

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era dewasa ini, perusahaan diharuskan lebih kompetitif agar mampu bertahan menghadapi persaingan yang ketat. Sejak meluasnya virus corona di Indonesia, beberapa aktivitas menjadi terhambat dan atas desakan revolusi 4.0 di mana kecanggihan teknologi diunggulkan, maka beberapa kegiatan dialihkan di bidang teknologi. Penggunaan teknologi di era dewasa ini menggejala dalam semua dimensi kehidupan masyarakat yang turut terseret mulai dari bidang transportasi, perdagangan, kesehatan, industri, pendidikan, hingga sosial. Di era globalisasi saat ini dengan pasar tenaga kerja yang dinamis, menjaga dan mempertahankan karyawan yang baik serta mengembangkan loyalitas karyawan menjadi semakin penting, karena karyawan memiliki peran fundamental dalam setiap kegiatan operasional perusahaan (Putra, Jodi, & Prayoga, 2019).

Saat ini perusahaan sedang menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan, hal ini tercemin dari kecenderungan karyawan meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja dalam masa kerja yang relatif singkat. Sulitnya menjaga loyalitas kerja karyawan Menurut survei tenaga kerja tahun 2019 terhadap 100 karyawan di Indonesia yang dilakukan oleh kaum milenial, Deloitte (2019) sulitnya mempertahankan loyalitas kerja karyawan ditunjukkan melalui survei *Millenial as Workforce 2019* yang dilakukan kepada 100 karyawan di Indonesia, Deloitte (2019) mengungkapkan bahwa separuh dari responden atau 49,5% kaum milenial mengaku bekerja di tempat kerja atau perusahaan Waktu yang ideal adalah 3-5 bertahun-tahun. Dan sebanyak 24% responden berpendapat bahwa periode ideal adalah 1-2 tahun. Sementara itu, 15% yakin ingin bekerja di tempat kerja selama lebih dari 5 tahun, di samping persepsi umum di kalangan milenial. Dibandingkan dengan survei

tahun sebelumnya, itu turun sebanyak 15 poin persentase. Sementara responden yang mewakili Gen Z melaporkan loyalitas yang lebih rendah, 61% dari mereka mengatakan mereka akan meninggalkan perusahaan dalam waktu dua tahun jika diberi pilihan. Hasil survei tersebut sejalan dengan survei yang dilakukan oleh Towers Watson dalam Global Workforce Study (GWS) terhadap 32.000 karyawan di seluruh dunia termasuk lebih dari 1000 karyawan di Indonesia dari berbagai level dan demografi. Survei ini menunjukkan bahwa sebanyak 66% karyawan di Indonesia cenderung meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja dalam kurun waktu dua tahun (Sindonews, 2014). Retensi atau *turnover* karyawan adalah salah satu masalah yang paling penting yang menjadi fokus bagi pelaku bisnis saat ini.

Menurut Elisabeth et al. (2021) keberadaan karyawan dalam perusahaan sangat penting dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan, sehingga kemampuan perusahaan dalam mengelolakaryawannya dengan baik dapat mengurangi turnover. Penelitian telah menunjukkan bahwa keberhasilan di masa depan perusahaan akan bergantung pada seberapa jauh perusahaan dapat menarik dan mempertahankan gaya kerja yang inovatif, kreatif, dan fleksibel (Zeuch, 2016). Sehingga bisa diartikan kompetisi bisnis saat ini sesungguhnya terletak pada sumber daya manusia yang dimiliki.

Sumber daya manusia merupakan aset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi sebuah organisasi (Benjamin, 2017). Suatu organisasi dalam upaya mewujudkan eksistensinya membutuhkan sumber daya manusia yang efektif karena suatu organisasi tanpa dukungan karyawan yang tepat, baik kualitas maupun kualifikasi maupun jumlahnya, ada kecenderungan bahwa organisasi tidak akan sanggup mempertahankan keberadaannya, apalagi berkembang di masa depan (Wibowo, 2013). Bagi perusahaan sumber daya manusia ini diartikan sebagai penggerak suatu tatanan perusahaan agar perusahaan tersebut dapat mewujudkan visi dan misinya. Handoko (2012) berpendapat

bahwa kesuksesan suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada bahan baku dan modal, tetapi juga sumber daya manusianya. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk menemukan sumber daya manusia yang berdaya saing dan kompeten untuk mendukung dan memaksimalkan produktivitas bisnis yang dijalankan.

Dalam suatu organisasi, aspek loyalitas karyawan merupakan salah satu variabel yang sangat penting dan fundamental. Apabila loyalitas tinggi, maka komitmen dan integritas akan terbentuk, sehingga secara otomatis seorang karyawan akan memberikan sebuah usaha sebaik dan semaksimal mungkin guna melakukan hal-hal yang memberikan dampak positif bagi organisasinya. Widhiastuti (2012) berpendapat loyalitas adalah ukuran untuk melihat apakah seorang karyawan memiliki komitmen yang kuat atau tidak terhadap organisasi perusahaan. Stefanus et al. (2010) mendefinisikan loyalitas sebagai keteguhan seseorang terhadap sesuatu, yang tidak hanya loyalitas fisik, tetapi juga pikiran, perhatian, ide, dan dedikasinya terhadap organisasi. Loyalitas karyawan dimanifestasikan dari hubungan yang kuat dan aktif seorang karyawan dengan organisasi akibatnya seorang karyawan bersedia untuk memberikan sesuatu dari dirinya untuk berkontribusi terhadap kesejahteraan perusahaan (Moorman & Blakely dalam Peloso 2004). Jadi, sumber daya manusia yang loyal diprediksi akan mampu memberikan pengaruh yang luar biasa terhadap kontinuiti perusahaan tersebut.

Oleh karena itu, memperhatikan setiap detail pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi perusahaan dan dapat diartikan sebagai suatu investasi dalam perusahaan, dengan harapan karyawan akan memberikan output yang baik bagi perusahaan. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi bukanlah sesuatu yang mudah, karena melibatkan berbagai elemen dalam suatu organisasi, yaitu karyawan, pimpinan, serta sistem itu sendiri (Jusuf, Mahfudnurnajamuddin, Mallongi, & Latief, 2016). Namun wajib bagi perusahaan untuk mengusahakan kepuasan karyawan dengan berbagai

cara karna bagaimanapun berkat merekalah perusahaan dapat mewujudkan visinya. Menjadi sebuah keberuntungan atau rasa syukur tersendiri apabila suatu perusahaan dapat mencapai kesejahteraan karyawannya, karna banyak sekali manfaat yang akan didapat, karyawan akan bekerja secara maksimal dan profesional, karyawan berperilaku sesuai budaya organisasi perusahaan, karyawan menjadi nyaman di perusahaan tersebut, dan sebagainya. Memang dalam hal ini harus ada *take and give* antara karyawan dengan perusahaan dan tak sesimple perusahaan hanya memberikan kompensasi gaji maka perusahaan sudah memenuhi kewajiban pada karyawan.

Perusahaan logistik memiliki peluang dan ancaman yang relatif besar, dan dalam industri jasa, perusahaan harus mempertimbangkan dan mengkaji beberapa kekuatan dan kelemahan internalnya (Ginny, 2019). PT. Forin Transbuana Logistik telah berkembang reputasi sebagai penyedia solusi total untuk kebutuhan logistik. Sebagai perusahaan layanan logistik, kegiatannya ditujukan untuk mengurus semua yang dibutuhkan agar pengiriman barang-barang yang akan dilakukan melalui darat, laut dan udara, domestik dan internasional, dari pengirim ke penerima. Dedikasi penuh dan pemahaman akan kebutuhan serta keinginan pelanggan ditetapkan sebagai strategi inti perusahaan untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi dan memenuhi standar internasional. Industri logistik merupakan tulang punggung pembangunan, tingkat pertumbuhan akhir-akhir ini meningkat secara signifikan dan perekonomian berkembang dengan sehat. PT. Forin Transbuana Logistik sebagai salah satu perusahaan di sektor logistik berkomitmen untuk menjadi yang terdepan dalam manajemen mutu. Hal tersebut menjadikan PT. Forin Transbuana Logistik semakin memperkuat perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan dengan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan melalui karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan.

Namun demikian, berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh pihak HRD PT. Forin Transbuana Logistik ditemukan fenomena kurangnya loyalitas karyawan. Setiap tahunnya selalu ada kasus di mana karyawan mengundurkan diri sebagian beralasan ingin mencari pekerjaan lain serta mendapat pekerjaan baru yang patut diduga memiliki korelasi dengan kondisi pekerjaan dan tempat kerja yang membuat mereka tidak puas dan akhirnya keluar. Adapun masalah-masalah yang menyangkut karyawan akan menjadi konsentrasi penuh bagi perusahaan.

Dari hasil wawancara dan observasi dengan beberapa karyawan PT. Forin Transbuana Logistik di Surabaya, ditemukan permasalahan yang berhubungan dengan kepuasan kerja, pengembangan karir, dan budaya organisasi. Tentang budaya organisasi ditemukan masih adanya karyawan yang kurang bersemangat dalam bekerja, sebagian karyawan kurang berorientasi terhadap hasil sehingga pada saat jam kerja masih ada yang duduk santai, adanya beberapa karyawan khususnya generasi muda yang resign dalam waktu yang singkat, hingga karyawan yang sering mengeluh saat berkerja. Sehingga menjadi penting dilakukan penelitian yang berhubungan dengan masalah loyalitas karyawan, untuk melihat seberapa tingkat loyalitas, rasa memiliki organisasi dan pengabdian karyawan dalam perusahaan tersebut, agar mengetahui cara untuk menangani permasalahan yang mungkin timbul.

Belum maksimalnya loyalitas pada karyawan diduga disebabkan oleh kurang masifnya pelaksanaan pengembangan karir perusahaan, rendahnya kepuasan kerja karyawan dan belum optimalnya pelaksanaan budaya organisasi perusahaan. Sumber daya manusia yang loyal akan memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan. Namun terkadang terdapat permasalahan yang menyebabkan pekerja kurang loyal, dikarenakan beberapa faktor tertentu dalam tempat mereka berkerja, dan hal inilah yang terkadang mendasari karyawan kurang efektif dalam menjalankan tugasnya di perusahaan.

Pengembangan karir merupakan hal yang terpenting yang harus dilakukan dalam upaya mengembangkan dan meningkatkan efektivitas sumber daya manusia. Rencana pengembangan karir yang baik harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, sehingga perusahaan perlu memfasilitasi pembelajaran dan pelatihan karyawan. Kebijakan perusahaan untuk mengelola karir karyawan dianggap berdampak pada individu dan dengan demikian dilihat sebagai harga diri ketika berkontribusi pada perusahaan (A. A. A. P. Mangkunegara, 2005). Rothwell, William J. and Kazanas (2003) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan seseorang untuk mempersiapkan peluang masa depan untuk mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir tentunya merupakan hal yang diinginkan oleh setiap karyawan, karena pada umumnya semakin tinggi jabatannya maka akan semakin baik pula kehidupannya. Apabila suatu perusahaan tidak melakukan proses pengembangan karir, tentunya karyawan akan menurunkan loyalitasnya kepada perusahaan dan berakibat merugikan perusahaan itu sendiri (Yuliyanti, Susita, Saptono, Susono, & Rahim, 2020).

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Willy Rizky Utami dan Dwiatmadja (2020) menyatakan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh terbesar terhadap loyalitas kerja karyawan. Hasil penelitian lainnya yang dilakukan Siregar, Ainun, dan Putra (2022) dan Aljehani et al. (2021) juga ditemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel pengembangan karir dengan variabel loyalitas. Hal ini sesuai dengan pendapat Uthyasuriyan dalam Yuliyanti et al. (2020) pengembangan karir merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi loyalitas karyawan karena dapat memberikan banyak kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh pengalaman dan pengetahuan yang cukup. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Lumiu, Pio, and Tatimu (2019) menjelaskan hasil berbeda bahwa variabel pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan.

Permasalahan loyalitas karyawan erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya menyangkut perilaku seseorang dalam bekerja pada perusahaan akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan (Adamy, 2016). Widhiastuti (2012) berpendapat bahwa “Kepuasan kerja merupakan variabel moderator nyata yang akan mempengaruhi karyawan atau SDM perusahaan agar loyal melalui komitmen yang telah disepakati bersama”. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah tentunya akan mengakibatkan rendahnya tingkat kepuasan pelanggan padahal hidup matinya suatu perusahaan akan tergantung pada kepuasan dan loyalitas pelanggannya (Suyono, Mayasari, Alimudin, Elisabeth, & Arisanti, 2020). Ketidakpuasan pekerjaan juga cenderung menyebabkan karyawan merasa tidak berharga, tidak dihargai, dan meninggalkan organisasi. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja dalam suatu organisasi memiliki kecenderungan untuk tetap berada pada organisasi tersebut, sedangkan karyawan yang merasa tidak puas terhadap suatu organisasi memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ayu and Adnyani (2019) terhadap karyawan Rumah Sakit Umum Puri Raharja dengan sampel sebanyak 88 karyawan, dimana hasil analisis penelitian ini dikemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, hal tersebut mengimplikasikan bahwa semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya maka loyalitas karyawan juga tinggi. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahyudi, Nuryanti, and Haryetti (2016) dan Suryanti, Masruchin, and Mx (2018), dimana dalam penelitiannya ditemukan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan. Karyawan yang puas merupakan pertanda bahwa organisasi tersebut dikelola dengan baik dan menggambarkan hasil kerja manajemen yang efektif dan berhasil (Adamy, 2016). Hasil penelitian berbeda ditemukan dari penelitian yang dilakukan oleh Citra and Fahmi (2019)

dan Kahpi et al. (2020) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas.

Selain pengembangan karir dan kepuasan kerja, salah satu faktor yang menyebabkan naik atau turunnya loyalitas karyawan yakni budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan menimbulkan seorang karyawan untuk bersikap, berfikir, dan berkepribadian sejalan dengan nilai-nilai organisasinya (Mahyudi et al., 2016). Robbins and Coulter (2010) memaparkan bahwa budaya organisasi merupakan sehimpunan pandangan hidup, prinsip, kultur dan cara bekerja yang dianut bersama dan memberikan pengaruh terhadap karakter serta tindakan para anggota organisasi. Budaya organisasi akan mewarnai dan menghasilkan perilaku atau kegiatan berbisnis secara operasional, yang tanpa disadari akan menjadi kekuatan yang mampu atau tidak mampu menjamin kelangsungan eksistensi organisasi/perusahaan (Wibowo, 2013). Bukit, Malusa, dan Rahmat (2017) berpendapat bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada sumber daya manusia yang kuat mampu mengembangkan hubungan alami antara kegiatan sumber daya manusia dan perencanaan strategis.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahyudi, Nuryanti, dan Haryetti (2016) dan Kahpi et al. (2020) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada loyalitas karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Asriandi, Umar Gani, dan Hasbi (2018) dan Nuriyah dan Azizah (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, menandakan adanya *findings the gap* hasil penelitian, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut terkait pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan PT. Forin Transbuana Logistik di Surabaya”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan pokok pikiran yang dituangkan di dalam latar belakang masalah tersebut, maka permasalahan yang bisa dikemukakan adalah sebagai berikut :

1. Apakah pengembangan karir secara parsial berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PT. Forin Transbuana Logistik?
2. Apakah kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PT. Forin Transbuana Logistik?
3. Apakah budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PT. Forin Transbuana Logistik?
4. Apakah pengembangan karir, kepuasan kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PT. Forin Transbuana Logistik?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengembangan karir secara parsial berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PT. Forin Transbuana Logistik.
2. Untuk mengetahui kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PT. Forin Transbuana Logistik.
3. Untuk mengetahui budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PT. Forin Transbuana Logistik.

4. Untuk mengetahui pengembangan karir, kepuasan kerja, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PT. Forin Transbuana Logistik.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan khasanah keilmuan mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karir, kepuasan kerja, budaya organisasi dan loyalitas karyawan, serta sebagai pertimbangan dalam pembeda gagasan-gagasan lainnya.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian ini, penulis dapat menambah pengetahuan serta wawasan khususnya dalam bidang sumber daya manusia mengenai pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja, budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan sekaligus untuk memenuhi salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Strata 1 Fakultas Hukum, Ekonomi dan Pendidikan Program Studi Manajemen pada Universitas Narotama.

b) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan loyalitas karyawan dengan memperhatikan aspek budaya organisasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Dan penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi PT. Forin Transbuana Logistik di Surabaya dalam membuat kebijakan agar dapat memaksimalkan nilai perusahaan.

c) Bagi Umum

Dalam penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai sumbangsih pemikiran serta bahan referensi terhadap perusahaan dan institusi lainya dalam mengambil keputusan dan menentukan kebijakan yang bersangkutan terhadap masalah loyalitas karyawan.

d) Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan rujukan dan pembandingan sehingga penelitian selanjutnya dapat mengembangkan dan melihat variabel lain yang berbeda dengan organisasi yang berkaitan dengan loyalitas karyawan.

1.5. Batasan Penelitian

Pembatasan suatu masalah digunakan untuk menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian tersebut lebih terfokus dan tidak meluas, sehingga memudahkan dalam pembahasan serta tujuan penelitian akan tercapai. Pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian hanya dilakukan pada karyawan PT. Forin Transbuana Logistik di Surabaya.
2. Variabel yang diteliti hanya Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Loyalitas Karyawan. Apabila terdapat variabel lain yang digunakan maka variabel tersbut tidak di bahas dalam penelitian ini.
3. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif karena dalam penelitian ini akan menghitung seberapa besar pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan. Variabel dalam penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu pengembangan karir, kepuasan kerja, dan budaya organisasi sebagai variabel bebas (X1, X2, dan X3), kemudian loyalitas karyawan sebagai variabel terikat (Y)