BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola seluruh sumber daya yang dimilikinya secara efektif dan efisien agar dapat mempertahankan keberlangsungan usahanya Herwinsyah, (2025). Salah satu sumber daya yang memiliki peran sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menggerakkan berbagai aktivitas operasional perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kepuasan kerja yang baik, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan Rizkina et al., (2025). Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar produktivitas dan kinerja perusahaan dapat terus meningkat.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang menunjukkan tingkat perasaan senang atau tidak senang seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan yang optimal karena karyawan yang merasa puas akan bekerja dengan lebih baik, memiliki loyalitas tinggi, serta mampu memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menyebabkan menurunnya produktivitas kerja, rendahnya semangat kerja, meningkatnya tingkat absensi, hingga tingginya turnover karyawan Liya Triyani et al., (2023). Oleh sebab itu, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi. Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas tenaga, waktu, pikiran, dan kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Kompensasi tidak hanya berupa gaji

pokok, tetapi juga dapat berupa bonus, tunjangan, insentif, fasilitas kerja, maupun penghargaan lainnya. Pemberian kompensasi yang layak dan adil akan membuat karyawan merasa dihargai sehingga mampu meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, apabila kompensasi yang diterima dianggap tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan, maka dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan menurunkan motivasi karyawan dalam bekerja Natasya et al., (2025). Dengan demikian, kompensasi menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Selain kompensasi, motivasi kerja juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja merupakan dorongan dalam diri seseorang yang menyebabkan karyawan bersedia bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan pribadi. Motivasi kerja yang tinggi akan membuat karyawan lebih disiplin, bertanggung jawab, memiliki semangat kerja yang baik, serta berusaha memberikan hasil kerja yang maksimal. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan karyawan kurang bersemangat, mudah merasa bosan, dan kurang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan, seperti memberikan penghargaan, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang nyaman agar kepuasan kerja karyawan dapat meningkat (Maulana et al., 2020).

Faktor lain yang juga mempengaruhi kepuasan kerja adalah employee engagement. Employee engagement merupakan tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki employee engagement tinggi cenderung memiliki rasa bangga terhadap perusahaan, loyalitas yang tinggi, serta bersedia memberikan usaha terbaik demi mencapai tujuan perusahaan. Employee engagement juga dapat mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara perusahaan dengan karyawan sehingga karyawan merasa nyaman dan puas dalam bekerja. Sebaliknya, rendahnya employee

engagement dapat menyebabkan rendahnya partisipasi karyawan, kurangnya rasa memiliki terhadap perusahaan, serta menurunnya semangat kerja yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya kepuasan kerja karyawan Yasa, (2024). Oleh karena itu, employee engagement menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Fenomena yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan juga dapat ditemukan pada PT. Kaliaren Jaya Plywood yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pengolahan kayu lapis atau plywood. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki agar proses produksi dapat berjalan dengan lancar dan target perusahaan dapat tercapai secara optimal. Namun, berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan beberapa karyawan, masih ditemukan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut.

Salah satu fenomena yang terjadi adalah adanya keluhan karyawan terkait kompensasi yang diberikan perusahaan. Sebagian karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima belum sepenuhnya sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang mereka jalankan. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian karyawan merasa kurang puas terhadap pekerjaannya. Selain itu, motivasi kerja karyawan juga menunjukkan kondisi yang belum optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya karyawan yang kurang antusias dalam bekerja, rendahnya inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, serta kurangnya semangat kerja dalam mencapai target perusahaan. Kondisi tersebut apabila terus berlangsung dapat berdampak pada menurunnya kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

Fenomena lain yang ditemukan adalah masih rendahnya employee engagement pada sebagian karyawan. Hal ini terlihat dari kurangnya keterlibatan karyawan dalam kegiatan perusahaan, rendahnya rasa memiliki terhadap perusahaan, serta kurang optimalnya komunikasi antara pihak perusahaan dengan karyawan. Rendahnya employee engagement tersebut

dapat menyebabkan karyawan merasa kurang nyaman dalam bekerja sehingga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Apabila kondisi tersebut tidak segera diatasi, maka dapat berdampak pada menurunnya kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa karyawan cenderung mengalami peningkatan dalam tiga tahun terakhir. Hal ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

Tabel 1. 1 Data Turnover karyawan 2023–2025

Tahun	Karyawan Awal Tahun	Karyawan Akhir Tahun	Rata-Rata Karyawan	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Karyawan Selama Periode	*Turnover rate* (%)
2023	214	214	214	24	24	238	11,21
2024	214	213	213,5	13	13	227	6,56
2025	212	210	211,5	30	27	240	14,18

Sumber: PT. Kaliaren Jaya Plywood

Berdasarkan Tabel 1.1 mengenai data turnover karyawan PT. Kaliaren Jaya Plywood periode 2023–2025, dapat diketahui bahwa tingkat turnover karyawan mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Pada tahun 2023, jumlah rata-rata karyawan sebanyak 214 orang dengan jumlah karyawan keluar sebanyak 24 orang dan turnover rate sebesar 11,21%. Selanjutnya pada tahun 2024, turnover rate mengalami penurunan menjadi 6,56% dengan jumlah karyawan keluar sebanyak 13 orang dari rata-rata karyawan 213,5 orang. Namun, pada tahun 2025 tingkat turnover kembali mengalami peningkatan yang cukup signifikan menjadi 14,18% dengan jumlah karyawan keluar sebanyak 30 orang dari rata-rata karyawan 211,5 orang.

Peningkatan turnover karyawan tersebut menunjukkan adanya permasalahan yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Tingginya tingkat turnover dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kompensasi yang belum sesuai dengan harapan karyawan, motivasi kerja yang menurun, serta rendahnya employee engagement terhadap perusahaan. Apabila kondisi tersebut tidak diperhatikan, maka

dapat berdampak pada menurunnya kepuasan kerja karyawan dan berpotensi mengganggu produktivitas perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah employee engagement atau keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Employee engagement yang rendah dapat menyebabkan kurangnya rasa memiliki, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Kondisi tersebut dapat berdampak pada meningkatnya turnover karyawan dan menurunnya stabilitas tenaga kerja di perusahaan. Dengan demikian, data tersebut menunjukkan bahwa kompensasi, motivasi kerja, dan employee engagement diduga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kaliaren Jaya Plywood. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan ketiga faktor tersebut agar kepuasan kerja karyawan meningkat sehingga turnover karyawan dapat diminimalisir dan produktivitas perusahaan tetap terjaga.

Tabel 1. 2 Hasil Pra-survei Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kaliaren Jaya Plywood

No	Pernyataan	Jawaban Reponden	
		Ya	Tdak
1	Apakah Anda merasa kompensasi yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan pekerjaan Anda?	12	18
2	Apakah Anda memiliki motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan di perusahaan?	11	19
3	Apakah Anda merasa memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan?	13	17
4	Apakah Anda merasa nyaman dan puas bekerja di perusahaan?	9	21
5	Apakah Anda bersedia tetap bekerja dalam jangka panjang di perusahaan ini?	14	16
Jumlah Responden		30	

Sumber: Data Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil pra-survei pada Tabel 1.2, terlihat bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban negatif (tidak) pada hampir seluruh indikator kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan adanya kecenderungan penurunan tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Indikator dengan nilai “tidak” tertinggi terdapat pada aspek kenyamanan dan kepuasan

bekerja (21 responden), diikuti oleh motivasi kerja (19 responden), serta kesesuaian kompensasi (18 responden). Kondisi ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor internal organisasi belum sepenuhnya mampu memenuhi harapan karyawan.

Secara ilmiah, penurunan kepuasan kerja ini dapat dijelaskan melalui keterkaitan dengan tiga variabel utama, yaitu kompensasi, motivasi kerja, dan employee engagement. Pertama, kompensasi yang dirasakan belum sesuai dengan beban atau kontribusi kerja berpotensi menurunkan persepsi keadilan (equity), sehingga memicu ketidakpuasan. Kedua, rendahnya motivasi kerja menunjukkan kurangnya dorongan intrinsik maupun ekstrinsik, yang dapat disebabkan oleh minimnya penghargaan, pengakuan, atau peluang pengembangan karier. Ketiga, employee engagement yang belum optimal terlihat dari rendahnya keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, sehingga berdampak pada menurunnya kenyamanan dan keinginan untuk bertahan dalam jangka panjang.

Untuk meningkatkan kembali tingkat kepuasan kerja karyawan, perusahaan perlu melakukan intervensi strategis pada ketiga variabel tersebut. Peningkatan kompensasi dapat dilakukan melalui penyesuaian gaji yang kompetitif, pemberian insentif berbasis kinerja, serta benefit tambahan. Selanjutnya, motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui sistem penghargaan, pelatihan, dan peluang pengembangan karier yang jelas. Sementara itu, employee engagement dapat diperkuat dengan menciptakan lingkungan kerja yang suportif, komunikasi yang terbuka, serta keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Dengan optimalisasi ketiga variabel tersebut, diharapkan kepuasan kerja karyawan akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas, loyalitas, serta penurunan tingkat turnover karyawan di perusahaan.

Penelitian mengenai kepuasan kerja karyawan telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya dengan berbagai variabel yang mempengaruhinya, seperti kompensasi, motivasi kerja, dan employee engagement. Namun, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya perbedaan hasil

penelitian (research gap) sehingga penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja masih relevan untuk dilakukan.

Pada variabel kompensasi, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Natasya et al. (2025) menyatakan bahwa pemberian kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Namun, hasil berbeda ditemukan dalam penelitian lain yang menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena terdapat faktor lain yang lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti lingkungan kerja dan budaya organisasi. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan masih adanya kesenjangan penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Pada variabel motivasi kerja, penelitian Maulana et al. (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih semangat dan puas terhadap pekerjaannya. Akan tetapi, beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena motivasi yang dimiliki karyawan belum tentu mampu meningkatkan rasa puas apabila tidak didukung oleh faktor lain, seperti kompensasi dan kondisi kerja yang baik. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya research gap terkait hubungan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya pada variabel employee engagement, penelitian Yasa (2024) menyatakan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan dapat meningkatkan rasa nyaman dan loyalitas dalam bekerja. Namun, terdapat penelitian lain yang menunjukkan bahwa employee engagement tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena keterlibatan karyawan dalam perusahaan belum tentu mampu

menciptakan kepuasan kerja apabila kebutuhan dasar karyawan belum terpenuhi. Hal tersebut menunjukkan masih adanya perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh employee engagement terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selain adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu, penelitian mengenai pengaruh kompensasi, motivasi kerja, dan employee engagement terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan industri pengolahan kayu, khususnya PT. Kaliaren Jaya Plywood, masih sangat terbatas. Padahal, perusahaan manufaktur memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda dengan perusahaan jasa maupun perusahaan lainnya, sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan juga dapat berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan penelitian (research gap) dengan menganalisis pengaruh kompensasi, motivasi kerja, dan employee engagement terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Kaliaren Jaya Plywood.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, dan *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Kaliaren Jaya Plywood." Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kompensasi, motivasi kerja, dan employee engagement mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta produktivitas organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompensasi, motivasi kerja, dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pada PT. Kaliaren Jaya Plywood?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Kaliaren Jaya Plywood?

3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Kaliaren Jaya Plywood?
4. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pada PT. Kaliaren Jaya Plywood?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi kerja, dan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pada PT. Kaliaren Jaya Plywood.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Kaliaren Jaya Plywood.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Kaliaren Jaya Plywood.
4. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pada PT. Kaliaren Jaya Plywood.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis bagi berbagai pihak yang berkepentingan. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah yang berkaitan dengan pengaruh kompensasi, motivasi kerja, dan employee engagement terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi atau bahan kajian bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan topik yang serupa, khususnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih

mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak perusahaan, khususnya bagi manajemen PT. Kaliaren Jaya Plywood. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, terutama yang berhubungan dengan pemberian kompensasi, peningkatan motivasi kerja, serta penguatan employee engagement karyawan.

Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga produktivitas kerja dapat meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara lebih optimal. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya.