

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era modern seperti sekarang ini, perusahaan mengetahui bahwa aset paling penting yang dimiliki oleh perusahaan adalah sumber daya manusia. Aset utama perusahaan merupakan sumber daya manusia, dimana sumber daya manusia adalah perencana dan penggerak bagi keberlangsungan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Untuk mencapai tujuan perusahaan ini, maka perusahaan harus mendorong sumber daya manusia untuk bekerja dengan produktif. Dalam rangka memotivasi karyawan, perusahaan perlu memberikan penghargaan berupa kompensasi, promosi maupun pengembangan karir yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja karyawan nantinya akan berpengaruh kepada loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

PT PLN (Persero) merupakan perusahaan milik negara yang melayani masyarakat di bidang kelistrikan. PT PLN (Persero) sebagai satu-satunya perusahaan listrik di Indonesia harus memastikan penyaluran listrik dapat berjalan optimal ke pelanggan. PT PLN (Persero) terbagi dalam beberapa bidang yakni bidang pembangkit, transmisi dan distribusi. Salah satu bidang yang memberikan peranan penting dalam penyaluran listrik adalah bidang transmisi. Bidang transmisi bertugas untuk menyalurkan tenaga listrik dari pembangkit ke distribusi. Salah satu unit PT PLN (Persero) yang bertugas untuk menyalurkan listrik dari pembangkit ke distribusi adalah PT PLN (Persero) UPT Pulogadung.

Wilayah kerja PT PLN (Persero) UPT Pulogadung merupakan daerah-daerah penting di Jabodetabek yakni meliputi sebagian daerah Jakarta Pusat, Jakarta Timur dan Bekasi . PT PLN (Persero) UPT Pulogadung memiliki 43 gardu induk tersebar yang bertugas untuk menyalurkan listrik dari pembangkit ke distribusi, diantaranya terdapat beberapa gardu induk yang menyalurkan listrik untuk objek vital nasional (Obvitnas) seperti Istana Negara, kantor DPR MPR dan objek vital nasional lainnya. PT PLN (Persero) UPT Pulogadung harus memastikan bahwa pasokan listrik dari pembangkit harus tersalur dengan baik ke distribusi sehingga memastikan pasokan listrik ke pelanggan dapat terpenuhi secara optimal.

PT PLN (Persero) UPT Pulogadung harus melayani masyarakat dengan baik dan memastikan pasokan listrik berjalan lancar, PT PLN (Persero) UPT Pulogadung harus didukung oleh karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya. Karyawan PLN yang loyal akan melakukan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab, menjaga nama baik PLN dan mempertahankan keberadaannya di PLN. Mereka mendedikasikan diri sepenuhnya untuk kemajuan perusahaan. Mereka akan maju dan berkembang bersama dengan PLN. Bagi mereka, kemajuan perusahaan adalah yang utama dan harus selalu diusahakan dengan sebaik-baiknya. Sebaliknya, karyawan yang tidak loyal akan bekerja dengan semangat kerja yang rendah, tingkat keterlambatan hadir yang tinggi, tingkat ketidakhadiran tinggi dan tidak ada keinginan untuk mempertahankan keberadaannya di perusahaan. Oleh karena itu loyalitas karyawan yang rendah sangat membahayakan bagi kelangsungan usaha perusahaan. Tingginya loyalitas

yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan akan memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya, begitu juga sebaliknya.

Menurut Saydam (200) salah satu indikator loyalitas kerja adalah kepatuhan karyawan. Kepatuhan adalah kesanggupan seorang karyawan untuk menaati segala peraturan yang berlaku, menaati perintah yang diberikan oleh pimpinan serta sanggup untuk mematuhi aturan jam kerja yang diberlakukan. PT PLN (Persero) UPT Pulogadung memiliki aturan jam kerja yakni jam masuk pukul 07.30 WIB dan jam pulang pukul 16.00 WIB, namun masih banyak karyawan yang sering datang terlambat. Berikut hasil rekap keterlambatan karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung tahun 2020 :

Tabel 1. 1 Data Keterlambatan Karyawan

Bulan	Persentase Keterlambatan Karyawan Tahun 2020
Januari	50%
Februari	73%
Maret	77%
April	63%
Mei	66%
Juni	61%
Juli	59%
Agustus	59%
September	57%
Oktober	55%
November	52%
Desember	51%
Rata-rata	60%

Sumber: Sub Bidang SDM PT PLN (Persero) UPT Pulogadung

Berdasarkan data keterlambatan karyawan diatas, diketahui bahwa rata-rata tingkat keterlambatan karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung sangat

tinggi, yakni 60% pada tahun 2020. Keterlambatan karyawan akan mengganggu kegiatan kerja dan menghambat penyelesaian pekerjaan. Terlebih jika pekerjaan karyawan tersebut berhubungan dengan pekerjaan karyawan yang lain sehingga akan menyebabkan pekerjaan akan terganggu dan tidak selesai tepat waktu.

PT PLN (Persero) UPT Pulogadung sudah seharusnya memiliki karyawan yang tepat waktu dalam bekerja karena PT PLN (Persero) UPT Pulogadung harus memastikan penyaluran listrik dari pembangkit ke distribusi berjalan dengan lancar terlebih jika sedang terjadi gangguan pada sistem kelistrikan. Jika terjadi gangguan sistem kelistrikan pada gardu induk UPT Pulogadung, karyawan bagian pemeliharaan listrik dituntut untuk segera memperbaiki kerusakan yang terjadi. Jika karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung tidak memiliki kebiasaan untuk datang tepat waktu maka akan memperlambat proses perbaikan gangguan sistem kelistrikan tersebut.

Selain itu, berdasarkan wawancara dan observasi langsung dengan karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung. Ada beberapa karyawan yang mengeluhkan aturan masa kerja di PT PLN (Persero) yakni terutama bagi karyawan yang masuk melalui jalur penerimaan SMA/SMK. Karyawan tersebut memiliki masa kerja hanya sampai umur 46 tahun. Meskipun saat ini mereka sudah menempuh pendidikan hingga jenjang S1, namun tidak bisa merubah aturan bahwa mereka harus pensiun di umur 46 tahun, dimana umur tersebut masih sangat muda dan masih sangat produktif untuk bekerja. Maka dari itu, sebagian dari mereka memutuskan untuk berhenti menjadi karyawan PT PLN (Persero) jika mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik. Hal ini mencerminkan masih

rendahnya loyalitas dan kesetiaan karyawan di PT PLN (Persero) UPT Pulogadung.

Tercapainya loyalitas kerja karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung tidak terlepas dari kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Salah satu indikasi tercapainya kepuasan kerja karyawan dapat dilihat melalui tingkat absensi karyawan sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Data Absensi Karyawan

Bulan	Persentase Ketidakhadiran Karyawan Tahun 2020
Januari	11%
Februari	5%
Maret	8%
April	3%
Mei	2%
Juni	2%
Juli	2%
Agustus	6%
September	2%
Oktober	0%
November	2%
Desember	12%
Rata-rata	5%

Sumber: Sub Bidang SDM PT PLN (Persero) UPT Pulogadung

Berdasarkan tabel 1.2, diketahui bahwa terdapat penurunan kepuasan kerja yang diindikasikan oleh ketidakhadiran karyawan yang berfluktuasi setiap bulannya. Hal tersebut berdampak pada penurunan loyalitas kerja karyawan.

Loyalitas seorang karyawan terhadap organisasinya tentu tidak tumbuh begitu saja pada diri seorang karyawan. Dibutuhkan kondisi dan perlakuan tertentu yang mampu menstimulasi hadirnya rasa loyal tersebut. Begitupun

sebaliknya, karyawan dengan tingkat loyalitas yang rendah juga tidak tumbuh begitu saja melainkan terjadi karena adanya faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Sutrisno (2017) salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor finansial. Faktor finansial berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan yang meliputi gaji, promosi, serta fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan menurut Jusuf dalam (Tirtana.E, 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan salah satunya adalah faktor rasional, dimana hal ini menyangkut sesuatu yang bisa dijelaskan secara logis, seperti gaji, bonus, pengembangan karir. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Susita et al (2020) menunjukkan bahwa pengembangan karir secara signifikan mempengaruhi loyalitas kerja melalui kepuasan kerja. Selain itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh Waspodo et al (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor kompensasi dan pengembangan karir.

PT PLN (Persero) membuat sebuah system baru untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang professional, kompeten dan berintegritas yang disebut dengan *Human Capital Management System* (HCMS). HCMS dimaksudkan sebagai pedoman pengelolaan sumber daya manusia yang kompetitif, adil dan transparan, yang selaras dengan optimasi sumber daya terutama biaya-biaya jangka panjang yang harus ditanggung Perusahaan untuk mendukung keberlanjutan bisnis.

Peraturan HCMS diatur sejak tahun 2010 sesuai SK Direksi PT PLN (Persero) Nomor 379.K/DIR/2010 dan resmi diberlakukan bagi karyawan PT PLN (Persero) yang diterima di perusahaan mulai dari tahun 2011. Dalam rangka untuk

meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan dalam berkontribusi untuk pencapaian kinerja dan visi perusahaan serta menghadapi kompetensi bisnis, pada peraturan HCMS ini mengatur mengenai penghargaan dan manfaat yang diberikan kepada karyawan. Adapun penghargaan tersebut terdiri dari penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik terdiri dari kompensasi yang diterima oleh karyawan, sedangkan penghargaan ekstrinsik terdiri dari pengembangan karir karyawan, yakni program pendidikan formal dan sertifikasi profesi. HCMS merupakan perbaikan peraturan SDM yang ada di PT PLN (Persero), namun faktanya terdapat beberapa kesenjangan peraturan baru yang diatur di dalam HCMS bagi karyawan PT PLN (Persero). Adapun beberapa poin yang dimaksud adalah yakni kompensasi dan pengembangan karir karyawan.

Berdasarkan kompensasi yang diatur dalam peraturan HCMS diatas, bagi karyawan rekrutmen diatas tahun 2011 maka tidak akan mendapatkan bantuan pemeliharaan kesehatan dari perusahaan saat pensiun, sedangkan di peraturan sebelumnya bantuan pemeliharaan kesehatan saat pensiun masih diterima oleh karyawan yang diangkat menjadi pegawai tetap sebelum tahun 2011. Hal ini menimbulkan kesenjangan antar pegawai, karena kompensasi yang diterima antara satu pegawai dengan pegawai yang lain berbeda. Pemeliharaan kesehatan di masa pensiun sangatlah penting karena pada saat pensiun usia pegawai tidak lagi muda dan mengakibatkan banyak timbulnya penyakit-penyakit di masa tua. Pemeliharaan kesehatan inilah yang dibutuhkan oleh karyawan saat pensiun nanti.

Selain tidak mendapatkan bantuan pemeliharaan kesehatan saat pensiun, karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung juga tidak mendapatkan

kompensasi berupa upah lembur jika pegawai bekerja melebihi dari batas waktu kerja. Upah lembur ini dianggap penting terutama bagi karyawan di bidang pemeliharaan listrik. Karyawan pada bagian ini diharuskan untuk selalu bersedia bekerja saat terjadi gangguan system kelistrikan di PLN, dimana gangguan ini sering terjadi diluar jam kerja karyawan. Salah satu faktor utama yang mendorong seseorang bersedia bekerja di suatu organisasi tidak lain adalah besarnya kompensasi yang diberikan oleh organisasi tersebut. Pemberian kompensasi yang tidak adil dan wajar dapat memicu rendahnya loyalitas karyawan yang sekaligus akan menimbulkan perusahaan dikelola secara tidak profesional.

Dari sisi pengembangan karir, terdapat perbedaan aturan usia pensiun bagi karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung. Karyawan yang melalui proses rekrutmen D3/S1/S2 memiliki usia pensiun samapi dengan 56 tahun, sedangkan karyawan rekrutmen SMA/SMK harus pensiun saat usia mencapai 46 tahun. Ini tidak sesuai dengan peraturan pemerintah yang diatur dalam PP No 45 tahun 2015 pasal 15 yang menyatakan bahwa usia pensiun adalah 56 tahun. Pada tahun 2020, serikat pekerja PT PLN (Persero) juga telah melakukan permohonan kepada Mahkamah Konstitusi (MK) terkait perbedaan usia pensiun ini.

Selain pensiun lebih cepat, karyawan yang melalui proses rekrutmen SMA/SMK tidak bisa menduduki jabatan struktural apapun di PT PLN (Persero) UPT Pulogadung meskipun mereka telah menempuh pendidikan lanjutan yakni misalnya melanjutkan pendidikan D3, S1 ataupun S2. Selama perjalanan karir mereka, mereka hanya bisa menjadi pelaksana atau staf biasa.

Faktor pengembangan karir sangat mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Untuk dapat dipromosikan, karyawan akan berusaha menunjukkan prestasi kerja yang memuaskan dan loyalitasnya terhadap organisasi.

Hal ini wajar dilakukan oleh seorang karyawan sebab tanpa memiliki prestasi kerja dan loyalitas yang tinggi maka sangat tidak dimungkinkan seorang karyawan akan dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi. Namun kadang kesempatan untuk dipromosikan relatif kecil. Kondisi seperti ini akan menyebabkan semangat kerja menurun, lalu diikuti dengan disiplin kerja yang juga menurun sehingga secara tidak langsung akan mempengaruhi loyalitas karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai “Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT PLN (Persero) UPT Pulogadung”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan batasan masalah di atas, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung?
2. Apakah terdapat pengaruh jenjang karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung?

3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung?
4. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja PT PLN (Persero) UPT Pulogadung?
5. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas kerja PT PLN (Persero) UPT Pulogadung?
6. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung?
7. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai permasalahan diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung.
5. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas kerja karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung.

6. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung.
7. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UPT Pulogadung.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan dan data dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia serta pengambilan keputusan bagi manajemen di PT PLN (Persero) UPT Pulogadung.