

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi dituntut untuk memiliki pilihan dalam meningkatkan Sumber Daya Manusianya dan bagaimana Sumber Daya Manusia tersebut bertanggungjawab dalam setiap pekerjaan yang telah dilakukannya (Hartawan & Saraswati, 2023). Dalam pengelolaan sumber daya manusia yang baik, terdapat karyawan yang loyal kepada perusahaan yang memiliki dampak pada kesuksesan perusahaan. Karyawan dengan tingkat loyalitas yang tinggi sangat penting untuk kemajuan perusahaan. (Harahap et al., 2021 : 45).

Menurut Nofriyandri & Adrian (2024) Loyalitas karyawan adalah faktor kunci dalam manajemen sumber daya manusia, yang dapat mendorong pengembangan karir dan meningkatkan efektivitas keseluruhan organisasi. Loyalitas melibatkan komitmen karyawan untuk menggunakan keterampilan, kemampuan, pikiran, dan waktu mereka untuk mencapai tujuan organisasi, menjaga rahasia perusahaan, dan menghindari tindakan yang dapat merugikan organisasi selama masa kerja mereka (Estiana, 2021). Hal ini menjadi perhatian penting bagi setiap organisasi, termasuk PTPN IV Regional 1, khususnya pada Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta yang memiliki peran strategis dalam merancang dan mengimplementasikan program-program pengembangan karyawan.

PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) merupakan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang agribisnis dan agroindustri, khususnya komoditas kelapa

sawit dan teh, dengan wilayah operasional utama di Provinsi Sumatera Utara. Dalam rangka memperkuat sistem pengelolaan sumber daya manusia yang kompeten dan unggul, PTPN IV membentuk struktur organisasi yang mendukung pengembangan SDM secara terarah dan berkelanjutan, salah satunya adalah melalui Regional 1. Regional 1 PTPN IV merupakan bagian dari struktur regionalisasi perusahaan yang mengelola beberapa unit kebun dan pabrik di wilayah tertentu. Di dalamnya terdapat Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta, yang berperan strategis dalam mendukung efektivitas kerja dan pengembangan kapabilitas karyawan.

Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta memiliki tugas utama dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi program-program pengembangan karyawan, seperti pelatihan, pembinaan karir, pemetaan kompetensi, serta pengelolaan talenta. Unit ini juga menjadi motor penggerak dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karir, loyalitas, dan kinerja pegawai. Fungsi dari sub bagian ini sangat vital, karena menyangkut langsung pada peningkatan kualitas individu maupun tim, serta memastikan tersedianya talent pool yang siap menduduki posisi strategis di masa depan. Selain itu, unit ini turut bertanggung jawab dalam mengelola program coaching, mentoring, serta menyusun strategi retensi karyawan untuk menjaga keberlanjutan sumber daya manusia yang handal. Meskipun Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta telah menjalankan berbagai program pengembangan sumber daya manusia, masih ditemukan permasalahan terkait loyalitas karyawan, khususnya pada aspek dedikasi, yaitu rendahnya inisiatif

karyawan dalam memberikan kontribusi di luar tugas pokok maupun dalam mengajukan ide-ide pengembangan.

Berdasarkan hasil wawancara terbuka dengan Kepala Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta, diketahui bahwa masih banyak karyawan yang kurang menunjukkan inisiatif dalam mendukung pengembangan organisasi. Beberapa di antaranya belum pernah mengajukan ide-ide inovatif maupun berpartisipasi dalam program-program pengembangan sumber daya manusia yang berada di luar tanggung jawab utama mereka. Karyawan cenderung melaksanakan tugas secara rutin tanpa adanya upaya untuk meningkatkan efektivitas maupun kualitas kerja. Disampaikan pula bahwa masih terdapat potensi besar yang belum dimaksimalkan, di mana sejumlah karyawan yang memiliki kemampuan teknis yang baik belum menunjukkan kepedulian terhadap pengembangan tim maupun sistem kerja secara menyeluruh.

Kondisi tersebut sejalan dengan hasil pra-survei yang dilakukan terhadap sejumlah karyawan di lingkungan PTPN IV Regional 1, khususnya pada Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta. Data pra-survei disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. 1 Hasil Pra-Survei Penelitian Variabel Loyalitas Karyawan

Indikator	Pernyataan 1 (Ya)	Pernyataan 2 (Ya)	Persentase (%)
Kepatuhan	28	26	90.0
Tanggung Jawab	25	27	86.70
Dedikasi	10	9	32.70
Integritas	29	28	95.00

Sumber : Kuesioner Pra – Survei

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kepatuhan (90,0%) dan integritas (95,0%) memperoleh tingkat persetujuan yang sangat tinggi, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan telah mematuhi aturan serta menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Tanggung jawab (86,7%) juga menunjukkan hasil yang baik, mencerminkan kesediaan karyawan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya. Namun, dedikasi hanya mencapai 32,7%, yang menandakan rendahnya keterlibatan emosional dan semangat kerja dalam mendukung tujuan perusahaan. Rendahnya dedikasi ini mengindikasikan masih adanya karyawan yang bekerja sekadar memenuhi kewajiban tanpa memberikan kontribusi lebih. Kondisi tersebut dapat berdampak pada rendahnya inovasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengembangan karir. Menurut Putri & Pratiwi (2024) Pengembangan Karir adalah proses di mana karyawan mengidentifikasi tujuan karir mereka dan jalur untuk mencapainya. Program-program ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengeksplorasi minat dan pilihan karir mereka, serta meningkatkan kemampuan untuk mencapai posisi yang diinginkan. Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Sari et al., 2023).

Hasil wawancara terhadap beberapa karyawan menunjukkan adanya permasalahan dalam pengembangan karir karyawan, terutama terkait kurangnya

dukungan organisasi dalam menyediakan sarana dan program yang berkelanjutan untuk mendorong pertumbuhan profesional. Karyawan juga meragukan kejelasan dan transparansi sistem promosi serta pengembangan karir yang diterapkan, sehingga menimbulkan persepsi bahwa peluang untuk berkembang belum sepenuhnya didasarkan pada prinsip objektif dan terbuka. Beberapa karyawan menyatakan bahwa mereka belum melihat arah karir yang jelas dalam perusahaan, bahkan ada yang mengungkapkan bahwa meskipun telah bekerja cukup lama, belum mengetahui langkah konkret yang harus diambil untuk naik jenjang karir. Hal ini semakin menegaskan bahwa sistem pengembangan karir yang ada belum sepenuhnya dianggap adil, transparan, dan mampu memberikan kepastian bagi kemajuan karir karyawan.

Tabel 1. 2 Hasil Pra-Survei Penelitian Variabel Pengembangan Karir

Indikator	Pernyataan 1 (Ya)	Pernyataan 2 (Ya)	Persentase (%)
Perencanaan Karir	22	20	70.0
Pengembangan Karir Individu	18	26	73.30
Pengembangan Karir yang Didukung Organisasi	11	8	48.30
Peran Umpan Balik Terhadap Kinerja	20	23	71.70

Sumber : Kuesioner Pra - Survei

Temuan ini selaras dengan hasil pra-survei yang dilakukan terhadap sejumlah karyawan di lingkungan PTPN IV Regional 1, khususnya pada Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta. Berdasarkan Tabel 1.2, indikator pengembangan karir individu memperoleh persentase tertinggi sebesar 73,3%, diikuti oleh perencanaan karir sebesar 70,0%, serta peran umpan balik terhadap kinerja sebesar 71,7%. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesadaran

yang cukup tinggi dalam mengembangkan karir secara personal dan menilai adanya umpan balik sebagai hal yang penting dalam mendukung kinerja. Namun, pengembangan karir yang didukung organisasi hanya mencapai 48,3%, yang mencerminkan masih rendahnya dukungan struktural perusahaan dalam menyediakan jalur pengembangan yang jelas dan terarah. Kondisi ini dapat berdampak langsung terhadap loyalitas karyawan, karena kurangnya dukungan organisasi sering kali menurunkan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan. Ketidakjelasan arah karir dan minimnya transparansi dalam promosi dapat memunculkan persepsi ketidakadilan, yang pada akhirnya melemahkan komitmen jangka panjang karyawan.

Temuan studi yang dilakukan (Purnamasari & Sintaasih, 2019) menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh secara signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suryaningsih & Anwar, 2023), yang mana variabel Pengembangan Karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi loyalitas karyawan ialah karakteristik pekerjaan, karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas sebuah organisasi yang dirancang akan memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan keberlanjutan organisasi, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik maupun mempertahankan tenaga kerja dan akan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa akan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas (Rahmatika & Zusmawati, 2024). Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, menantang, dan

memberi ruang untuk berkembang, maka mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Dengan demikian, organisasi perlu merancang pekerjaan secara strategis agar tidak hanya mendorong kinerja, tetapi juga membangun keterikatan emosional dan komitmen jangka panjang karyawan.

Hasil wawancara yang telah dilakukan oleh beberapa karyawan, ditemukan adanya permasalahan yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan, khususnya pada aspek otonomi (*autonomy*). Para karyawan mengungkapkan bahwa mereka masih sering bergantung pada instruksi atasan dalam menyelesaikan tugas bahkan yang bersifat kecil, harus menunggu arahan dari atasan, sehingga ia merasa tidak memiliki keleluasaan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan caranya sendiri.

Tabel 1. 3 Hasil Pra-Survei Penelitian Variabel Karakteristik Pekerjaan

Indikator	Pernyataan 1 (Ya)	Pernyataan 2 (Ya)	Persentase (%)
Keanekaragaman Keterampilan	24	21	75.00
Identitas Tugas (<i>Task Identity</i>)	25	26	85.00
Arti Tugas (<i>Task Significance</i>)	27	26	88.30
Otonomi (<i>Autonomy</i>)	12	10	36.70
Umpan Balik (<i>Feedback</i>)	23	25	80.00

Sumber : Kuesioner Pra - Survei

Hal ini selaras dengan hasil pra-survei yang telah dilakukan terhadap beberapa karyawan pada Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta. Berdasarkan Tabel 1.3, aspek otonomi (*autonomy*) menunjukkan angka terendah yaitu 36,7%, jauh di bawah indikator lainnya seperti keanekaragaman keterampilan (75,0%), identitas tugas (85,0%), arti tugas (88,3%), dan umpan balik (80,0%). Rendahnya otonomi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan belum

diberikan kebebasan yang memadai dalam menentukan cara menyelesaikan tugasnya, sehingga mereka cenderung bergantung pada arahan atasan. Kondisi ini dapat memengaruhi loyalitas karyawan, karena rasa keterikatan terhadap organisasi seringkali terbentuk ketika karyawan merasa dipercaya dan diberi ruang untuk berkontribusi secara mandiri. Kurangnya keleluasaan dalam bekerja dapat menurunkan rasa memiliki terhadap perusahaan, membuat karyawan merasa hanya sebagai pelaksana instruksi tanpa peran strategis, yang pada akhirnya dapat menghambat terciptanya loyalitas jangka panjang.

Penelitian sebelumnya oleh (Yudha et al., 2022) menunjukkan bahwa Karakteristik Pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Namun, hasil yang berbeda diungkapkan oleh (Lumiu et al., 2019) yang menyatakan bahwa Karakteristik Pekerjaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian secara lebih mendalam terkait **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PTPN IV Regional 1 : Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dukungan organisasi terhadap pengembangan karir masih rendah, khususnya pada indikator pengembangan karir yang didukung organisasi yang hanya mencapai 48,3%, menunjukkan bahwa fasilitas dan program pengembangan yang bersifat struktural belum optimal dalam memberikan arah karir yang jelas, transparan, dan berkelanjutan bagi karyawan.
2. Tingkat otonomi dalam karakteristik pekerjaan menunjukkan persentase terendah yaitu 36,7%, menandakan bahwa sebagian besar karyawan belum memiliki keleluasaan yang memadai dalam mengatur dan menyelesaikan pekerjaannya secara mandiri, yang dapat berdampak pada berkurangnya rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan.
3. Loyalitas karyawan pada aspek dedikasi tergolong rendah, dengan capaian hanya sebesar 32,7% berdasarkan pra-survei, yang mencerminkan kurangnya keterlibatan emosional dan inisiatif karyawan untuk memberikan kontribusi di luar tugas pokok, termasuk dalam menyampaikan ide-ide pengembangan organisasi.

1.3 Batasan Masalah

Agar pembahasan tetap terfokus dan terarah, penulis membatasi ruang lingkup studi pada permasalahan pengembangan karir dan karakteristik pekerjaan terhadap loyalitas karyawan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, berikut ini adalah rumusan masalah pada penelitian ini:

1. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan Pada PTPN IV Regional 1 : Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta?
2. Apakah Karakteristik Pekerjaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan Pada PTPN IV Regional 1 : Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta?
3. Apakah Pengembangan Karir dan Karakteristik Pekerjaan secara bersamaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan Pada PTPN IV Regional 1 : Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta?

1.5 Tujuan Penelitian

Berlandaskan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan pengaruh secara positif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan Pada PTPN IV Regional 1 : Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta.
2. Untuk mendeskripsikan pengaruh secara positif dan signifikan Karakteristik Pekerjaan terhadap Loyalitas Karyawan Pada PTPN IV Regional 1 : Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta.
3. Untuk mendeskripsikan pengaruh secara positif dan signifikan Pengembangan Karir dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Loyalitas Karyawan Pada PTPN IV Regional 1 : Sub Bagian Pengembangan SDM dan Talenta.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini memperluas wawasan peneliti terkait pengembangan karir, karakteristik pekerjaan, dan loyalitas karyawan, serta melatih kemampuan analisis data kuantitatif dan penulisan ilmiah secara sistematis.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian memberikan masukan strategis bagi perusahaan dalam memperbaiki kebijakan pengembangan karir dan desain pekerjaan guna meningkatkan loyalitas karyawan.

3. Bagi Universitas Negeri Medan

Penelitian ini menambah literatur akademik di bidang manajemen sumber daya manusia dan menjadi referensi pembelajaran serta pengembangan kurikulum terkait perilaku organisasi dan manajemen kinerja.

4. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini dapat menjadi referensi awal untuk studi serupa atau pengembangan penelitian dengan variabel dan metode berbeda di masa mendatang.