

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Perkembangan industri yang semakin pesat membawa dampak timbulnya persaingan usaha yang semakin ketat dalam bidang pelayanan terhadap pelanggan. Kondisi ini menuntut setiap perusahaan untuk memiliki keunggulan-keunggulan kompetitif, respon yang cepat dan tanggap agar dapat bersaing dengan perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sejenis. Keunggulan-keunggulan kompetitif ini dapat diperoleh dengan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan memiliki loyalitas tinggi serta setia terhadap perusahaan. Loyalitas kerja yaitu kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab (Hasibuan, 2011).

Perusahaan harus menyadari bahwa manusia pada dasarnya memiliki berbagai macam kebutuhan yang semakin lama semakin bertambah dan kompleks. Hal tersebut sesuai dengan perusahaan PT. Intan Pariwara Klaten. Visi perusahaan adalah ikut mencerdaskan kehidupan bangsa dan menyediakan sarana kehidupan bangsa dan menyediakan sarana pendidikan yang bermutu. Misi Perusahaan adalah menciptakan sarana menciptakan sarana ilmu pengetahuan dengan harga terjangkau. Kredo perusahaan adalah mari bersama Intan Pariwara mencerdaskan bangsa. Intan Pariwara memiliki impian besar bahwa bangsa Indonesia akan unggul dan memberi kontribusi

besar sesuai cita-cita Undang-Undang Dasar 1945. Intan Pariwara mengambil peran sebagai mitra pemerintah Republik Indonesia dalam usaha meningkatkan kualitas pendidikan bagi generasi muda Indonesia. Untuk itu, Intan Pariwara berusaha selalu menjaga kualitas produknya sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sejak 2010 PT Intan Pariwara mendapat akreditasi ISO 9001:2008 dari JAS-ANZ. ISO 9001 merupakan standard internasional yang mengatur tentang sistem management mutu (Quality Management System). Adapun tulisan 2008 menunjukkan tahun revisi. Jadi ISO 9001:2008 adalah sistem manajemen mutu ISO 9001 hasil revisi tahun 2008. Versi 2008 ini adalah versi terbaru yang diterbitkan pada Desember 2008 lalu. Hal ini menunjukkan bahwa PT Intan Pariwara berhasil secara konsisten menyediakan produk yang memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan pihak manajemen.

Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawannya baik yang berupa pemberian material maupun non material. Melalui karyawan yang membuat *engagement*/terikat dengan pekerjaan dan organisasinya saat ini. Namun, terdapat perbedaan mendasar bahwa *engagement* dengan loyalitas kerja, *Work engagement* bukanlah sikap, namun digambarkan sebagai tingkatan keterlibatan karyawan (*engaged, not engaged, actively disengaged*), sedangkan loyalitas kerja adalah sikap yang dilakukan oleh karyawan di perusahaan seperti mentaati peraturan dan patuh terhadap perusahaan. Menurut Hasibuan (2013), loyalitas kerja merupakan sikap umum seorang individu sebagai bentuk kesetiaan terhadap perusahaan. Untuk mencapai tujuannya, departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam

merekrut, melatih, mengembangkan, mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan para karyawan yang berkualitas serta memiliki loyalitas tinggi. Loyalitas kerja para karyawan bukan hanya sekedar kesetiaan fisik atau keberadaannya di dalam organisasi, namun termasuk pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya tercurah sepenuhnya kepada organisasi (Robbins, 2002).

Loyalitas kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh perhatian manajemen terhadap kebutuhan karyawan. Salah satu diantaranya adalah dengan diperolehnya posisi pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya. Loyalitas merupakan sikap karyawan dalam mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan bertanggung jawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja (Poerwopoespito, 2005). Loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatan dan organisasi (Hasibuan, 2013). Menurut Rowley (2012), loyalitas adalah sikap berkomitmen, setia dan menjaga hubungan kerja dengan para pekerja dengan lebih baik lagi untuk peningkatan kinerja termasuk peningkatan produktivitas kinerja tim dan individu yang diakibatkan oleh rendahnya ketidakhadiran dan menurunnya angka *turnover*. Menurut Steers dan Porter (2005), loyalitas diartikan sebagai komitmen, yaitu sejauh mana karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya dan mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan tersebut. Menurut Siagian (dalam Timotius, 2016) Loyalitas kerja adalah kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain, dimana kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang-orang yang tidak

bertanggung jawab. Menurut Jusuf (dalam Nandania, 2013) berpendapat bahwa loyalitas merupakan suatu sikap yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu pada pekerjaannya, kelompok, atasan, maupun pada tempat kerjanya yang menyebabkan seseorang rela berkorban demi memuaskan pihak lain atau masyarakat.

Aspek-aspek loyalitas kerja menurut Hasibuan (2013) adalah ketaatan/kepatuhan pada peraturan perusahaan, rasa tanggung jawab yang tinggi, pengabdian terhadap perusahaan, kesanggupan karyawan dalam melaksanakan kerja. Ketaatan atau kepatuhan diindikasikan dengan perilaku seorang karyawan yang selalu taat pada peraturan. Sesuai dengan pengertian loyalitas, ketaatan ini timbul dari kesadaran karyawan jika peraturan yang dibuat oleh perusahaan semata-mata disusun untuk memperlancar jalannya pelaksanaan kerja perusahaan. Rasa tanggung jawab tinggi yaitu ketika seorang karyawan memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas, maka secara otomatis ia akan merasa memiliki tanggung jawab yang besar terhadap perusahaannya. Pengabdian terhadap perusahaan yaitu adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan sikap sesuai dengan pengertian loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan. Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan kerja yaitu karyawan yang memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas, tidak segan untuk bekerja sama dengan karyawan lain.

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Towers Watson sebuah perusahaan konsultan SDM global yang dikutip oleh Koran Sindo News Jakarta (2014), kemampuan merekrut dan mempertahankan karyawan terbaik menjadi tantangan perusahaan di Indonesia. Kondisi ini disebabkan karena mereka kesulitan memahami kontribusi mendorong loyalitas kerja dan *engagement* para pekerja profesional di Indonesia terhadap perusahaan mereka. Hal ini yang menyebabkan karyawan Indonesia bertahan dalam suatu perusahaan, selain gaji tinggi adalah kesempatan pengembangan karier, lingkungan kerja yang nyaman, dan lamanya waktu perjalanan ke kantor. Banyak perusahaan di Indonesia gagal memahami ini, sehingga 66% karyawan di Indonesia cenderung meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja dalam kurun waktu 2 tahun.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pada hari Senin 18 September 2017 yang dilakukan dengan 5 orang karyawan PT. Intan Pariwara Klaten, mereka menyatakan bahwa setiap karyawan dituntut untuk mempunyai sikap taat dan patuh pada sistem peraturan perusahaan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Akan tetapi, karyawan belum merasa sepenuhnya patuh pada kebijakan perusahaan seperti tidak datang tepat waktu serta tanggung jawab pekerjaan yang tidak dilaksanakan dengan baik. Kurangnya loyalitas kerja karyawan di perusahaan tersebut diindikasikan adanya tindakan yang kurang disiplin bagi karyawan, melanggar peraturan perusahaan dan tidak bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, karena setiap karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut belum memenuhi tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara pada hari senin 23 oktober 2017 yang dilakukan dengan pihak HRD PT. Intan Pariwara Klaten, menyatakan dari 475 karyawan di perusahaan tersebut, bahwa angka *turnover* pada tahun 2015 sebesar 5 orang karyawan yang mengeluarkan diri, serta pada tahun 2016 sebesar 11 orang belum termasuk pada tahun 2017, karena angka turnover ini masih bertambah lagi seiring juga bertambahnya karyawan di tahun ini. Hal ini mengalami angka peningkatan dua kali lipat dari tahun sebelumnya, penyebabnya yaitu setiap karyawan tidak memiliki kesempatan untuk berkarir diperusahaan seperti jenjang karir belum pasti setelah bekerja selama bertahun-tahun di perusahaan tersebut. Peluang promosi yang diberikan belum pasti sehingga karyawan untuk berkembang dan memberikan kreativitas untuk perusahaan berkurang, karyawan juga tidak diberikan pekerjaan sesuai dengan kesenangan di dalam perusahaan, dan karyawan tidak diberikan kemampuan untuk mengikuti seminar secara adil dan merata untuk memperoleh kecakapan dalam bekerja. Sehingga hal tersebut membuat loyalitas kerja karyawan di perusahaan berkurang karena tidak ada kejelasan yang pasti untuk mengembangkan karir.

Berdasarkan data diatas dapat disimpulkan bahwa setiap karyawan memiliki masalah pekerjaan pada perusahaan. Karyawan yang tidak taat peraturan akan dikenakan sanksi berupa hukuman dengan perilaku yang dilakukannya tersebut, kepatuhan dalam berorganisasi memiliki efek jangka panjang yang berguna bagi karyawan untuk selalu mentaati setiap peraturan organisasi perusahaan tersebut, tanggung jawab setiap karyawan sepenuhnya belum dilaksanakan kepada perusahaan

sehingga setiap karyawan mengabdikan pekerjaan yang dilakukan pada saat bekerja di dalam perusahaan tersebut.

Perusahaan dan karyawan seharusnya selaras agar terjalin suatu sistem organisasi yang baik untuk mensejahterakan organisasi maupun karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut, sehingga karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut memiliki tanggung jawab tinggi, kepatuhan terhadap perusahaan, taat peraturan dalam organisasi untuk perusahaan agar setiap karyawan mempunyai loyalitas yang tinggi. Namun kenyataannya perusahaan dan karyawan tidak selalu bekerja sama dengan baik, sehingga karyawan tidak mentaati setiap peraturan yang diberikan oleh perusahaan.

Perusahaan menerapkan agar adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan sikap sesuai dengan pengertian loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan. Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan kerja yang memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas, tidak segan untuk bekerja sama dengan karyawan lain.

Menurut Jusuf (dalam Nandania, 2013), faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja karyawan adalah faktor rasional, faktor emosional dan faktor kepribadian. Faktor rasional yaitu menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti gaji, bonus, pengembangan karir. Faktor emosional yaitu menyangkut perasaan atau deskripsi diri seperti pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkharisma, pekerjaan yang membanggakan,

penghargaan yang diberikan perusahaan dan budaya kerja. Pengembangan karir yaitu proses pada saat karyawan mengalami kemajuan melalui serangkaian tingkatan-tingkatan yang mana masing-masing tingkatan dikarakteristikan dengan sejumlah perbedaan yaitu jenis tugas yang semakin berkembang, aktivitas yang berbeda dan hubungan yang berbeda, fasilitas-fasilitas yang diberikan lembaga untuk karyawan.

Menurut Walgito (2002), mengemukakan persepsi merupakan suatu proses yang didahului oleh proses penginderaan, yaitu merupakan proses diterimanya stimulus untuk individu melalui alat indera dan bersifat *integrated* dalam diri individu terhadap stimulus yang diterimanya. Menurut Maramis (dalam Sunaryo, 2004), persepsi ialah daya mengenal barang, berkualitas atau hubungan, dan perbedaan antara hal ini melalui proses mengamati, mengetahui, atau mengartikan setelah panca inderanya mendapat rangsang. Persepsi adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka (Robbins, 2008)

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan/organisasi dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan karier pada pekerja, yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Dengan kata lain, pembinaan karir adalah salah satu kegiatan manajemen SDM, harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya. Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian menempatkan

posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempati selama masa kehidupannya.

Menurut Saksono (2003), Pengembangan karier yaitu meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan diri seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. Suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karier yang realistis. Handoko (2000), mengemukakan bahwa istilah karir telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Menurut Singodimedjo (2000), karir merupakan urutan dari kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku yang berkaitan dengan kerja, sikap, dan aspirasi-aspirasi yang berhubungan selama hidup seseorang. Pendapat lain tentang karir menurut Hall (dalam Gibson, 1987), adalah persepsi seseorang mengenai sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan sepanjang hidup orang tersebut (dimulai pertama seseorang bekerja sampai dengan sekarang). Menurut Gibson, Ivancevich & Donnely (dalam Sutrisno, 2015) Bergerak maju, berarti pada diri orang tersebut adanya keinginan untuk mendapatkan tantangan yang lebih besar, adanya keinginan untuk mendapatkan status dan prestise, serta adanya keinginan untuk mendapatkan kekuasaan yang lebih besar. Menurut Ruky (2003), kemajuan karir sering kali menjadi obsesi banyak orang yang bekerja dan sering kali menjadi pikiran mereka daripada pihak pimpinan perusahaan. Karyawan yang mempersepsi pengembangan karirnya secara positif cenderung mempunyai sikap kerja yang baik dan kepuasan kerja yang tinggi, sehingga akan menghindari berbagai sikap dan perilaku kerja yang menghambat pencapaian tujuan organisasi, seperti

pemogokan, ketidakhadiran (absensi), ataupun perpindahan kerja (Robbins, 1996). Karyawan yang memiliki persepsi pengembangan karir yang positif cenderung lebih bersemangat ketika bekerja, lebih produktif, serta efisien dan efektif dalam menghadapi dan menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Noe (dalam Hartatik, 2014), pengembangan karir adalah perolehan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan, serta tuntutan klien dan pelanggan. Pengembangan karir pada dasarnya meliputi dua proses utama, yaitu perencanaan karir dan manajemen karir (Irianto, 2001)

Menurut Martoyo (dalam Hartatik, 2014) pengembangan karir berfungsi untuk menurunkan perputaran karyawan (*turnover*). Perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang ditetapkan dapat meningkatkan loyalitas pada organisasi, dengan demikian menurunkan tingkat *turnover* pada karyawan. Menurut Noe (1994), menyatakan bahwa persepsi pengembangan karir adalah proses pada saat karyawan mengalami kemajuan melalui serangkaian tingkatan–tingkatan yang mana masing–masing tingkatan dikarakteristikan dengan sejumlah perbedaan yaitu jenis tugas yang semakin berkembang, aktivitas yang berbeda dan hubungan yang berbeda. Menurut Bernardin (2003), pengembangan karir adalah usaha yang bersifat formal, terorganisir, dan terencana untuk meraih keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan kebutuhan organisasional.

Menurut Saksono (2003), aspek yang dinilai dalam persepsi pengembangan karir yaitu kesempatan untuk mencapai suatu yang berharga, kesempatan untuk

mencapai hal baru, kesempatan untuk membuat pegawai merasa senang, kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan. Kesempatan untuk mencapai suatu yang berharga yaitu parameter yang diukur adalah promosi jabatan, adil dalam berkarir, dan mendapatkan informasi peluang promosi. Kesempatan untuk mencapai hal baru yaitu parameter yang diukur adalah kesempatan mengembangkan pengetahuan inovasi dan kreativitas. Kesempatan untuk membuat pegawai merasa senang yaitu parameter yang diukur adalah kesempatan memilih pekerjaan sesuai dengan kesenangan dan kesempatan menyelesaikan pekerjaan dengan cara masing-masing. Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan yaitu parameter yang diukur adalah kesempatan mengikuti diklat, seminar secara adil dan merata.

Adanya penilaian bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir, tentunya akan meningkatkan loyalitas kerja pada karyawan. Semakin kuat penghayatan terhadap nilai-nilai pengembangan karir terhadap pekerjaan, maka loyalitas kerja akan meningkat. Sebaliknya seorang karyawan yang mempersepsikan dirinya tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir akan merasakan tidak ada kesempatan untuk menggapai promosi jabatan, inovasi, kreativitas, kesenangan dalam memilih pekerjaan, ketidakadilan terhadap karyawan. Hal tersebut akan melandasi munculnya perilaku kerja yang asal-asalan atau tidak beretos kerja. Menurut Noe (dalam Hartatik, 2014), Pengembangan karir adalah perolehan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan, serta tuntutan klien dan pelanggan.

Karyawan yang memiliki loyalitas kerja tinggi akan menaati peraturan, setia dengan peraturan, tanggung jawab, bekerja secara total, memanfaatkan potensi diri secara maksimal, bersemangat tinggi, bekerja sama dengan karyawan lain, tidak mudah putus asa, kreatif mencipta, berpendirian kuat, serta bekerja secara efektif dan efisien. Setiap perusahaan tentunya mengharapkan para karyawan menunjukkan loyalitas kerja yang tinggi, dan tentunya kinerja yang baik, terlepas dari status dari karyawan tersebut. Status sebagai karyawan pada awalnya tidak disertai dengan kesempatan mengembangkan karir, sampai seorang diangkat menjadi karyawan tetap. Menurut Rowley (2012), loyalitas adalah sikap berkomitmen, setia dan menjaga hubungan kerja dengan para pekerja dengan lebih baik lagi untuk peningkatan kinerja termasuk peningkatan produktivitas kinerja tim dan individu yang diakibatkan oleh rendahnya ketidakhadiran dan menurunnya angka *turnover*.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati (2013), diperusahaan jasa yang bergerak dalam bidang perindustrian pengecoran logam ini memiliki harapan dengan terus meningkatkan loyalitas kerja karyawan, juga memiliki pelanggan atau karyawan yang loyal agar pelanggannya tidak melakukan *switching* ke perusahaan lain. Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Maju mundurnya suatu perusahaan akan sangat tergantung dari kinerja karyawan perusahaan yang bersangkutan. Karyawan yang mempunyai kinerja yang bagus adalah karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi. Dengan adanya pengembangan karir akan mendorong karyawan dalam

mencapai loyalitas kerjanya. Baik tidaknya karyawan dalam pengembangan karirnya akan berdampak terhadap loyalitas kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, dapat dirumuskan pertanyaan penelitian apakah ada hubungan antara persepsi pengembangan karir dengan loyalitas kerja pada karyawan PT.Intan Pariwara Klaten?

## **B. Tujuan & Manfaat Penelitian**

### 1. Tujuan penelitian

adalah untuk mengetahui hubungan loyalitas kerja dengan persepsi terhadap pengembangan karir karyawan

### 2. Manfaat penelitian

#### a. Manfaat teoritis

Hasil penelitian diharapkan dijadikan sebagai bahan informasi, penambahan wawasan dan pengembangan disiplin ilmu pengetahuan psikologi industri dan organisasi khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia terutama yang berhubungan dengan persepsi terhadap pengembangan karir terhadap karyawan. Selain itu penelitian ini juga diharapkan sebagai salah satu sumber bagi siapa yang mau meneliti lebih lanjut mengenai loyalitas kerja maupun persepsi terhadap pengembangan karir pada karyawan.

#### b. Manfaat Praktis

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi kepada karyawan bahwasannya loyalitas kerja yang tercipta dengan

baik serta melakukan tanggung jawab dengan baik dan disiplin pada perusahaan akan berpengaruh dengan persepsi terhadap pengembangan karir para karyawannya, sehingga salah satu sumber informasi tentang hal apa yang harus di benahi pada perusahaannya.

- 2) Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan khasanah ilmu dan informasi kepada perusahaan bahwasannya loyalitas kerja yang tercipta pada perusahaan akan berpengaruh dengan persepsi terhadap pengembangan karir para karyawannya, sehingga hasil penelitian bisa menjadi salah satu sumber informasi tentang hal apa yang harus dibenahi pada karyawan.