BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi atau perusahaan harus terdiri dari beberapa komponen penting agar berjalan dengan baik, salah satunya adalah sumber daya manusia. Armstrong (2020) menyebutkan bahwa suatu organisasi akan sulit untuk mencapai tujuannya jika mengabaikan sumber daya manusianya. Perusahaan berpandangan bahwa manusia sebagai aset penting bagi perusahaan karena manusia adalah sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam setiap proses produksi barang maupun jasa. Pencapaian suatu organisasi atau perusahaan sangat bergantung kepada perkembangan sumber daya manusianya itu sendiri. Proses dalam perkembangan perusahaan ini bisa dilihat melalui loyalitas karyawan terhadap perusahaannya. Seperti pernyataan Onsardi (2018), bahwa loyalitas merupakan kondisi yang mengikat antara karyawan dengan perusahaannya, karena loyalitas bukan hanya kesetiaan yang tercermin dari seberapa lama seseorang berkerja di dalam organisasi perusahaan, namun dapat dilihat juga dari seberapa besar pikiran, ide, dan gagasan, yang akan tercurahkan sepenuhnya kepada perusahaan itu.

Loyalitas karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak hal, baik itu finansial maupun non-finansial. Data yang dipublikasikan dalam Thomas (2020), bahwa tahun 2019 jumlah karyawan yang di PKH lebih kecil dari jumlah karyawan yang mengundurkan diri. Hal ini disebabkan oleh banyak hal seperti kurangnya kompensasi, janji perusahaan yang tidak dipenuhi, sanksi kerja yang memberatkan, dan sebagainya.

Terjadinya masalah karyawan yang mengundurkan diri, dapat merugikan perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. Dengan terjadinya *turnover* berarti perusahaan kehilangan sejumlah tenaga kerja. Kehilangan ini harus diganti dengan karyawan baru. Perusahaan harus mengeluarkan biaya mulai dari perekrutan hingga mendapatkan tenaga kerja siap pakai. Karyawan yang tertinggal akan terpengaruh motivasi dan semangat kerjanya. Karyawan yang sebelumnya tidak berusaha mencari pekerjaan baru akan mulai mencari lowongan kerja, yang kemudian akan melakukan *turnover* (Pawesti dan Wikansari 2017).

Permasalahan *turnover* yang dihadapi oleh perusahaan ini erat kaitannya dengan masalah loyalitas karyawan terhadap suatu perusahaan. Masalah loyalitas karyawan tidak hanya dihadapi oleh negara-negara kapitalis seperti Amerika Serikat. Indonesia juga mengalami hal yang sama, seperti hasil survei yang dilakukan oleh portal pencari kerja *Jobstreet* dan *JobDB* pada tahun 2016 juga menunjukkan bahwa loyalitas karyawan di negara-negara Asia sangat ditentukan oleh gaji dan bonus yang mereka terima (Tempo.co 2017).

Melihat masalah loyalitas karyawan terhadap suatu perusahaan, Pawesti dan Wikansari (2017) menyatakan bahwa Seorang karyawan yang loyal akan selalu taat pada peraturan. Ketaatan ini timbul dari kesadaran karyawan jika peraturan yang dibuat oleh perusahaan disusun untuk memperlancar jalannya pelaksanaan kerja perusahaan.

Salah satu bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya adalah kompensasi. Handoko dalam Sutrisno (2017) menyatakan

bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sementara Hasibuan (2017) mendefinisikan kompensasi sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Hasil penelitian Heryati (2016) bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Kompensasi yang tidak sesuai akan berakibat pada kinerja karyawan yang tidak maksimal, begitu juga sebaliknya.

Sementara itu, hasil penelitian Basmantra (2018) menunjukkan bahwa selain kompensasi ataupun penghargaan, ternyata sanksi kerja juga memiliki pengaruh positif yang cukup signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sanksi kerja yang dimaksud dalam penelitian Basmantra adalah bentuk sanksi kerja yang membuat karyawan lebih baik dalam pengembangan kemampuan kerjanya. Menurut Mangkunegara (2017) sanksi kerja merupakan ancaman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Hal tersebut digunakan sebagai sarana agar karyawan dapat memenuhi standar yang telah perusahaan tetapkan. Selain itu hukuman digunakan sebagai alat yang dapat memotivasi karyawan agar patuh dan mengikuti aturan perusahaan. Dari hasil penelitian Mandagi, Areros, and Sambul (2020) sanksi kerja memiliki pengaruh yang simultan terhadap variabel loyalitas karyawan dan memberikan pengaruh positif secara signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Selain kompensasi dan sanksi kerja, pengembangan karir juga memegang peranan penting dalam manajemen sumber daya manusia. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Semakin baik pengembangan karir yang ada di perusahaan, semakin tinggi kemauan karyawan untuk loyal terhadap perusahaan. Sejalan dengan hasil penelitian Sumadewi and Suwandana (2017) Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik pengembangan karir maka loyalitas karyawan juga akan meningkat.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang sudah dipaparkan di atas, bisa dilihat bahwa kebanyakan penelitian hanya mengukur satu variabel saja dalam melihat pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan, misalnya kompensasi maupun pengembangan karir saja. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa masalah lain selain uang juga mempengaruhi tingkat *turnover* dan loyalitas karyawan dalam suatu perusahaan.

Masalah loyalitas karyawan ini seharusnya menjadi perhatian penting bagi perusahaan apabila ingin mempertahankan dan mencapai tujuan perusahaan. Kebijakan-kebijakan perusahaan yang memiliki hubungan erat dengan tingkat *turnover* karyawan seperti kompensasi, sanksi kerja, dan pengembangan karir sangat penting untuk diperhatikan implementasinya. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Delya (2020) pada perusahaan PT. PLN UP2B Jawa Barat, dimana terdapat hasil bahwa tingkat *turnover* pada tahun 2018 sebesar 4,88% yang

meningkat dari tahun 2017 sebesar 2,35%. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang merasa tidak puas dalam bekerja yang diakibatkan oleh beberapa faktor. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Fajar (2019) yang mewawancarai 12 orang karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Banda Aceh terjadinya *turnover* ditandai dengan pikiran karyawan untuk berhenti dari pekerjaan, mencari pekerjaan lain dan menerima tawaran pekerjaan lain dengan imbalan yang lebih menarik.

Terlepas dari beberapa penelitian sebelumnya yang mengidentifikasi adanya ketidakpuasan karyawan di beberapa PT. PLN yang ada di daerah, peneliti tertarik untuk melihat pengaruh pengembangan karir, kompensasi, dan *punishment* pada cabang PT. PLN yang ada di Ibukota, salah satunya PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya yang menjadi koordinator beberapa wilayah memiliki peran penting dalam menyediakan kebutuhan masyarakat Indonesia melalui penyediaan tenaga listrik. Tuntutan kinerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya tentu sangat tinggi sebagai badan usaha tunggal dalam jasa penyediaan listrik yang bertanggung jawab atas beberapa wilayah. Identifikasi terhadap masalah loyalitas karyawan harus dilakukan pada perusahaan berskala besar ini agar pengembangan perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Berbeda dari penelitian-penelitian yang ada sebelumnya yang kebanyakan menggunakan satu atau dua variabel dalam melihat loyalitas karyawan, penelitian ingin melihat tiga kebijakan perusahaan, yaitu kompensasi kerja, sanksi kerja, dan pengembangan karir sebagai variabel yang mempengaruhi loyalitas karyawan

terhadap PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya. Oleh karena itu, dari fenomena yang ada ini maka Peneliti membuat penelitian ini dengan tujuan untuk menemukan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara Pengembangan karir, Kompensasi Kerja, dan Sanksi Kerja pada Loyalitas Karyawan perusahaan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah Peneliti paparkan di atas dapat diidentifikasi bahwa masalah yang akan diselesaikan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengembangan karir dari PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya?
2. Bagaimana kompensasi dari PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya?
3. Bagaimana *punishment* dari PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya?
4. Bagaimana loyalitas dari PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya?
5. Bagaimana pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Dan *Punishment* Terhadap Loyalitas Karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengembangan karir yang digunakan oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya.
2. Kompensasi yang diberikan oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya.
3. *Punishment* yang diberikan oleh PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya.

4. Loyalitas karyawan dari PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya.
5. Pengaruh Pengembangan Karir, Kompensasi, Dan *Punishment* Terhadap Loyalitas Karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat baik dalam aspek teoritis maupun praktik, yaitu sebagai berikut.

1. Pada aspek teoritis penelitian ini diharapkan menjadi tambahan referensi penelitian tentang manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan masalah pengembangan karir, kompensasi, sanksi kerja dan loyalitas karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menjadi salah satu bukti empiris dari faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan terhadap suatu perusahaan. Dapat dijadikan referensi bagi penelitian dimasa yang akan datang.
2. Pada aspek praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi perusahaan dalam membuat kebijakan yang tepat untuk mempertahankan karyawannya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Serta dapat menjadi percontohan yang baik dalam mengatasi masalah yang sama baik untuk PT. PLN maupun Perusahaan lain.

1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Peneliti melakukan penelitian ini di salah satu perusahaan BUMN milik Pemerintah di bidang energy yang ada di Indonesia yaitu PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya yang bertempat di Jl. M.I. Ridwan Rais No.1, RT.7/RW.1, Gambir, Kecamatan Gambir, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10110.

1.5.2 Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dalam waktu kurang lebih 10 bulan terhitung mulai dari Maret 2021 hingga Februari 2022. Dengan kegiatan penelitian dimulai dari pengajuan judul sampai sidang komprehensif.