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus dapat menjadi penyebab ketidakpuasan

karyawan sehingga memicu rendahnya kepuasan kerja dan loyalitas kerja karyawan pada perusahaan.

Permasalahan mengenai kepuasan kerja juga dirasakan oleh karyawan bagian produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus. Terdapat berbagai keluhan dari karyawan mengenai ketidaksesuaian antara keahlian karyawan dengan penempatan kerja. Berdasarkan wawancara bersama HRD PT. Duwa Atmimuda Kudus (2023), terdapat karyawan yang ditempatkan pada posisi tidak sesuai dengan bidang keahliannya seperti karyawan lulusan SMK Jurusan Akuntansi ditempatkan pada bagian produksi, karyawan lulusan SMK TKJ (Teknik Informasi dan Jaringan) ditempatkan pada bagian pengelasan dan karyawan lulusan S1 Manajemen ditempatkan pada bagian teknisi. Hal tersebut menjadi latar belakang ketidakpuasan karyawan, sehingga berdampak pada kurangnya inisiatif karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Research gap penelitian ini adalah hasil penelitian yang dilakukan Akhmal *et al.* (2018) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan Siregar *et al.* (2022) menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pradana (2021) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Rohimah (2018) menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Herispon &

Firdaus (2022) mengungkapkan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Tamali (2019) menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara pemberian kompensasi dengan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Febrian *et al.* (2020) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan Robianto *et al.* (2019) menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Asriandi *et al.* (2018) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Budiningsih (2020) menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja dengan loyalitas kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kertiyasa & Irbayuni (2022) mengungkapkan bahwa pemberian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Saptarini & Yudhaningsih (2020) menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara pemberian kompensasi dengan loyalitas kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kosasih & Kurniawan (2023) dan Fildzah (2020) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Irhamni *et al.* (2022) menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan loyalitas kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan Pemberian Kompensasi terhadap Loyalitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Bagian Produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus”**.

1.2 Ruang Lingkup

Adapun ruang lingkup yang menjadi batasan banyaknya subjek yang tercakup dalam sebuah masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut ini:

- a. Penelitian mengambil objek PT. Duwa Atmimuda Kudus.
- b. Variabel penelitian ini terdiri dari:
 1. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah loyalitas kerja (Y).
 2. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah pengembangan karir (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan pemberian kompensasi (X_3).
 3. Variabel intervening pada penelitian ini adalah kepuasan kerja (Z).
- c. Penelitian dilakukan 1 bulan sejak bulan April 2024.

1.3 Rumusan Masalah

Fenomena yang terjadi di PT. Duwa Atmimuda Kudus bagian produksi yang berkaitan dengan pengembangan karir, kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan loyalitas kerja, terdapat masalah yang diidentifikasi sebagai berikut:

1. Program pengembangan karir yang dilaksanakan di perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan karena kekosongan jabatan mengambil dari luar atau karyawan baru.

2. Lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti prasarana yang dimiliki oleh perusahaan tidak seimbang. Selain itu, kondisi lingkungan yang bising membuat karyawan di bagian produksi komponen listrik kurang nyaman dalam bekerja.
3. Tidak ada kompensasi berupa insentif kehadiran.
4. Terdapat berbagai keluhan dari karyawan mengenai ketidaksesuaian antara keahlian yang dimiliki karyawan dengan penempatan kerja karyawan bagian produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus seperti karyawan lulusan SMK Jurusan Akuntansi ditempatkan pada bagian produksi, karyawan lulusan SMK TKJ (Teknik Informasi dan Jaringan) ditempatkan pada bagian pengelasan dan karyawan lulusan S1 Manajemen ditempatkan pada bagian teknisi. Hal tersebut menjadi latar belakang ketidakpuasan karyawan, sehingga berdampak pada kurangnya inisiatif karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.
5. Rendahnya loyalitas karyawan yang ditandai dengan peningkatan absensi karyawan dalam 3 bulan terakhir dan karyawan yang keluar mengalami fluktuasi di 6 bulan terakhir.

Berdasarkan permasalahan di atas, pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus?

3. Bagaimana pengaruh pemberian kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus?
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas kerja pada karyawan bagian produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus?
5. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas kerja pada karyawan bagian produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus?
6. Bagaimana pengaruh pemberian kompensasi terhadap loyalitas kerja pada karyawan bagian produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja karyawan PT. Duwa Atmimuda Kudus?

1.4 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus.
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan bagian produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus.
4. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas kerja pada karyawan bagian produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus.
5. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas kerja pada karyawan bagian produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus.

6. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja pada karyawan bagian produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus.
7. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja pada karyawan bagian produksi PT. Duwa Atmimuda Kudus.

1.5 Manfaat Penelitian

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

1.5.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya tentang pengembangan karir, lingkungan kerja, pemberian kompensasi, loyalitas kerja dan kepuasan kerja.

1.5.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi serta sebagai bahan pertimbangan bagi PT. Duwa Atmimuda Kudus untuk meningkatkan loyalitas kerja karyawan melalui pengembangan karir, lingkungan kerja, pemberian kompensasi dan kepuasan kerja.