

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam persaingan bisnis saat ini, karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan sumber daya vital yang telah menjadi bagian investasi dari organisasi. Sumber daya manusia adalah salah satu elemen terpenting dalam kesuksesan bisnis. Maka dari itu, pengelolaan karyawan dianggap sebagai praktik penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi (AL-edenat dan Alhawamdeh, 2018). Organisasi harus memiliki pengelolaan karyawan yang baik sehingga karyawan dapat menampilkan kinerja yang baik.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil yang dicapai pada tempat kerja. Kinerja mengacu pada menjaga rencana dan menargetkan suatu hasil. Kinerja karyawan sangat bergantung pada semua kebijakan organisasi, praktik, dan fitur desain organisasi (Anitha, 2014). Kinerja karyawan selalu menjadi tantangan utama dalam manajemen organisasi dan mengadopsi cara yang efektif untuk memotivasi karyawan untuk mencapai dan memberikan kinerja yang lebih tinggi serta meningkatkan daya saing organisasi adalah tujuan utama dari setiap organisasi bisnis (Lee dan Wu, 2011).

Kelidbari dan kawan-kawan menyatakan bahwa kinerja karyawan selalu menjadi perhatian penting bagi manajer pada organisasi (Kelidbari et al., 2011). Kinerja karyawan adalah bangunan utama dari sebuah organisasi karena itu, aspek-aspek yang menempatkan dasar untuk menghasilkan kinerja yang tinggi harus diteliti secara kritis oleh organisasi agar mencapai keberhasilan yang diharapkan (Abbas dan Yaqoob, 2009).

Ahmad dan Khurram juga berpendapat bahwa kinerja karyawan melambangkan kepercayaan luas setiap karyawan tentang perilaku dan kontribusi mereka terhadap pencapaian organisasi (Ahmad dan Khurram, 2011). Oluwafemi menegaskan bahwa efektivitas dan efisiensi organisasi tergantung pada seberapa efektif dan efisien karyawan dalam organisasi (Oluwafemi, 2010). Oleh karena itu diyakini bahwa kinerja karyawan berperan penting bagi pertumbuhan dan

profitabilitas organisasi. Karyawan dianggap sebagai sumber daya bisnis utama yang memfasilitasi kegiatan sehari-hari dan operasi organisasi.

Seperti halnya yang terjadi pada perusahaan badan usaha milik negara (BUMN) pengelola jalan bebas hambatan atau jalan tol di Indonesia, yaitu PT Jasa Marga (Persero) Tbk. Dengan pesatnya persaingan pembangunan jalan tol di Indonesia melalui investasi swasta dalam dan luar negeri, PT Jasa Marga sebagai BUMN dituntut dapat memiliki karyawan dengan kinerja yang unggul agar dapat bersaing dan memberikan kontribusi pendapatan bagi negara.

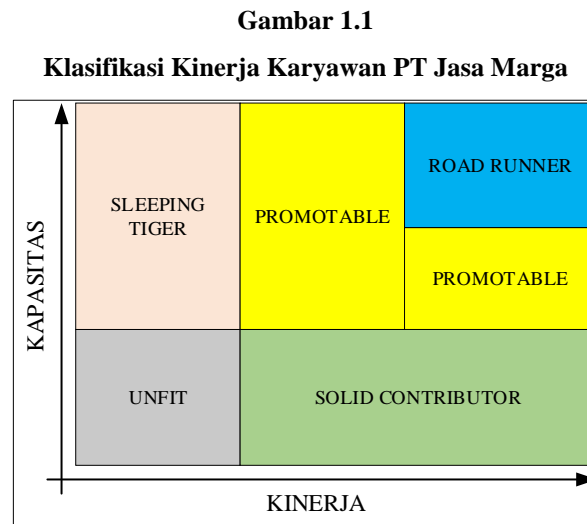
PT Jasa Marga dalam melakukan penilaian kinerja karyawan melakukan klasifikasi yang disebut *talent classification*. Klasifikasi terbagi menjadi lima bagian yaitu *unfit*, *sleeping tiger*, *solid contributor*, *promotable*, dan *road runner*. Klasifikasi tersebut dibuat untuk dapat memberikan perlakuan tertentu terhadap karyawan yang masuk dalam setiap klasifikasi setelah dilakukannya penilaian kinerja. Berikut ini adalah penjelasan dari setiap klasifikasi,

**Tabel 1.1**

**Klasifikasi Penilaian Kinerja Karyawan (Talent Classification) PT Jasa Marga**

<b>Klasifikasi</b>	<b>Definisi</b>
<b>Road Runner</b>	Calon pemimpin masa depan yang memiliki kompetensi tinggi/unggul dan mampu mengoptimalkannya ke dalam pekerjaan sehari-hari.
<b>Promotable</b>	Memiliki kinerja dan kompetensi sesuai standar sehingga memenuhi target, namun terdapat area pengembangan agar unggul dalam kinerja dan kompetensi.
<b>Sleeping Tiger</b>	Memiliki kompetensi sesuai/melebihi standar tetapi belum mampu mengoptimalkan dalam pekerjaan sehari-hari.
<b>Solid Contributor</b>	Menunjukkan kinerja sesuai/melebihi target secara konsisten tetapi masih perlu peningkatan kompetensi.
<b>Unfit</b>	Belum mampu memenuhi standar kompetensi dan kinerja sehingga kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Berikut adalah diagram yang dapat menggambarkan klasifikasi kinerja karyawan PT Jasa Marga,



Berikut ini adalah presentase klasifikasi kinerja karyawan berdasarkan hasil penilaian pada tahun 2016 hingga 2018,

**Tabel 1.2**  
**Presentase Klasifikasi Kinerja Karyawan Pada Tahun 2016 Hingga 2018**

Klasifikasi	2016	2017	2018
Road Runner	<1%	<1%	<1%
Promotable	13,60%	14,66%	15,1%
<b>Sleeping Tiger</b>	<b>34,70%</b>	<b>42,21%</b>	<b>49,70%</b>
Solid Contributor	48,60%	40,10%	32%
Unfit	2,10%	2,03%	2,20%

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat terlihat bahwa karyawan dengan klasifikasi kinerja *sleeping tiger* terus mengalami peningkatan presentase setiap tahun. Klasifikasi *sleeping tiger* memiliki arti bahwa karyawan dengan kemampuan kerja sesuai atau melebihi standar yang diharapkan, namun karyawan tersebut berada dalam kondisi yang tidak produktif sehingga memberikan kinerja yang rendah.

Alex Denni sebagai *Chief Human Capital and Transformation Officer* PT Jasa Marga, melalui presentasinya pada 21 Juni 2019 mengatakan bahwa PT Jasa Marga

kedepannya memiliki program kerja pengelolaan karyawan demi meningkatkan kinerja karyawan dengan target sebagai berikut (dikutip dari Nasir, 2019),

1. *Talent Management* perlu diperkuat dan didukung oleh *performance management system* yang lebih kompetitif dan diferensiatif
2. *Employee value proposition* perlu dirumuskan dan dilaksanakan secara konsisten
3. *Digital mindset* karyawan perlu dibangun dan diperkuat
4. Anggaran untuk pengelolaan karyawan perlu dirumuskan secara sehat
5. Pembelajaran perlu diakselerasi dengan membuka akses secara masif

PT Jasa Marga dalam menghadapi target peningkatan kinerja karyawan tersebut justru harus mengalami pengurangan jumlah karyawan dalam jumlah yang cukup besar. Pengurangan tersebut disebabkan oleh penggunaan sistem elektronisasi dalam kegiatan transaksi gardu tol. Sebelum melakukan elektronisasi, pada setiap gardu ditugaskan 3 sampai 4 orang petugas gardu selama 24 jam (3 sampai 4 shift), namun dengan adanya gardu tol otomatis setiap petugas gardu ditugaskan untuk dapat mengoperasikan dan mengawasi 3 gardu tol otomatis per shift. Dengan demikian terdapat dampak pengurangan karyawan yang berposisi pada petugas gardu dan juga pada beberapa sektor operasional.

Perusahaan memutuskan untuk memberikan penawaran kepada karyawan yang disebut dengan program alih profesi atau *A-Life*. Program *A-Life* berisi sejumlah solusi bagi karyawan yang terkena dampak elektronisasi dengan rincian sebagai berikut,

1. *A-Life 1*, karyawan dipindahkan dengan jabatan lain pada kantor pusat atau kantor cabang yang berbeda. Karyawan yang berminat pada program *A-Life 1* harus melewati sejumlah seleksi internal untuk menunjukkan kemampuannya.
2. *A-Life 2*, karyawan ditempatkan pada anak perusahaan usaha lain (APUL), namun tetap memiliki status sebagai karyawan PT Jasa Marga (penugasan).
3. *A-Life 3*, karyawan ditugaskan pada anak perusahaan dengan status menjadi karyawan kontrak anak perusahaan.

4. *A-Life* 4-5, karyawan melakukan pengunduran diri dari seluruh jabatan dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, perusahaan memberi kompensasi dalam bentuk materi yang diharapkan digunakan sebagai modal usaha mandiri bagi karyawan yang telah mengundurkan diri.

Setelah dilakukannya program *A-Life* tersebut diketahui bahwa program *A-Life* 5 menjadi pilihan terbanyak karyawan PT Jasa Marga, dengan kata lain mayoritas karyawan memilih untuk melakukan pengunduran diri meskipun terdapat penawarannya lainnya. Selain itu diketahui terdapat sejumlah karyawan yang tidak terkena dampak penggunaan sistem elektronisasi dan berada pada usia produktif namun tetap memilih untuk mengundurkan diri dengan berbagai alasan seperti memilih pensiun dini dan mendapat kompensasi materi.

Seperti program *A-Life* yang dilakukan pada PT Jasa Marga cabang Padaleunyi hingga Januari 2020 dengan rincian sebagai berikut,

**Tabel 1.3**

**Rincian Program A-Life PT Jasa Marga Cabang Padaleunyi Hingga Januari 2020**

No	Jumlah	Bentuk Penawaran
1	12	Pindah ke kantor pusat atau cabang lainnya setelah dinyatakan lulus seleksi internal
2	75	Ditugaskan pada anak perusahaan, namun status tetap pada karyawan PT Jasa Marga (Penugasan)
3	129	Dipindahkan pada anak perusahaan, dan status karyawan berganti menjadi karyawan kontrak anak perusahaan
<b>4-5</b>	<b>178</b>	<b>*Mengundurkan diri</b>

\*Karyawan yang memilih mengundurkan diri bukan hanya karyawan yang terkena dampak elektronisasi seperti petugas gardu, namun juga berasal dari officer dan senior officer

Sumber : Data Rekapitulasi Human Resource Departement Cabang Padaleunyi

Dengan tingginya tingkat pengunduran diri yang tinggi dari karyawan, PT Jasa Marga harus melakukan program rekrutmen karyawan dalam skala yang besar pada tahun 2019 sebanyak 2 kali untuk memenuhi sejumlah jabatan yang ditinggalkan oleh karyawan sebelumnya. Berikut adalah rincian program rekrutmen yang dilakukan,

**Tabel 1.4**  
**Program Rekrutment Skala Besar PT Jasa Marga**

Program	Periode
Jasa Marga Rekrutment Management Trainee	Maret 2019
Jasa Marga Roadster Officer Development Program	Oktober 2019

Sumber : [www.jasamarga.com](http://www.jasamarga.com)

Berdasarkan data dan fenomena tersebut dapat diketahui bahwa PT Jasa Marga dalam target meningkatkan kinerja karyawan, justru harus mengalami pengunduran diri karyawan dengan jumlah yang besar. Hal tersebut mengindikasikan bahwa masih rendahnya tingkat loyalitas karyawan pada PT Jasa Marga. Karyawan yang loyal terhadap organisasi akan berkinerja lebih tinggi, dan pada gilirannya akan memberikan pengaruh tidak langsung dan dampak optimis terhadap kinerja organisasi (Ali et al., 2010).

Karyawan yang loyal memberikan banyak keuntungan bagi organisasi mereka menetapkan upaya tambahan dalam melaksanakan tugas, bertindak sebagai perwakilan yang membantu delegasi di luar organisasi, dan berkinerja baik dan melebihi standar dalam melakukan tugas terperinci bahkan pekerjaan yang tidak signifikan membantu organisasi bekerja secara lebih efisien (O'Reilly dan Chatman, 1986). Perasaan loyalitas kepada organisasi membuat karyawan bekerja dengan lebih tinggi sehingga hasil mereka akan lebih tinggi dan produktivitas tenaga kerja akan lebih besar.

Loyalitas karyawan berarti bahwa karyawan tersebut bersedia bekerja di organisasi pada tempatnya sudah bekerja, karyawan mencoba yang terbaik untuk kesuksesan organisasi dan berpikir untuk bekerja di organisasi itu adalah pilihan terbaik baginya. Karyawan memutuskan untuk tidak pergi dan juga tidak berencana pergi ke organisasi lain (*The Loyalty Research Center*, 1990). Niehoff dan kawan-kawan mendefinisikan loyalitas sebagai perilaku aktif yang menunjukkan kebanggaan dan dukungan pada organisasi, membela organisasi dari kritik, menekankan aspek positif dari organisasi, dan menahan diri untuk tidak mengeluh tentang organisasi (Niehoff et al., 2001).

Meyer dan Allen berpendapat bahwa loyalitas bukanlah sikap yang penting dalam organisasi tetapi tindakannya memiliki dampak besar (Meyer dan Allen, 1991). Kesetiaan karyawan adalah keinginan untuk tetap tersentuh dengan

Muhammad Fadil, 2020

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN LOYALITAS TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA KARYAWAN PT JASA MARGA)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

organisasi (Solomon, 1992). Loyalitas karyawan adalah perilaku kewarganegaraan organisasi yang mencerminkan semua kesamaan dengan organisasi untuk kepentingan promosi dan citra kepada orang luar. (Bentten et al., 2001).

Organisasi akan mendapatkan sikap loyalitas dari karyawan jika organisasi tersebut dapat memenuhi kepuasan kerja bagi karyawan. Menurut Walker hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas kerja akan positif jika organisasi memberikan bermacam peluang kepada karyawan seperti belajar, tumbuh dan jalur karir yang jelas (Walker, 2005).

Banyak peneliti telah membuktikan dalam penelitian bahwa kepuasan kerja dan loyalitas karyawan positif saling berhubungan. Ada berbagai macam bukti empiris juga untuk membuktikan hal yang sama. Seperti, dalam penelitian Fletcher dan Williams menyarankan dalam kesimpulan bahwa kepuasan kerja karyawan dan loyalitas karyawan berhubungan positif satu sama lain (Fletcher dan Williams, 1996). Loyalitas karyawan terkait erat dengan kepuasan kerja karyawan (Zainuddin et al., 2019). Loyalitas karyawan akan semakin tinggi ketika karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan bersedia untuk tetap berkomitmen untuk bekerja dengan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Chang dan kawan-kawan menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan berfungsi sebagai anteseden terhadap loyalitas karyawan (Chang et al., 2010). Oleh karena itu, memenuhi kebutuhan karyawan di untuk mendapatkan kepuasan karyawan adalah keputusan bijak yang diambil oleh organisasi untuk memiliki karyawan yang baik dan loyal. Tingkat kesetiaan karyawan dapat meningkat ketika kepuasan pada kondisi kerja, manfaat imbalan, dan kualitas pelatihan meningkat.

Kepuasan kerja merupakan perpaduan antara suasana hati atau perilaku yang disukai atau tidak disukai dari seorang individu pekerja pada pekerjaan mereka, hal tersebut menyiratkan bahwa ketika seorang individu dipekerjakan, individu tersebut dapat datang bersama dengan keinginan dan harapan yang menentukan makna mereka untuk bekerja pada organisasi (Mowday et al., 2013).

Kepuasan pada pekerjaan melambangkan betapa besarnya optimisme yang selaras dengan imbalan dan manfaat nyata. Organisasi, harus berusaha untuk mempertahankan tempat kerja yang baik seperti hubungan pemimpin-pengikut,

hubungan yang efektif di antara karyawan, menawarkan peluang promosi yang sesuai dan masuk akal dan mendelegasikan tugas yang sesuai. Dengan demikian, karyawan harus mengembalikan melalui kinerja yang menguntungkan (Judge et al., 2001).

Kepuasan kerja tidak hanya saja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, namun juga kepuasan kerja dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Alamdar dan kawan-kawan menyatakan bahwa *output* dan produktivitas suatu organisasi diukur dari segi kinerja tenaga kerjanya (Alamdar et al., 2012). Kinerja tenaga kerja yang lebih baik adalah hasil tingkat kepuasan kerja (Currall et al., 2005). Tingkat kepuasan kerja yang rendah berdampak buruk pada komitmen karyawan dan efek berurutan pencapaian tujuan organisasi dan kinerja (Meyer, 1999). Kreitner dan Kinicki menyatakan bahwa ada beberapa konsekuensi dari kepuasan kerja dan salah satunya yang merupakan kinerja anggota staff (Kreitner dan Kinicki, 2001).

Kepuasan kerja adalah afektif atau respons emosional pada aspek pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2007). Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif seorang individu pada pekerjaannya (Greenberg dan Baron, 1997). Kepuasan karyawan menunjukkan sikap dan perilaku bawahan pada pemimpinnya. Orang yang puas akan melakukan hal positif dengan membantu pemimpin mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

Organisasi dapat memperoleh berbagai keuntungan melalui karyawan yang loyal. Karyawan yang loyal akan memberi lebih banyak usaha sebagai gambaran rasa optimis kepada organisasi mereka, serta melakukan tindakan sederhana yang dapat membantu fungsi organisasi secara lebih efektif (Yee et al., 2010). Kepuasan dan loyalitas karyawan telah ditemukan sebagai inisiasi rantai koneksi kinerja karyawan yang mengarah pada laba dan pertumbuhan (Heskett et al., 1997).

Karyawan tentu akan merasa puas dan merasa terhormat jika pendapat dan kinerja mereka di tempat kerja diakui secara tepat dan tenaga kerja yang produktif tentu saja memiliki perasaan loyalitas dan menjadi bagian dari organisasi. McGuinness setuju bahwa loyalitas karyawan dikaitkan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan, produktivitas yang lebih tinggi, dan biaya pelatihan yang lebih rendah (McGuinness, 1998). Penelitian Smith secara umum menemukan bahwa



karyawan yang puas lebih produktif dan berkomitmen untuk pekerjaan mereka, sedangkan yang tidak puas mengalami ketidakhadiran, keluhan, dan pergantian (Smith, 1996). Silvestro mengeksplorasi hubungan antara kepuasan, loyalitas, produktivitas karyawan, dan pada kesimpulan bahwa ada korelasi positif yang kuat antara variabel tersebut (Silvestro, 2002).

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan dan dibuktikan dengan data dan diperkuat dengan pendekatan teoritis, maka penulis akan melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk.”

## 1.2. Identifikasi Masalah

PT. Jasa Marga (Persero) Tbk adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan kegiatan bisnis pengelolaan jalan bebas hambatan atau jalan tol. Dengan tuntutan kontribusi pemasukan bagi negara dan persaingan bisnis jalan tol yang saat ini mulai diminati oleh perusahaan swasta dalam dan luar negeri, PT Jasa Marga memiliki sejumlah target yang salah satunya adalah peningkatan kinerja karyawan. Namun demikian, berdasarkan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan, dapat diketahui bahwa telah terjadinya peningkatan presentase karyawan dengan klasifikasi *sleeping tiger*. Klasifikasi *sleeping tiger* memiliki arti bahwa karyawan dengan kemampuan kerja sesuai atau melebihi standar, namun berada dalam kondisi yang tidak produktif dan memberikan kinerja yang rendah.

Selain itu dengan adanya penerapan sistem elektronisasi dan penawaran program alih profesi *A-Life*, diketahui bahwa pada cabang Padaleunyi hingga Januari 2020 terdapat 178 karyawan yang memilih program *A-Life 5* atau pengunduran diri. Pilihan pengunduran diri diambil bukan hanya oleh karyawan yang terkena dampak elektronisasi seperti petugas gardu, namun juga oleh *officer* dan *senior officer* yang tidak terkena dampak elektronisasi.

Hal tersebut mengindikasikan rendahnya loyalitas karyawan PT Jasa Marga yang akan menghambat tujuan peningkatan kinerja karyawan, sebagaimana yang diharapkan oleh Alex Denni sebagai *Chief Human Capital and Transformation Officer* PT Jasa Marga dalam presentasinya. Berdasarkan pendekatan teoritis juga diketahui bahwa salah satu variabel yang dapat memengaruhi loyalitas karyawan

adalah kepuasan kerja. Seperti hasil penelitian oleh Jun dan kawan-kawan, Kim dan kawan-kawan, dan Abdullah dan kawan-kawan yang menemukan bahwa terdapat hubungan signifikan positif antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. (Jun et al., 2006), (Kim et al., 2005), (Abdullah et al., 2009).

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut,

1. Bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja, tingkat loyalitas, dan tingkat kinerja karyawan pada PT Jasa Marga?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Jasa Marga?
3. Bagaimana pengaruh loyalitas terhadap kinerja karyawan pada PT Jasa Marga?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas secara simultan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Jasa Marga?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, maka dapat diketahui tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Gambaran tingkat kepuasan kerja, tingkat loyalitas, dan tingkat kinerja karyawan pada PT Jasa Marga.
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Jasa Marga.
3. Bagaimana pengaruh loyalitas terhadap kinerja karyawan pada PT Jasa Marga.
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas secara simultan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Jasa Marga.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dibuat dengan sejumlah harapan dapat memberikan sejumlah manfaat bagi berbagai bidang diantaranya sebagai berikut,

1. Bagi akademis, penelitian ini akan memberikan gambaran mengenai kondisi lingkungan kerja pada organisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Sebagaimana diketahui bahwa organisasi BUMN memiliki anggapan mengenai lingkungan kerja yang kondusif dan minimnya permasalahan pada pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Dengan adanya anggapan tersebut, maka banyak peneliti yang tidak memiliki minat untuk melakukan penelitian pada organisasi BUMN. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan temuan baru mengenai masalah dan penyelesaian masalah dalam pengelolaan SDM pada organisasi BUMN, sehingga kedepannya semakin banyak peneliti yang tertarik untuk melakukan penelitian pada organisasi BUMN dan dapat menambah referensi serta mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya pada manajemen sumber daya manusia (SDM).
2. Bagi praktisi, penelitian ini akan memberi temuan mengenai sejumlah faktor yang akan memengaruhi tingkat kinerja karyawan yang menjadi target yang harus ditingkatkan oleh organisasi untuk menghadapi persaingan bisnis saat ini, faktor tersebut adalah kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Dengan dihasilkannya temuan tersebut, maka diharapkan bahwa pemimpin organisasi dapat mengetahui langkah-langkah apa saja yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan melakukan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang lebih baik pada organisasinya.