BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri tekstil dan garment adalah salah satu sektor manufaktur yang sudah ada sejak lama di Indonesia, namun hingga saat kini masih menjadi penghasil ekspor nonmigas. Meskipun kondisi perekonomian dunia terus berubah, sektor ini tetap stabil karena memiliki seluruh tahapan produksi dari membuat benang, mencelup kain, menenun, hingga membuat pakaian jadi. Tahun 2025 menjadi momen penting bagi industri ini karena permintaan di pasar dunia mulai naik seiring pemulihan ekonomi global dan perpindahan pusat produksi dari Tiongkok ke kawasan Asia Tenggara (Diyantoro 2025).

Di tengah berbagai tantangan seperti meningkatnya biaya produksi, persaingan dari negara lain, dan perusahaan tren mode, industri ini tetap menjadi sumber pendapatan devisa yang signifikan. Selain itu industri tekstil dan garment di Indonesia tidak hanya terdiri dari pabrik dan mesin, tetapi juga cerminan kemajuan dan dinamika ekonomi negara. Ribuan pabrik tersebar di berbagai daerah, masing-masing memiliki spesialisasi dan peran unik. Kemajuan industri ini bergantung pada ketersediaan bahan baku, infrastruktur yang memadai, serta strategi pemasaran yang tepat (InCorp 2024). Kemajuan teknologi juga dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing. Selain itu, industri tekstil dan garment di Indonesia juga merupakan salah satu sektor utama dalam perekonomian nasional, menyerap jutaan tenaga kerja, sehingga keberlanjutan dan kinerja industri ini sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Maka dari itu pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor penting dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan kunci utama perusahaan untuk mencapai tujuan.

Menurut Mutiara S. Panggabean (2004) dalam Boari et al., (2023) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan,

pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Meskipun demikian, pertumbuhan industri garment yang begitu pesat juga membawa berbagai tantangan. Salah satunya adalah tantangan pengembangan sumber daya manusia, yang juga dihadapi oleh salah satu perusahaan di Kabupaten Kuningan yaitu PT Mitra Selaras Agung Garment, yang turut berperan sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur garment. Perusahaan ini memproduksi pakaian dengan skala besar, dengan pembuatan pakaian dengan tiga *brand* utama: Broguy, Belinine, dan Ylh. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan sangat bergantung pada kontribusi sumber daya manusia sebagai penggerak utama proses produksi. Tingginya tuntutan target produksi, standar kualitas internasional, serta dinamika permintaan pasar menuntut karyawan untuk bekerja secara optimal dan berkelanjutan.

Akan tetapi, pada dasarnya keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan sistem produksi, tetapi juga oleh tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi akan cenderung lebih berkomitmen dan memberikan kontribusi serta memiliki dedikasi tinggi terhadap perusahaan dan akhirnya mempunyai kemauan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah cenderung akan melakukan *turnover*, serta menurunnya kedisiplinan dan produktivitas kerja (Robbins & Judge 2017).

Kepuasan kerja karyawan berperan penting dalam menentukan keinginan karyawan untuk bertahan di dalam perusahaan. Ketika karyawan merasa kurang puas terhadap pekerjaannya, kecenderungan untuk mencari pekerjaan di tempat lain akan semakin meningkat. Kondisi tersebut dapat tercermin melalui *turnover intention* karyawan. Oleh karena itu, untuk melihat gambaran kepuasan kerja karyawan di PT Mitra Selaras Agung Garment Kuningan, berdasarkan hasil observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti berikut disajikan data *turnover intention* karyawan periode 2022–2024 yang disajikan dalam tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1. 1

Data *Turnover* Karyawan PT Mitra Selaras Agung Garment Kuningan

Tahun	Karyawan Awal	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Karyawan Akhir	Tingkat *Turnover* (%)
2022	100	79	0	179	0%
2023	179	36	9	206	4%
2024	206	35	32	209	15%

Sumber Data: PT Mitra Selaras Agung Garment Kuningan tahun 2022-2024

Berdasarkan data di Tabel 1.1, terlihat ada peningkatan jumlah karyawan yang berpindah dari tahun ke tahun. Pada tahun 2022 perusahaan belum ada karyawan yang keluar, sehingga tingkat *turnover* tetap 0%. Tapi di tahun 2023 mulai ada karyawan yang *resign*, dan jumlahnya semakin meningkat secara signifikan di tahun 2024. Naiknya jumlah karyawan yang mengundurkan diri ini menunjukkan adanya kemungkinan kepuasan kerja mereka semakin menurun. Karyawan mulai merasa kurang nyaman dan kurang puas dengan lingkungan kerja yang mereka alami. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di PT Mitra Selaras Agung Garment Kuningan perlu diperhatikan dengan serius oleh manajemen agar keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan bisa dikurangi.

Menurut N. P. D. A. Putri et al (2024) dalam penelitianya yang membahas turnover karyawan, tingkat turnover yang tinggi mencerminkan adanya permasalahan dalam organisasi, seperti rendahnya kepuasan kerja, kurangnya keseimbangan kehidupan kerja, serta ketidaksesuaian kompensasi yang diterima karyawan. Sehingga pada angka 15%–20% dapat mengindikasikan adanya permasalahan dalam organisasi, seperti rendahnya kepuasan kerja dan kurangnya kesejahteraan karyawan. Turnover yang tinggi juga berpotensi mengganggu stabilitas tenaga kerja dan menurunkan kinerja organisasi. Berdasarkan data pada Tabel 1.1, tingkat turnover karyawan PT Mitra Selaras Agung Garment Kuningan pada tahun 2024 mencapai 15%, sehingga dapat dikategorikan sebagai turnover yang tinggi dan menunjukkan adanya indikasi permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan tersebut.

Selain fenomena diatas peneliti juga melakukan pra survei sebagai pendahuluan yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kepuasan kerja karyawan di PT Mitra selaras agung garment. Penyebaran Pra-survei yang diajukan merupakan pertanyaan mendasar tentang kepuasan kerja dengan jumlah responden sebanyak 30 responden. Berikut ini data yang menggambarkan Kepuasan kerja karyawan di PT Mitra selaras agung garment, sebagai berikut:

Tabel 1. 2

Hasil Pra Survei Kepuasan Kerja

NO	Pertanyaan	Jawaban			
		Ya	Tidak	Persentase	
				Ya	Tidak
1.	Apakah perusahaan memberikan kesempatan kepada Anda untuk menyampaikan ide atau pendapat?	19	11	63,3%	36,7%
2.	Apakah Anda merasa mampu mencapai target kerja yang diberikan perusahaan?	27	3	90%	10%
3.	Apakah Anda memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja?	16	14	53,33%	46,67%
4.	Apakah Anda merasa mampu menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi?	9	21	30%	70%
5.	Apakah upah yang Anda terima saat ini sudah sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan Anda?	10	20	33,3%	66,7%
6.	Apakah atasan memberikan apresiasi atas kinerja yang Anda lakukan dengan baik?	22	8	73,3%	26,7%
7.	Apakah Anda melihat adanya peluang promosi atau peningkatan jenjang karier di perusahaan?	10	20	33,3%	66,7%
8.	Apakah perusahaan memperhatikan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan?	27	3	90%	10%
9.	Apakah Anda merasa diperlakukan secara adil tanpa memandang latar belakang pribadi?	27	3	90%	10%

Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan kepada 30 karyawan, ditemukan adanya permasalahan yang cukup signifikan pada aspek kompensasi, pengembangan karier dan *work life balance.* Karyawan masih merasa tidak seimbang antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, yang menunjukkan bahwa pengaturan beban dan waktu kerja belum sepenuhnya mendukung kesejahteraan karyawan. Di sisi lain, gaji yang diterima belum sebanding dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan, Sehingga bisa memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Pengembangan karier dianggap belum sejalan secara optimal karena karyawan merasa tidak mendapatkan kejelasan maupun peluang peningkatan jenjang karier di perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memberikan perhatian lebih serius terhadap tiga aspek tersebut, mengingat kompensasi yang adil, kesempatan pengembangan karier yang jelas, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja dan mempertahankan komitmen karyawan terhadap organisasi,

Penelitian ini memiliki tingkat urgensi yang tinggi mengingat fenomena *turnover* karyawan yang terjadi di PT Mitra Selaras Agung Garment berpotensi menimbulkan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas. Tingginya *turnover* karyawan dapat mengganggu stabilitas operasional. Ditengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif, kondisi tersebut beresiko menghambat keberlanjutan perusahaan. Menurut Rahmadhani & Mulyana, (2022) menyatakan bahwa salah satu faktor yang diduga memengaruhi tingginya *turnover* karyawan adalah rendahnya tingkat kepuasan kerja, yang muncul akibat ketidaksesuaian antara harapan karyawan dengan kondisi kerja yang dirasakan. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi aspek penting untuk dikaji.

Ketidakpuasan kerja muncul kerja muncul ketika ada ketidaksesuaian antara harapan karyawan dengan kondisi kerja yang mereka alami. Robbins & Judge, (2017) menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja terjadi ketika imbalan, lingkungan kerja, serta pengalaman kerja tidak mampu memenuhi ekspektasi individu, sehingga menyebabkan penurunan motivasi dan munculnya sikap negatif terhadap pekerjaan. Salah satu faktor utama yang menyebabkan kondisi tersebut adalah

kompensasi yang dirasakan tidak sebanding dengan beban kerja. Hasibuan, (2019) menekankan bahwa kompensasi yang tidak sesuai dengan kontribusi karyawan dapat menyebabkan rasa tidak dihargai yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kepuasan kerja.

Selain kompensasi, keterbatasan pengembangan karier dan ketidakseimbangan *work life balance* juga memperkuat kesan keterbatasan dalam kinerja kerja. Kurangnya kesempatan promosi dan kejelasan jenjang karier membuat karyawan merasa tidak memiliki arah dan peluang untuk berkembang Greenhaus & Allen (2011) dalam (C. Dewi et al., 2024). Kondisi tersebut dipengaruhi oleh tingginya beban kerja serta lingkungan kerja yang kurang kondusif, yang menurut Luthans (2011) dapat menimbulkan tekanan kerja dan kelelahan emosional. Jika keseimbangan antara perkerjaan dan kehidupan pribadi tidak seimbang, karyawan cenderung mengalami kelelahan fisik dan mental, sehingga sulit merasa puas dalam bekerja. Oleh karena itu pengelolaan kompensasi, pengembangan karier, dan *work life balance* harus dikelola dengan tepat sebagai kunci penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan menekan tingkat *turnover* karyawan.

Penelitian ini dilatarbelakangi *oleh research gap* dari penelitian terdahulu mengenai Kompensasi, Menurut Kadarisman (2012:121) dalam (Ratnawili & Rahayu, 2022). Kompensasi merupakan apa yang karyawan/ pegawai atau pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya pada perusahaan atau organisasi, Berdasarkan hasil penelitian Fandiyanto, (2021) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, lalu penelitian yang dilakukan oleh Almeyda & Gulo, (2022) juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Meha et al., (2025) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengembangan karier dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan karena menurut penelitian dalam Dewi & Elyadi, (2025) ditemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan artinya ketika perusahaan tidak menyediakan peluang jelas untuk maju atau meningkatkan kemampuan,

karyawan cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya karena motivasi dan harapan mereka terhadap masa depan dalam organisasi tidak terpenuhi.

Penelitian mengenai pengembangan karier, Menurut Samsudin (2026) pengembangan karier adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan. Berdasarkan hasil penelitian Fahrizi et al., (2021) pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Setelah itu penelitian yang dilakukan oleh Suciani et al., (2022) menunjukkan bahwa variabel pengembangan karier secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Akan tetapi terdapat hasil berbeda yang dikemukakan oleh Sari, (2024) yang menyatakan bahwa pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Mandasari & Irawanto, (2023) menyatakan bahwa *Work Life Balance* juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, semakin baik tingkat *Work Life Balance* yang diberikan maka kepuasan kerja akan meningkat. Lalu hasil penelitian dari Rampi et al., (2024) hasil penelitian menunjukkan *bahwa Work Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun penelitian (Endeka et al., 2020) mengatakan sebaliknya, diketahui bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dari karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah di jelaskan, penulis memiiki ketertarikan untuk menyusun penulisan dengan judul "Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karier dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan"

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah Kompensasi, Pengembangan Karier dan *Work Life Balan*ce Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja?
2. Bagaimana Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja?
3. Bagaimana Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja?
4. Bagaimana Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk Menganalisis Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karier dan *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja
2. Untuk Menganalisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja
3. Untuk Menganalisis Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja
4. Untuk Menganalisis Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian adalah :

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap kemajuan ilmu pengetahuan, terutama dalam sektor manajemen sumber daya manusia. Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa menambah literatur yang berkaitan dengan kompensasi, pengembangan karier dan *work life balance* serta kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini juga memberikan manfaat bagi penulis untuk memperluas pemahaman, mengasah keterampilan analitis, serta menerapkan konsep-konsep teori yang telah dipelajari selama pendidikan ke dalam konteks penelitian yang lebih konkret.

2. Manfaat Praktis

   Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberi masukan-masukan yang mungkin dapat diterapkan perusahaan. Terkhusus dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efisien. Temuan dari penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai pertimbangan bagi pimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui peningkatan kompensasi yang sesuai atau setimpal dengan apa yang mereka kerjakan serta pengembangan karier dan juga menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan.