

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen yang paling penting di dalam perusahaan. Sumber daya manusia sendiri memiliki peranan penting di dalam perusahaan karena pengendalian dan pengelolaan di perusahaan dilakukan oleh manusia, sehingga sumber daya manusia adalah salah satu faktor terpenting di dalam perusahaan yang dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber Daya Manusia sangat berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan sikap positif dan selalu melakukan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab dan antusias, sehingga output yang dihasilkan akan optimal. Dengan hal ini, SDM adalah sebuah asset penting dan harus dikelola secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan (Marjanuardi & Ratnasari, 2019).

Memahami pentingnya adanya SDM di era saat ini adalah salah satu upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan meningkatkan kualitas dan loyalitas kerja karyawan. Perusahaan diharapkan memiliki strategi yang tepat melalui sebuah kreativitas dan mampu berinovasi karena adanya kebutuhan dan keinginan yang terus berubah. Untuk hal itu diperlukan orang-orang yang kreatif, mandiri, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan akan lebih berkembang dan memiliki sebuah peluang besar ketika memilih karyawan yang tepat dan berkualitas guna mendukung karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik (Darmawan, 2020). Untuk ukuran loyalitas sendiri adalah berapa lamanya mereka bertahan dalam perusahaan (Shih, 2014). Loyalitas kerja karyawan adalah keragaman peran dan anggota dalam menggunakan pikiran dan waktunya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Hasibuan M. , 2021). Loyalitas karyawan adalah istilah yang di definisikan untuk karyawan yang tanpa mengeluh dikarenakan dia yakin bahwa keadaan akan membaik di masa depan terhadap perusahaannya (Hirschman, 1970).

Loyalitas karyawan pada perusahaan dibuktikan dengan komitmen karyawan pada perusahaan, loyalitas pada organisasi dapat terjadi dikarenakan faktor yang terjadi dari dalam diri maupun dari organisasi (Sedarmayanti, 2020). Loyalitas karyawan adalah sebuah keterikatan atau komitmen psikologis seseorang terhadap suatu organisasi atau perusahaan (Wan , 2012). Hal ini mencakup sejumlah faktor Loyalitas juga merupakan sebuah hubungan yang didasari oleh kepercayaan, rasa memiliki yang kuat dan bersedia bertahan di organisasi atau perusahaan (Guillon & Cecile, 2014).

Banyak upaya yang telah dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan sehingga memberikan kepercayaan yang lebih terhadap mitra bisnis dan pengguna jasa penjaminan. Sebagai perusahaan penjaminan terbesar di Indonesia, perusahaan terus melakukan perubahan ke arah pencapaian tujuan perusahaan. Menjaga loyalitas karyawan bukan suatu hal yang mudah, hal ini dikarenakan pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan dengan baik agar menjadi efektif dan mampu mempertahankan karyawan yang potensial sehingga tidak merugikan perusahaan. Salah satu masalah yang sering terjadi adalah banyaknya karyawan yang ingin berhenti dari pekerjaannya. Menurut Deloitte (2019) sulitnya mempertahankan loyalitas kerja karyawan ditunjukkan dengan survei Millennial as Workforce 2019 yang dilakukan terhadap 100 karyawan di Indonesia, dimana survei tersebut menghasilkan bahwa responden yang mewakili Gen Z melaporkan loyalitas yang lebih rendah yaitu sebesar 61% dari mereka mengatakan bahwa mereka akan meninggalkan perusahaan dalam waktu dua tahun jika diberi pilihan. Loyalitas karyawan yang rendah akan merugikan perusahaan dan menimbulkan masalah seperti hilangnya kepercayaan, penurunan produktivitas perusahaan dikarenakan tidak efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan, ketidakhadiran dan peningkatan niat pengunduran diri karyawan dari perusahaan (Guillon & Cecile, 2014). Berikut terdapat data perpindahan karyawan PT Jaminan Kredit Indonesia periode 2018-2022:



**Gambar I.1 Data Pengunduran Diri Karyawan PT Jamkrindo**

Sumber: PT Jamkrindo Kantor Pusat. 2024

Berdasarkan data pada Gambar I.1, dapat dilihat bahwa adanya tingkat perubahan atau *turnover* yang terjadi rentang waktu 2018 sampai dengan 2022, dengan data tersebut dapat terlihat adanya fluktuasi dalam tingkat turnover dan cenderung mengalami kenaikan pada data tersebut. Hal ini mengindikasikan adanya faktor atau masalah yang menyebabkan karyawan tersebut tidak loyal terhadap perusahaan

Turunnya loyalitas pada suatu perusahaan dapat disebabkan oleh banyak faktor salah satunya adalah faktor pengembangan karir, pengembangan karir menjadi sangat penting bagi organisasi karena salah satu kebutuhan karyawan dalam mendorong karyawan untuk mencapai kinerja Meda *et al* (2022). Hubungan antara kenaikan tingkat turnover dengan penurunan loyalitas karyawan dapat berkaitan erat dengan pengembangan karir. Ketika suatu perusahaan kurang memperhatikan pengembangan karir karyawannya, ini dapat mengakibatkan frustrasi dan ketidakpuasan yang berakibat pengunduran diri karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi dalam memperhatikan faktor pengembangan karir sebagai bagian dari strategi retensi karyawan, seperti memberikan peluang yang jelas, mendengarkan kebutuhan dan aspirasi karyawan. Tingkat pengembangan karir

yang lebih baik pada suatu perusahaan akan merangsang para karyawan untuk lebih setia terhadap perusahaan tersebut (Yuniasih, 2022). Dalam pengembangan karir perlu memberikan sebuah peluang kepada karyawan untuk merencangkannya, karena hal ini merupakan cara untuk mempertahankan loyalitas karyawan (Windi, Muhammad, & Asti, 2020). Terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen untuk pengoptimalan loyalitas karyawan, salah satu dari strateginya dapat berupa pembuatan perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawan selama mereka bekerja di perusahaan. Untuk Sebagian besar karyawan peningkatan dalam karir adalah salah satu hal yang sangat penting karena mereka akan tahu dimana level tertinggi yang akan mereka dapat raih, sehingga para karyawan dapat terus termotivasi dan terus berusaha dalam meningkatkan kemampuan dan loyalitas terhadap perusahaan. Jika karyawan merasa dihargai dan adanya kesempatan untuk tumbuh, mereka akan selalu merasa terhubung dengan perusahaan dan memiliki motivasi untuk memberikan hasil kerja yang optimal kepada perusahaan

Pengembangan karir adalah salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam menghargai karyawannya dan pengembangan karir merupakan hal terpenting yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam mengembangkan dan meningkatkan efektivitas sumber daya manusia. Rancangan pengembangan karir yang baik harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, sehingga perusahaan perlu memberikan pembelajaran dan pelatihan karyawan. Pengembangan karir adalah suatu proses peningkatan kemampuan individu untuk menghadapi peluang di masa depan dalam mencapai tujuan karir (J, Rothwell, & Kazanas, 2003).

Pengembangan karir adalah salah satu hal yang diinginkan oleh para karyawan, karena pada dasarnya semakin tinggi jabatan di perusahaan maka akan semakin baik juga kehidupannya. Jika perusahaan tidak menjalankan proses pengembangan karir terhadap karyawannya, Berdasarkan hasil dari wawancara dari salah satu karyawan PT Jamkrindo, masalah pengembangan karir yang ada yaitu masih kurangnya transparansi dalam hal promosi jabatan, kemudian beberapa karyawan merasa pemilihan dan penilaian karyawan yang kurang objektif dalam program pengembangan karir seperti halnya promosi jabatan, pelatihan dan pengembangan

karyawan. Hal ini akan berakibat terhadap penurunan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan menyebabkan kerugian terhadap perusahaan yaitu berupa penurunan produktivitas pada perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Susita et al (2020) bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Oleh karena itu perusahaan telah melakukan program - program seperti pendidikan dan pelatihan untuk karyawan dalam rangka pengembangan karir karyawan dan contohnya adalah program mentoring. Mentoring sendiri adalah salah satu program yang telah diidentifikasi dapat berkontribusi dalam pengembangan karir karyawan (Iversen, Eady, & Wessely, 2014). Selain pendidikan dan pelatihan, perusahaan dalam mengembangkan karir karyawan melalui promosi dan mutasi. Hal ini sesuai dengan pendapat (Nitisemito, 2020) dimana pendidikan, pelatihan, promosi dan mutasi merupakan bentuk atau cara perusahaan dalam mengembangkan karir karyawan.

Selanjutnya ada faktor disiplin kerja, penurunan loyalitas karyawan juga bisa disebabkan oleh faktor disiplin kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan (Dessler, 2015). Disiplin dapat mempengaruhi loyalitas karyawan dan ini akan berakibat terhadap produktivitas perusahaan. Disiplin sangat penting dalam pertumbuhan organisasi, terutama digunakan dalam hal memotivasi karyawan agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara individu maupun kelompok (Sinambela, 2018). Hal ini akan menjadi sebuah masalah jika karyawan memiliki disiplin kerja yang buruk dalam bekerja, seperti datang tidak sesuai waktu yang telah ditentukan, sering tidak masuk tanpa izin atau keterangan yang jelas, sehingga pekerjaan akan menjadi terhambat dan produktivitas perusahaan menjadi tidak maksimal. Tanpa disiplin kerja yang baik, sulit bagi organisasi atau perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal (Sinambela, 2018). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Ma'aruf, Firdaus, & Rinda, 2021) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap loyalitas karyawan.

Pembentukan disiplin adalah suatu hal yang sangat wajib untuk setiap karyawan karena itu dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja. Namun pada

faktanya, saat ini masih terdapat banyak karyawan yang memiliki disiplin kerja yang kurang baik. Disiplin yang baik akan tercermin oleh besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya (Sinambela, 2018), hal ini sesuai dengan pendapat Sinambela (2019:332) “maka peraturan sangat di perlukan untuk menciptakan tata tertib yang baik dalam kantor tempat bekerja, karena kedisiplinan suatu kantor dikatakan baik jika Sebagian besar pegawai menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan perusahaan”. Hal ini dapat ditandai di lingkungan sekitar dengan contoh seperti karyawan yang tidak masuk tanpa adanya keterangan yang jelas, masih banyak karyawan yang telat masuk kantor atau tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, keluar jam kerja tanpa izin atasan dan juga adanya penambahan waktu liburan saat hari-hari libur nasional. Berikut adalah data jumlah karyawan yang telat pada PT Jamkrindo Kantor Pusat.

**Tabel I.1 Data Absensi Karyawan PT Jamkrindo Kantor Pusat Periode Oktober 2023 – Februari 2024**

Bulan	Jumlah Karyawan Telat
Oktober	61
November	59
Desember	74
Januari	85
Februari	53

Sumber: PT Jamkrindo Kantor Pusat. 2024

Berdasarkan Tabel I.1 di atas, diketahui masih terdapat banyak kasus keterlambatan kerja karyawan yang masih tinggi, hal ini mengindikasikan disiplin kerja yang buruk dan ini berdampak terhadap penurunan loyalitas karyawan terhadap PT Jamkrindo. Kasus keterlambatan ini akan mengganggu proses produktivitas dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu upaya yang dilakukan perusahaan dalam mengatasinya dengan cara tidak memberikan tunjangan kehadiran terhadap karyawan yang terlambat dan keterlambatan juga akan mempengaruhi dalam hal penilaian kinerja karyawan tersebut, tetapi masih

banyak karyawan yang kurang peduli terhadap kebijakan tersebut sesuai dengan data keterlambatan di atas.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, adanya indikasi *research gap* pada penelitian yang terkait dengan hubungan pengembangan karir dengan loyalitas Karyawan. Pengembangan karir adalah salah satu cara perusahaan untuk menghargai para karyawannya. Kajian literatur tentang hubungan pengembangan karir dengan loyalitas karyawan dari beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Terdapat penelitian yang menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan (Dirhamsyah & Suprayitno, 2022). Sedangkan terdapat juga salah satu penelitian yang menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir (Lumiu, Pio, & Tatimu, 2019)

Kemudian *research gap* juga terjadi pada penelitian yang terkait dengan hubungan disiplin kerja dengan loyalitas karyawan. Disiplin kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan pada suatu perusahaan. Kajian literatur terkait hubungan disiplin kerja dengan loyalitas karyawan dari beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Terdapat penelitian yang menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan (Yanti, Rumengan, & Gunawan, 2021). Sedangkan terdapat penelitian yang menjelaskan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap loyalitas karyawan (Pandiangan, Panjaitan, & Siregar, 2023)

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat disimpulkan bahwa fenomena yang terjadi di PT Jamkrindo yang terkait dengan loyalitas karyawan adalah masih banyak karyawan yang datang terlambat, adanya batasan dan kurangnya transparan dalam informasi terkait promosi jabatan serta pemerataan pelatihan dan pengembangan karyawan yang kurang merata, dan ini mengindikasikan adanya penurunan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Dengan fenomena yang terjadi dan adanya kesenjangan beberapa penelitian terdahulu seperti yang sudah dijelaskan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT Jamkrindo”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka perumusan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan pada PT Jamkrindo?
2. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT Jamkrindo?
3. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT Jamkrindo?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Untuk tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan pada PT Jamkrindo?
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT Jamkrindo?
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap loyalitas karyawan pada PT Jamkrindo?

## 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan secara lebih luas dalam bidang pengembangan karir dan disiplin kerja dan pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan serta penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sebuah gambaran bagi peneliti untuk penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia pada dunia kerja nanti.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan menjadi sebuah acuan dalam penelitian selanjutnya khususnya mahasiswa UNJ yang mengambil konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan mengambil topik yang sama yaitu

pengaruh pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap loyalitas karyawan.

3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menerapkan Manajemen Sumber Daya Manusia, agar lebih memperhatikan pengembangan karir dan serta dalam merancang sebuah kebijakan dan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang memiliki loyalitas tinggi.

