

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam organisasi, karena orang mendukung organisasi melalui pekerjaan, kreativitas, dan peran nyata seperti yang dapat dilihat dalam organisasi (Masharyono & Senen, 2015). Proses ketenagakerjaan di dalam perusahaan dinilai sangat penting, khususnya untuk menemukan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat agar tujuan dari perusahaan bisa tercapai. Tidak hanya penting untuk menemukan orang dengan kompetensi yang tepat, tetapi juga untuk menemukan seseorang yang loyal terhadap organisasi perusahaan (Singh & Rangnekar, 2019). Memiliki karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi merupakan harapan dari setiap organisasi perusahaan, bukan hanya karena moral tetapi memiliki karyawan dengan loyalitas tinggi dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Jansson & Wiklund, 2019).

Perusahaan yang memiliki kinerja tinggi menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih besar diantara karyawannya, kinerja dan hasil tergantung pada bagaimana perusahaan menggunakan cara atau metode organisasi untuk mengelola karyawannya (Ahmad et al., 2015a). Karyawan di semua tingkatan perlu memahami strategi perusahaan termasuk kontribusi mereka sebagai karyawan dan meningkatkan kinerjanya (Guan & Frenkel, 2019). Karyawan yang merasa nyaman terhadap pekerjaannya akan terus memberikan kontribusi, komitmen yang kuat dan loyalitas yang tinggi bagi perusahaan tempat ia bekerja (Onsardi et al., 2017). Dalam konteks manajerial, loyalitas karyawan menggambarkan kesetiaan karyawan terhadap suatu organisasi, seperti bangga menjadi bagian dari organisasi dan berbicara positif tentang organisasi kepada yang lain di dalam maupun di luar organisasi tersebut, (Book et al., 2019) oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk memelihara dan mengelola karyawannya untuk tetap setia pada perusahaan (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya kemungkinan besar akan lebih loyal kepada perusahaan. Setelah kepuasan kerja karyawan meningkat, tingkat loyalitas organisasi karyawan juga meningkat (Veloso et al., 2021). Sudimin (2003) mengemukakan bahwa loyalitas merupakan kesediaan karyawan dengan

seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan organisasi serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan. Namun, meningkatkan loyalitas karyawan menjadi suatu tantangan bagi perusahaan. Banyak perusahaan yang menghadapi situasi sulit karena mereka harus merekrut karyawan berkali-kali sebab kepuasan kerja yang menurun akan mengarah pada penurunan loyalitas karyawan, semangat kerja karyawan, dan peningkatan pergantian pekerjaan. Sehingga sangat penting bagi perusahaan untuk dapat memuaskan karyawan agar tetap bertahan pada pekerjaannya (Khuong & Tien, 2013; Pérez et al., 2017; Zakaria et al., 2019).

Penelitian mengenai loyalitas karyawan dilakukan pertama kali oleh Rhodes (1989) tetapi saat ini telah banyak dilakukan penelitian di beberapa bidang mulai dari sektor energi (Matzler & Renzl, 2006a), industri jasa (Yee et al., 2010) (Purnama Manurung, 2017) (Tomic et al., 2018), sektor publik (Turkyilmaz et al., 2011), pendidikan (Ding et al., 2012; Onsardi et al., 2017; Saputra et al., 2016; Sihombing & Berlianto, 2017), perbankan (Khuong & Tien, 2013) (Jigjiddorj et al., 2019), pemerintahan (Ibrahim & Al Falasi, 2014), manufaktur (Nasiri, 2015) (Zanabazar & Jigjiddorj, 2018) (Jahanbazi Goujani et al., 2019a), Badan Usaha Milik Negara (Javed & Basri, 2019), industri teknologi informasi dan telekomunikasi (Tariq, 2017) (Al-edenat & Alhawamdeh, 2018), organisasi (Iqbal et al., 2015), industri kesehatan (Osahon & Kingsley, 2016), *technopark* (Dede & Merve, 2018), hingga industri pembangkitan tenaga listrik (Santosa et al., 2021; Sentot Kristanto, I Ketut Rahyuda, 2014).

Loyalitas karyawan masih menjadi suatu permasalahan di dalam organisasi, hal ini dibuktikan dengan penelitian yang telah dilakukan dalam industri pembangkitan tenaga listrik di Indonesia (Lestari, 2015; Saputra et al., 2016). Karena saat ini loyalitas para karyawan bukan sekedar menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya (*job description*), tetapi juga berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik bagi organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Zakaria et al., 2019) dalam konteks perusahaan loyalitas karyawan selalu menjadi bahan perbincangan dari waktu ke waktu, Statistik Biro Statistik dan Ketenagakerjaan Biro Statistik Tenaga Kerja (2011) menunjukkan pengunduran

diri karyawan dari suatu perusahaan untuk mencari pekerjaan lain menunjukkan peningkatan selama beberapa tahun terakhir. Hal ini juga terjadi di industri pembangkitan tenaga listrik di Indonesia, salah satunya PT Indonesia Power Kamojang POMU yang harus mampu mempertahankan karyawannya agar memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, sebagai penegasan atas tujuan dari perusahaan untuk menjadi perusahaan pembangkit tenaga listrik *independent*, sehingga karyawan dapat mempertahankan kinerjanya bagi perusahaan tempat ia bekerja. Siagian (2005) dalam Soeghandi, (2013) berpendapat bahwa loyalitas merupakan suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain. Hal ini didukung oleh teori dari Ajimat, (2019) yang menyatakan bahwa loyalitas karyawan yang tinggi ditandai dengan tingkat *turnover* karyawan yang rendah, sehingga loyalitas karyawan dinilai sebagai salah satu upaya untuk mengatasi pengaruh negative tingginya *turnover* karyawan.

Berikut ini merupakan data mengenai tingkat *turnover* karyawan yang menggambarkan loyalitas ditunjukkan pada Tabel 1.1

TABEL 1. 1
TINGKAT *TURNOVER* KARYAWAN PT INDONESIA POWER
KAMOJANG POMU TAHUN 2018-2021

Tahun	P1	P2	P3	P4	Jumlah Turnover	Total Karyawan	Persentasi Turnover
2018	2	1	0	3	6	55	5,30%
2019	1	1	1	0	3	53	3,70%
2020	1	2	0	1	4	51	3,84%
2021	2	1	0	2	5	54	5,71%

Sumber: (Data Divisi Administrasi Karyawan, 2022)

$$Turnover = \frac{\text{Karyawan keluar} - \text{Karyawan masuk}}{\frac{1}{2} (\text{Karyawan awal} + \text{Karyawan akhir})} \times 100\%$$

Sumber : (Booth & Hamer, 2007)

Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa P menunjukkan beberapa penyebab dari *Turnover* Karyawan di PT Indonesia Power. P1 menunjukkan jumlah karyawan yang mengalami pensiun, P2 menunjukkan jumlah karyawan yang meninggal dunia, P3 menunjukkan jumlah karyawan yang diberhentikan, dan P4 menunjukkan jumlah karyawan yang mengundurkan diri (Staff HR PT Indonesia Power Kamojang POMU). Data di atas dapat dihitung dengan menggunakan rumus LTO

(*Labour Turnover*) yang dapat menunjukkan persentase tingkat *turnover* karyawan pada PT Indonesia Power Kamojang POMU bidang administrasi.

Data mengenai tingkat *turnover* karyawan pada PT Indonesia Power dalam beberapa tahun terakhir yang menggambarkan tinggi rendahnya tingkat *turnover* Karyawan. Tingkat *turnover* karyawan tahun 2021 sebesar 5,71% yaitu sebanyak 5 orang. Jumlah ini meningkat dibandingkan tahun 2020 yaitu sebanyak 4 orang. Peningkatan ini disebabkan oleh karyawan yang pensiun dan mengundurkan diri. Tingkat *turnover* yang fluktuatif menjadi salah satu indikasi bahwa loyalitas karyawan dalam perusahaan masih rendah.

Memiliki karyawan yang loyal merupakan harapan yang diinginkan setiap perusahaan untuk dapat mengurangi biaya pengadaan tenaga kerja serta dapat meningkatkan produktivitas, namun di tempat kerja saat ini sangat sulit untuk mendapatkan karyawan yang loyal (Lau et al., 2019). Tingkat perasaan loyal terhadap suatu organisasi bisa tinggi, sedang, atau rendah. Pada tingkat loyalitas organisasi yang tinggi, individu memiliki semangat kerja yang tinggi, mereka akan menunjukkan usaha yang sungguh-sungguh dalam bekerja, memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi (Chen et al., 2020; Dede & Merve, 2018; Sentot Kristanto, I Ketut Rahyuda, 2014).

Masalah loyalitas karyawan pada PT Indonesia Power Kamojang POMU juga ditandai dengan karyawan yang memiliki semangat kerja rendah, karyawan hanya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *jobdesc* tanpa membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dan ketidakhadiran kerja yang fluktuatif (wawancara : pegawai bidang kepegawaian pada bulan Maret 2022). Loyalitas karyawan dianggap sebagai faktor penting untuk mempertahankan karyawan berbakat, sehingga karyawan diarahkan untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan (Abdullah et al., 2009). Karyawan yang memiliki tingkat loyalitas tinggi akan berusaha menentukan tujuan beserta nilai-nilainya, dan pada saat yang sama, ia akan memiliki keinginan yang besar untuk tetap menjadi anggota organisasi dan bersedia untuk melakukan lebih banyak pekerjaan diluar tugas serta tanggung jawabnya dan selalu melakukan upaya terbaik dalam organisasi, begitupun sebaliknya, jika seorang karyawan tidak memiliki loyalitas,

dia tidak hanya tidak berkontribusi, tetapi juga cenderung akan meninggalkan organisasi (Ahmad et al., 2015a).

Grand Theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori perilaku organisasi dari Robbins & Judge (2018). Pentingnya nilai loyalitas karyawan terhadap perusahaan, maka banyak peneliti melihat loyalitas dan faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan (Alhmoud & Rjoub, 2019). Berdasarkan penelitian terdahulu, loyalitas karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti lingkungan kerja (Saputra et al., 2016), *interpersonal trust* (Matzler & Renzl, 2006b), motivasi (Sawalha et al., 2019), komitmen organisasi (Ahmad et al., 2015b; Pandey & Khare, 2012) dan kepuasan kerja (Farrukh et al., 2019).

Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan (Karim & Rehman, 2012). Loyalitas karyawan dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi melalui persepsi karyawan terhadap kebijakan di dalam perusahaan. Komitmen organisasi dapat meningkatkan harapan dan pengakuan karyawan atas pekerjaan mereka, sehingga kepuasan kerja karyawan meningkat melalui komitmen organisasi seperti komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif (Gheitani et al., 2019).

TABEL 1. 2
LAPORAN KEHADIRAN KARYAWAN TAHUN 2019-2021

Tahun	Cuti	Sakit	Tanpa Keterangan	Total Tidak Hadir	Jumlah Karyawan	Hari Kerja
2019	1,75% 12	1,83% 10	1,95% 7	5,53%	54	240
2020	1,75% 10	1,50% 16	1,95% 5	5,15%	52	240
2021	1,87% 9	1,79% 11	1,87% 9	5,53%	54	240

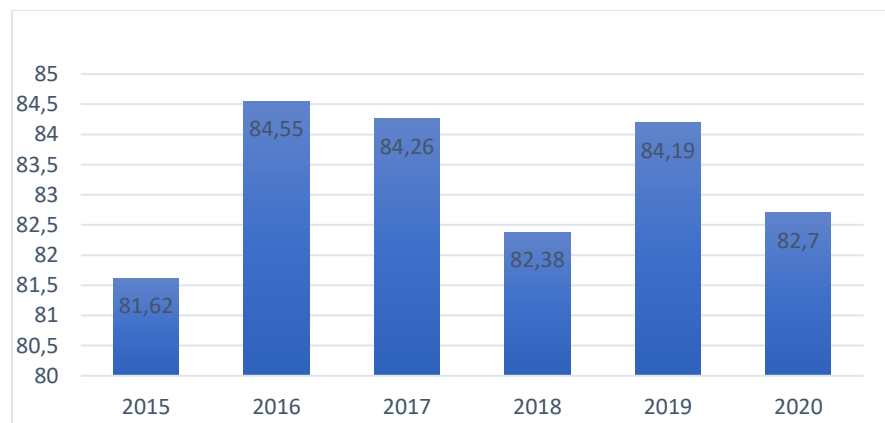
Sumber : Data Divisi Administrasi Karyawan, 2022

Data mengenai tingkat kehadiran karyawan pada PT Indonesia Power Kamojang POMU dalam satu tahun yang menunjukkan komitmen karyawan yang rendah terhadap organisasi, bila dibiarkan akan berdampak pada tingkat *turnover*, dan absensi karyawan yang berlebihan juga berbahaya bagi perusahaan, karena hal itu juga dapat mengurangi efisiensi dan produktivitas organisasi mengancam kelangsungan hidup jangka panjang sebuah organisasi (S. Robbins & Judge, 2018),

karena tingkat kehadiran berpengaruh baik secara langsung dan tidak langsung terhadap loyalitas karyawan. Pada periode 2021 pencapaian tingkat kehadiran karyawan rata-rata 82% perbulan dari jumlah yang ditargetkan dengan tingkat ketidakhadiran rata-rata 9 orang perbulan.

Faktor lainnya yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja menjadi salah satu faktor kunci yang mempengaruhi loyalitas karyawan di dalam organisasi (Farrukh et al., 2020). Kepuasan kerja berpengaruh baik secara langsung dan tidak langsung terhadap loyalitas karyawan serta menjadi salah satu faktor kurangnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover* lebih kuat (S. P. Robbins & Judge, 2017).

Jahanbazi Goujani et al, (2019) mengatakan bahwa meskipun kepuasan kerja tidak sepenuhnya menjamin loyalitas dan niat karyawan untuk menetap di organisasi (*intent to stay*), organisasi percaya bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung akan lebih loyal dan dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Kepuasan tersebut muncul dari proses evaluasi internal, ketika tingkat harapan karyawan terpenuhi, maka loyalitas dari karyawan berkembang setelahnya sebagai akibat dari sikap emosional umum terhadap organisasi, yang nantinya dapat meningkatkan rasa komitmen terhadap organisasi (Dhir et al., 2020).



Sumber: (Data Administrasi Kepegawaian, 2022)

GAMBAR 1.1
GRAFIK EMPLOYEE SATISFACTION INDEX (ESI) PT. INDONESIA POWER

Terlihat pada Gambar 1.1 menunjukkan tingkat kepuasan karyawan PT Indonesia Power menunjukkan data fluktuatif yang cenderung menurun. Pada tahun 2020, tingkat kepuasan karyawan adalah sebesar 82,70% menurun 1,77%

dibandingkan tahun 2019 sebesar 84,19% yang disebabkan terdapat beberapa ekspektasi karyawan yang tidak sesuai dengan realisasi. Bila dibiarkan kepuasan karyawan yang terus menurun akan berdampak pada loyalitas yang kurang bagi perusahaan, dan hal itu juga dapat mengurangi efisiensi dan produktifitas organisasi mengancam kelangsungan hidup jangka panjang sebuah organisasi (Robbins & Judge, 2018).

Data tersebut merupakan data sementara yang digunakan mengenai tingkat absensi karyawan dan tingkat kepuasan peningkatan dalam absensi karyawan agar tercapainya komitmen organisasi yang baik serta meningkatnya loyalitas karyawan, sebab karyawan yang merasa nyaman dan puas terhadap pekerjaannya akan terus memberikan kontribusi, komitmen yang kuat dan loyalitas yang tinggi bagi perusahaan tempat ia bekerja (Onsardi et al., 2017) sehingga dalam perusahaan proses ketenagakerjaan sangat penting untuk menemukan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat agar tujuan dari perusahaan bisa tercapai karyawan (Jansson & Wiklund, 2019; Singh & Rangnekar, 2019).

PT Indonesia Power Kamojang POMU merupakan salah satu sektor publik yang masih berusaha meningkatkan kualitas dan loyalitas sumber daya manusia yang ada di perusahaan, sehingga bisa memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan bapak Zaka Budi dari bagian administrasi kepegawaian, peningkatan kualitas dan loyalitas sumber daya manusia di unit PT Indonesia Power Kamojang POMU dilakukan dengan beberapa upaya, salah satunya dengan melakukan diklat dengan berbagai tema untuk mendapatkan sertifikasi dan meningkatkan kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat komitmen organisasi di PT. Indonesia Power Kamojang
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja di PT. Indonesia Power Kamojang POMU
3. Bagaimana tingkat loyalitas karyawan di PT. Indonesia Power Kamojang POMU

4. Adakah pengaruh tingkat komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan di PT. Indonesia Power Kamojang POMU
5. Adakah pengaruh tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas karyawan di PT Indonesia Power Kamojang POMU
6. Adakah pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di PT Indonesia Power Kamojang POMU

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini untuk memperoleh temuan mengenai:

1. Untuk mengetahui tingkat komitmen organisasi di PT Indonesia Power Kamojang POMU
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Indonesia Power Kamojang POMU
3. Untuk mengetahui tingkat loyalitas karyawan di PT Indonesia Power Kamojang POMU
4. Untuk mengetahui pengaruh tingkat komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan di PT Indonesia Power Kamojang POMU
5. Untuk mengetahui pengaruh tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap loyalitas karyawan di PT Indonesia Power Kamojang POMU
6. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan di PT Indonesia Power Kamojang POMU

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat memberikan sumbangan dalam aspek teoritis pada umumnya yang berkaitan dengan ilmu manajemen khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan.
2. Penelitian ini dapat memberikan sumbangan dalam aspek praktis yaitu untuk industri jasa pembangkitan di Indonesia khususnya PT Indonesia Power Kamojang POMU untuk memperhatikan strategi mengenai komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam loyalitas karyawan.