

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam konteks percepatan globalisasi dan intensifikasi kompetisi industri, setiap entitas organisasi diharuskan untuk membangun serta mempertahankan sumber daya manusia yang unggul, sekaligus mendorong peningkatan performa karyawan sebagai salah satu komponen vital dalam merealisasikan objektif perusahaan dengan cara yang efektif dan efisien. Performa karyawan tidak semata-mata merupakan produk dari upaya individu, melainkan hasil dari interaksi multidimensi antara karyawan, pihak manajemen, dan ekosistem kerja, di mana kompensasi serta loyalitas karyawan memiliki signifikansi yang sangat penting, sebagaimana dikemukakan oleh (Dessler, 2017) bahwa mekanisme kompensasi yang adil dan bersaing tidak hanya berperan sebagai instrumen untuk merekrut talenta terdepan, tetapi juga bertindak sebagai stimulus yang mampu menumbuhkan motivasi intrinsik serta memperbaiki performa karyawan secara komprehensif.

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting dalam menjalankan suatu bisnis. Sumber daya manusia pada suatu perusahaan merupakan kekuatan pen dorong di belakang elemen sumber daya lainnya.. Apabila suatu perusahaan tidak mempunyai sumber daya manusia maka tidak dapat mengelola unsur sumber daya lainnya. Jika suatu perusahaan hanya memiliki SDM saja, tanpa unsur sumber daya lainnya maka SDM tidak akan membawa manfaat apa pun bagi Perusahaan (Kasman, 2021)

Peran karyawan telah berkembang sejalan dengan perkembangan zaman. Perusahaan jika ingin tetap bertahan dalam dunia bisnis tentu memerlukan sumber daya manusia yang berkompeten atau ahli dibidangnya. Strategi dalam pengelolaan SDM di dalam suatu perusahaan ditunjukan untuk menciptakan sinergi antara perusahaan dan karyawan, sehingga terjadi suatu hubungan timbal balik yang menguntungkan. Disatu sisi perusahaan membutuhkan karyawan yang berkompeten dibidangnya dan karyawan membutuhkan imbalan berupa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan finansial dan non-finansial yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi mereka. Kompensasi mencakup gaji pokok, bonus, insentif, tunjangan, hingga pengakuan dan penghargaan non-moneter (Agree Rosion Manalu et al., 2024). Tujuan utama kompensasi adalah untuk menarik, memotivasi, serta mempertahankan karyawan agar memberikan kinerja terbaik.

Kompensasi melibatkan berbagai komponen, mulai dari gaji dasar hingga tunjangan serta insentif tambahan yang berpotensi memengaruhi tingkat kepuasan kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian (Armstrong, 2020) bahwa implementasi sistem kompensasi yang terorganisir dan transparan mampu membentuk ekosistem kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa diakui nilai kontribusinya dan termotivasi untuk memaksimalkan peran mereka. Secara khusus, di PT Sawit yang beroperasi dalam industri perkebunan yang menuntut tenaga kerja yang kompeten dan berkomitmen tinggi, penetapan skema kompensasi

yang tepat menjadi elemen strategis yang tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas, tetapi juga memperkuat retensi karyawan.

Menurut (Maspuatun et al., 2022) loyalitas karyawan pada suatu perusahaan ditunjukkan dengan komitmen karyawan didalam perusahaan, komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor yaitu dari diri sendiri dan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi biasanya mampu untuk membentuk tingkat kepuasannya sendiri, ini disebabkan karena sudah adanya penanaman komitmen dalam diri masing-masing karyawan. Sehingga jika karyawan sudah komitmen dengan pekerjaan dan perusahaannya maka karyawan tersebut pasti memiliki nilai loyalitas yang sangat tinggi pada organisasinya. Komitemen karyawan kepada perusahaan di pandang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Karyawan yang loyal akan bersedia mendahulukan kepentingan perusahaan dari padaa kepentingan dirinya sendiri.

Dalam setiap sikap atau perilaku organisasi pasti membahas artipenting komitmen karyawan. Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena apabila suatu perusahaan atau organisasi karyawannya tidak memiliki komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai. Namun terkadang suatu perusahaan atau organisasi kurang memperhatikan komitmen yang ada pada setiap karyawannya, sehingga memiliki dampak yang buruk terhadap loyalitas karyawannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

(Hoke et al., 2018) Komitmen organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relative dan individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasi mengisyaratkan hubungan karyawan dengan perusahaan atau instansi. Pada hakikatnya kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerja tersebut. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seorang karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas (Addina & Nasution, 2022). Dengan melakukan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, karyawan dapat mencapai hasil ini. Kinerja karyawan suatu organisasi didefinisikan sebagai prestasi kerja yang diatur sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Jika karyawan berkinerja sesuai dengan standar perusahaan, mereka dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja yang lebih baik membuat organisasi lebih kompetitif. Kualitas dan kuantitas output, kehadiran di tempat kerja, akomodasi, dan ketepatan waktu adalah semua indikator kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti kompensasi, komitmen organisasi, dan loyalitas memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, namun masih terdapat celah dalam integrasi antarvariabel tersebut serta pemahaman mendalam tentang mekanisme pengaruhnya dalam konteks industri yang spesifik. (Habibi Arif & Sebayang, 2024) menegaskan bahwa komitmen dan loyalitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT

Perkebunan Nusantara IV, namun penelitian tersebut belum mengkaji peran kompensasi sebagai variabel yang mampu memperkuat hubungan tersebut, padahal menurut Dessler (2017) mekanisme kompensasi yang adil dan bersaing tidak hanya berperan sebagai instrumen untuk merekrut talenta terdepan, tetapi juga bertindak sebagai stimulus yang mampu menumbuhkan motivasi intrinsik serta memperbaiki performa karyawan secara komprehensif. Dalam konteks percepatan globalisasi dan intensifikasi kompetisi industri, setiap entitas organisasi diharuskan untuk membangun serta mempertahankan sumber daya manusia yang unggul, di mana performa karyawan tidak semata-mata merupakan produk dari upaya individu, melainkan hasil dari interaksi multidimensi antara karyawan, pihak manajemen, dan ekosistem kerja.

Sebaliknya, (Nur et al., 2024) menemukan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja, namun tidak melibatkan loyalitas sebagai variabel independen yang juga berpotensi memengaruhi hasil kerja pegawai, sementara Maspuatun et al.,(2022) menjelaskan bahwa loyalitas karyawan yang ditunjukkan melalui komitmen tinggi terhadap organisasi mampu membentuk tingkat kepuasan kerja dan berkontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi sebagai seluruh bentuk imbalan finansial dan non-finansial yang diberikan organisasi kepada karyawan mencakup gaji pokok, bonus, insentif, tunjangan, hingga pengakuan dan penghargaan non-moneter Agree Rosion Manalu et al., (2024), dengan tujuan utama untuk menarik, memotivasi, serta mempertahankan karyawan agar memberikan kinerja terbaik. Hal ini menunjukkan bahwa peran karyawan telah berkembang sejalan dengan

perkembangan zaman, di mana strategi dalam pengelolaan SDM di dalam suatu perusahaan ditujukan untuk menciptakan sinergi antara perusahaan dan karyawan, sehingga terjadi suatu hubungan timbal balik yang menguntungkan.

Sementara itu, Sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian (Armstrong, 2020) bahwa implementasi sistem kompensasi yang terorganisir dan transparan mampu membentuk ekosistem kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa diakui nilai kontribusinya dan termotivasi untuk memaksimalkan peran mereka. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi biasanya mampu untuk membentuk tingkat kepuasannya sendiri, ini disebabkan karena sudah adanya penanaman komitmen dalam diri masing-masing karyawan, sehingga jika karyawan sudah komitmen dengan pekerjaan dan perusahaannya maka karyawan tersebut pasti memiliki nilai loyalitas yang sangat tinggi pada organisasinya.

Di sisi lain, (Suprihhadi, 2023) menemukan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator antara kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja, namun penelitian tersebut lebih berfokus pada faktor eksternal (lingkungan kerja) dibandingkan faktor afektif seperti loyalitas yang menurut Hoke et al., (2018) merupakan kekuatan relatif individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi dan mengisyaratkan hubungan karyawan dengan perusahaan atau instansi. Komitmen karyawan kepada perusahaan dipandang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena karyawan yang loyal akan bersedia mendahulukan kepentingan perusahaan daripada kepentingan dirinya sendiri. Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena apabila suatu

perusahaan atau organisasi karyawannya tidak memiliki komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai, namun terkadang suatu perusahaan atau organisasi kurang memperhatikan komitmen yang ada pada setiap karyawannya, sehingga memiliki dampak yang buruk terhadap loyalitas karyawannya.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat kesenjangan penelitian dalam menjelaskan bagaimana kompensasi dan loyalitas secara simultan memengaruhi kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, khususnya pada konteks industri perkebunan seperti PT Sawit yang memiliki karakteristik tenaga kerja dan sistem kompensasi yang unik. Hal ini menjadi krusial mengingat Kasman (2021) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan kekuatan pendorong di belakang elemen sumber daya lainnya dalam menjalankan suatu bisnis, dan tanpa pengelolaan SDM yang tepat, perusahaan tidak dapat mengelola unsur sumber daya lainnya secara optimal.

Secara khusus, di PT Sawit yang beroperasi dalam industri perkebunan yang menuntut tenaga kerja yang kompeten dan berkomitmen tinggi, penetapan skema kompensasi yang tepat menjadi elemen strategis yang tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas, tetapi juga memperkuat retensi karyawan, di mana kinerja karyawan sebagai hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas Addina & Nasution (2022) dapat diukur melalui indikator seperti kualitas dan kuantitas output, kehadiran di tempat kerja, akomodasi, dan ketepatan waktu, sehingga karyawan yang berkinerja sesuai dengan standar perusahaan dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi dan membuat organisasi lebih kompetitif.

Berdasarkan hasil pengamatan awal, dalam kurun waktu 12 bulan terakhir, sistem kompensasi yang diterapkan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara menunjukkan adanya permasalahan yang perlu mendapatkan perhatian serius, yang terlihat dari beberapa indikator kompensasi Hasibuan (2012), yaitu pada aspek gaji dan upah masih terjadi keterlambatan pembayaran pada periode tertentu sehingga menimbulkan ketidakpastian bagi karyawan dalam memenuhi kebutuhan ekonomi, pada aspek insentif pemberian belum sepenuhnya berbasis kinerja dan kurang konsisten sehingga belum mampu mendorong peningkatan produktivitas kerja, pada aspek tunjangan masih dirasakan belum memadai atau belum sesuai dengan kebutuhan karyawan, serta pada aspek fasilitas kerja yang belum sepenuhnya mendukung kelancaran aktivitas kerja; kondisi tersebut tidak hanya menurunkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap manajemen perusahaan, tetapi juga berdampak pada aspek psikologis dan perilaku kerja seperti menurunnya motivasi, meningkatnya ketidakpuasan kerja, serta melemahnya loyalitas dan komitmen organisasi, yang dalam jangka panjang berpotensi mengganggu stabilitas hubungan kerja dan menghambat pencapaian kinerja karyawan secara optimal.

Dalam observasi ini, loyalitas karyawan terhadap perusahaan menunjukkan kecenderungan yang belum optimal dan masih menghadapi berbagai permasalahan yang perlu mendapatkan perhatian serius, yang terlihat dari beberapa indikator loyalitas Witari & Heryenzus (2019), yaitu pada aspek kemampuan bertahan dalam organisasi masih ditemukan kecenderungan meningkatnya keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain, pada aspek kesediaan bekerja lembur

menunjukkan bahwa tidak semua karyawan bersedia memberikan waktu tambahan saat dibutuhkan, pada aspek menjaga rahasia perusahaan masih terdapat kelemahan dalam menjaga informasi internal, serta pada aspek mempromosikan perusahaan karyawan belum sepenuhnya menunjukkan inisiatif dalam membangun citra positif organisasi; selain itu, pada aspek ketaatan terhadap peraturan perusahaan masih ditemukan pelanggaran disiplin kerja, pada aspek kesediaan mengorbankan kepentingan pribadi karyawan cenderung mengutamakan kepentingan individu, pada aspek pemberian saran untuk kemajuan perusahaan partisipasi karyawan masih rendah, serta pada aspek kerja sama tim masih terdapat sikap kurang saling membantu antar rekan kerja, sehingga kondisi ini mengindikasikan bahwa rasa memiliki (*sense of belonging*) dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi belum terbentuk secara kuat.

Secara umum, hasil observasi awal menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara belum sepenuhnya optimal dan masih terdapat ketidaksesuaian dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan, yang dapat dilihat berdasarkan indikator kinerja karyawan menurut Rusdy A. Rivai (2009) yaitu pada aspek kualitas kerja yang masih menunjukkan hasil pekerjaan kurang teliti dan belum memenuhi standar, aspek kuantitas kerja yang ditandai dengan belum tercapainya target secara konsisten sehingga produktivitas rendah, aspek pengetahuan kerja yang menunjukkan masih adanya keterbatasan pemahaman karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya, serta aspek ketepatan waktu yang terlihat dari keterlambatan penyelesaian pekerjaan dan kurangnya disiplin kerja; kondisi ini mengindikasikan adanya berbagai kendala

dalam pelaksanaan kinerja karyawan yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi secara efektif, ditambah dengan belum optimalnya keseimbangan antara kompensasi, loyalitas, dan komitmen organisasi yang turut mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan secara keseluruhan.

Di sisi lain, komitmen organisasi karyawan juga menunjukkan kondisi yang belum stabil dan belum merata di berbagai divisi, yang tercermin dari beberapa indikator komitmen organisasi Andrian Noviardy (2020), yaitu pada aspek (*affective commitment*) masih rendahnya keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan yang terlihat dari kurangnya keterlibatan kerja (*job involvement*), minimnya partisipasi aktif, serta rendahnya rasa bangga terhadap organisasi, pada aspek (*continuance commitment*) menunjukkan bahwa sebagian karyawan bertahan lebih didasarkan pada pertimbangan kebutuhan daripada keinginan untuk berkontribusi, sehingga inisiatif dan upaya dalam menyelesaikan pekerjaan belum optimal, serta pada aspek (*normative commitment*) yang terlihat dari belum kuatnya rasa tanggung jawab moral dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi, sehingga orientasi kerja cenderung bersifat individual dan belum sepenuhnya selaras dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan.

Dari latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis ingin melakukan penelitian untuk melihat pengaruh kompensasi dan loyalitas terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi. Sehingga penulis pun tertarik untuk melakukan penelitian berjudul ***“Pengaruh Kompensasi Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara”***.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara?
2. Bagaimana pengaruh loyalitas terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara?
4. Bagaimana pengaruh loyalitas terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara?
6. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara?
7. Bagaimana pengaruh loyalitas terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara?
2. Untuk mengetahui pengaruh loyalitas terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara?
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara?
4. Untuk mengetahui pengaruh loyalitas terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara?
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara?
6. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara?
7. Untuk mengetahui pengaruh loyalitas terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara?

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan diatas, penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur mengenai pengaruh kompensasi, loyalitas terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang membahas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dari suatu organisasi, serta dapat memperkaya teori-teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Manfaat bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan yang lebih mendalam tentang pengaruh kompensasi, loyalitas terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Peneliti dapat memperoleh wawasan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan atau penurunan kinerja karyawan, serta dapat menjadi bekal untuk penelitian lebih lanjut di bidang ini.

2. Manfaat bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang konstruktif bagi PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI Cot Girek Aceh Utara, khususnya dalam merumuskan kebijakan yang dapat meningkatkan kompensasi, loyalitas terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung peningkatan kinerja karyawan, sehingga berkontribusi pada stabilitas dan produktivitas perusahaan.