

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Perkembangan ekonomi yang begitu cepat menuntut setiap organisasi untuk terus menyesuaikan diri agar tetap mampu bersaing dan mempertahankan eksistensinya di tengah kompetisi bisnis yang semakin intens. Di tengah era disrupsi yang dipicu oleh kemajuan teknologi, perubahan pola kerja, serta meningkatnya ekspektasi karyawan, perusahaan perlu merumuskan strategi yang kreatif, khususnya dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan elemen vital dalam kesuksesan organisasi, karena melalui kontribusi tenaga, ide, serta loyalitas para karyawan, pencapaian tujuan perusahaan dapat berlangsung lebih optimal dan efisien.(Pauji & Nurhasanah, 2022)

Salah satu kontribusi penting yang diharapkan perusahaan dari karyawan adalah loyalitas kerja, yaitu rasa kesetiaan dan pengabdian karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Loyalitas karyawan bukanlah sesuatu yang dapat terbentuk secara instan, tetapi membutuhkan upaya serius dari perusahaan untuk menciptakan Kompensasi yang mendukung. Menurut Kusmana et al., (2024), Loyalitas karyawan dapat dipertahankan jika perusahaan memberikan perhatian yang cukup terhadap kebutuhan dasar karyawan. Sebaliknya, kurangnya perhatian terhadap kebutuhan tersebut dapat menyebabkan penurunan semangat kerja, loyalitas, dan produktivitas.

Loyalitas karyawan menjadi salah satu indikator keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia di sebuah organisasi. Loyalitas ini dapat dilihat dari berbagai indikator seperti rendahnya tingkat turnover karyawan, tingkat kehadiran yang tinggi, dan kedisiplinan yang baik. Tingkat turnover yang tinggi, misalnya, sering kali menjadi

tanda rendahnya Loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, perusahaan dengan tingkat turnover rendah cenderung memiliki karyawan yang lebih loyal. Loyalitas menjadi fondasi penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Dewi et al., 2024).

Dalam upaya meningkatkan loyalitas karyawan, kompensasi menjadi salah satu alat strategis yang dimanfaatkan oleh perusahaan. Secara umum, kompensasi terbagi menjadi dua kategori, yakni kompensasi finansial yang mencakup gaji, tunjangan, bonus, dan insentif, serta kompensasi non-finansial yang meliputi bentuk penghargaan seperti pengakuan, kesempatan pengembangan karier, serta suasana kerja yang kondusif dan mendukung. Kompensasi finansial merupakan aspek yang paling nyata dan langsung dirasakan oleh karyawan, karena secara langsung berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi mereka sehari-hari. Pentingnya kompensasi finansial terletak pada fungsinya sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi kerja yang diberikan, yang dapat meningkatkan rasa dihargai, kepuasan, dan motivasi kerja. Ketika karyawan merasa kompensasi yang diterima adil dan sesuai dengan beban serta tanggung jawab pekerjaan, maka loyalitas terhadap perusahaan pun akan tumbuh secara alami dan berkelanjutan. Kompensasi finansial juga menjadi indikator utama dalam menilai seberapa besar perusahaan menghargai kontribusi karyawan secara objektif, sehingga dapat berdampak signifikan terhadap loyalitas. (Maharani, & Sumarni, 2024).

Kompensasi finansial adalah bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas kontribusi yang telah mereka berikan. Bentuk kompensasi ini bisa berupa gaji pokok, bonus, maupun penghargaan non-finansial seperti tunjangan, fasilitas kerja, dan bentuk manfaat lainnya. Penyediaan kompensasi yang layak dan kompetitif tidak hanya memengaruhi motivasi

kerja karyawan, tetapi juga turut memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Di samping itu, perkembangan zaman menuntut perusahaan untuk memberikan fleksibilitas waktu kerja sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia. Kebijakan ini memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan antara kehidupan profesional dan pribadi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan dan kesetiaan mereka terhadap tempat kerja..(Widowati & Rahayu, 2023).

Kepuasan kerja adalah hal penting yang menunjukkan seberapa nyaman dan dihargainya seorang karyawan saat menjalankan pekerjaannya (Premesti & Yuniningsih, 2023).. Menurut (Herlambang et al., 2023) kepuasan kerja adalah bagaimana seseorang menilai pekerjaannya, termasuk apakah pekerjaan itu sudah memenuhi kebutuhan dan keinginannya. (Amavisca & Sukarno, 2023). Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas, mereka bisa kehilangan semangat, kinerjanya menurun, bahkan berencana pindah kerja ke tempat lain.

Pembangkit Listrik Tenaga Gas dan Uap (PLTGU) Jawa Barat, yang merupakan perusahaan pembangkit listrik berbahan bakar gas terbesar di Asia Tenggara yang menerapkan teknologi turbin gas siklus gabungan, juga tengah menghadapi tantangan sama. Sebagai perusahaan joint venture yang melibatkan lebih dari 20 perusahaan dari berbagai negara, PLTGU Jawa Barat memiliki tingkat kompleksitas operasional yang tinggi. Dalam pengelolaan proyeknya, perusahaan ini tidak hanya membangun pembangkit listrik, tetapi juga infrastruktur pendukung seperti transmisi sepanjang 52 km dan gardu induk.

Namun, di era disrupsi ini, PLTGU perlu mengadopsi pendekatan yang lebih inovatif, terutama dalam memperbarui job description dan Standar Operasional Prosedur (SOP). Penggunaan SOP lama yang tidak relevan dengan kebutuhan zaman dapat menjadi hambatan bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas sehari-

hari, dan hal tersebut menjadi dasar penilaian kinerja. Pentingnya penilaian kinerja karyawan pada PLTGU Jawa Barat untuk sebagai evaluasi keunggulan maupun kelemahan dari kinerja karyawan. Adapun tabel 1.1 standar penilaian kinerja pada PLTGU Jawa Barat.

Tabel 1.1
Standar Penilaian Kinerja Karyawan PLTGU Jawa Barat

No	Nilai	Keterangan	Huruf Mutu
1	90 - 100	Sangat Baik	A
2	75 - 89	Baik	B
3	60 - 74	Cukup	C
4	50 - 69	Kurang Baik	D
5	< 50	Buruk	E

Sumber:

PT. PLTGU Jawa Barat, 2024

Berdasarkan Tabel 1.1. menjadi dasar bagi PLTGU Jawa Barat untuk menentukan penilaian kinerja karyawan. Data penilaian kinerja karyawan tiap departemen dari tahun 2021 hingga 2023 bersifat fluktuatif dan rata-rata total kinerja karyawan dari semua divisi juga menunjukkan ketidakstabilan setiap tahunnya, yang mengindikasikan perlunya perbaikan dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang ditunjukkan pada tabel:

Tabel 1. 2 Penilaian Kinerja Karyawan PLTGU Jawa Barat

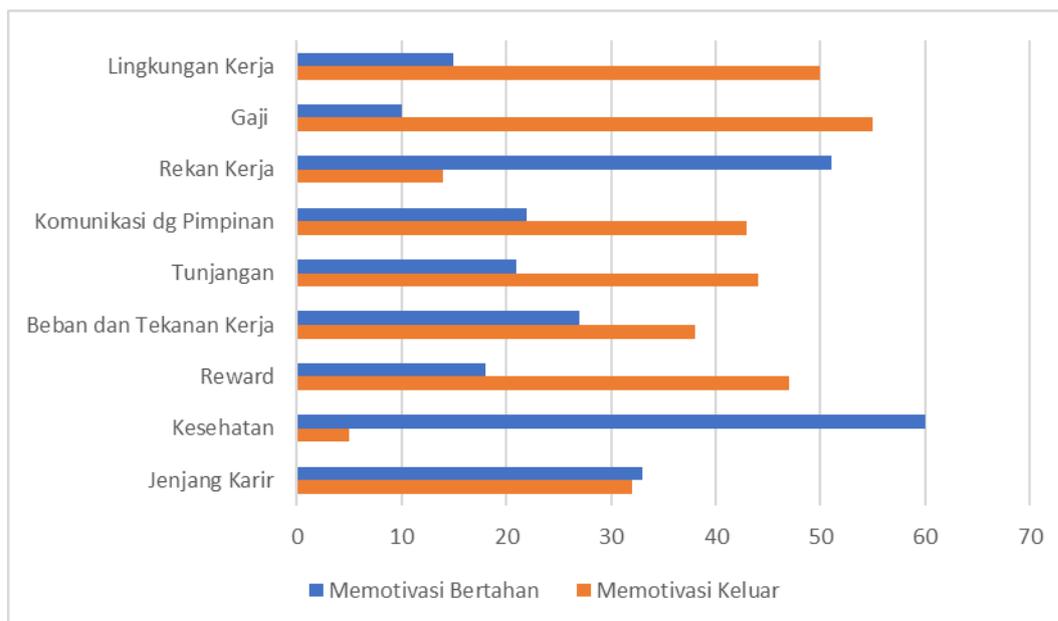
No.	Departement	Tahun			Rata - Rata
		2021	2022	2023	
1.	<i>Operation and Maintenance</i> (Operasi Dan Pemeliharaan)	88,62	95,00	94,00	92,54
2.	<i>Finance / Accounting & Legal Officer</i> (Keuangan / Akuntansi)	87,19	90,20	89,88	89,09
3.	<i>Human Resource, General Affair & Information Technology</i>	90,79	89,39	84,50	88,23
4.	<i>Environment</i> (Lingkungan)	90,98	91,30	90,13	90,8
5.	<i>Project Control</i>	93,55	92,39	93,57	93,17
6.	<i>Suply Chain</i> (Rantai Pasokan)	89,77	90,55	82,41	87,58
7.	<i>Engineering</i> (Teknik)	92,70	92,59	92,71	92,67
8.	<i>Site Contruction</i> (Manager Konstruksi)	94,50	94,50	86,00	91,67
9.	<i>Equipment</i> (Peralatan)	89,00	90,00	89,99	89,66
10.	<i>Contruction</i> (Konstruksi)	86,04	91,51	88,07	88,54
Rata – Rata per Tahun		90,31	91,74	89,13	

Sumber: PLTGU Jawa Barat 2024

Berdasarkan data penilaian kinerja karyawan PLTGU Jawa Barat pada periode 2021-2023, terlihat adanya fluktuasi signifikan di berbagai departemen, yang menunjukkan bahwa faktor seperti kompensasi finansial, fleksibilitas, sertakepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, rata-rata kinerja karyawan menurun pada 2023 dibandingkan 2022, yang mengindikasikan perlunya peningkatan dalam kebijakan kompensasi dan fleksibilitas kerja untuk meningkatkan kepuasan serta loyalitas karyawan. Jika kedua aspek ini diperbaiki, kepuasan kerja karyawan dapat meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Penurunan kinerja ini juga dapat dikaitkan dengan kompensasi finansial yang kurang kompetitif, fleksibilitas kerja yang tidak memadai, serta loyalitas karyawan yang menurun akibat kurangnya prospek karier dan penghargaan terhadap kinerja mereka. Tingginya tingkat turnover karyawan yang ditunjukkan dalam semakin memperjelas bahwa loyalitas karyawan menjadi permasalahan serius, yang berdampak langsung pada kestabilan kinerja

perusahaan dan efektivitas di berbagai divisi / departemen. Berikut rincian mengenai tingkat turnover pegawai di PLTGU Jawa Barat dapat dilihat dalam tabel.

Loyalitas karyawan menjadi salah satu faktor krusial dalam menjaga keberlangsungan operasional dan meningkatkan produktivitas perusahaan. Salah satu cara untuk mengukur tingkat loyalitas tersebut adalah melalui angka turnover atau pergantian karyawan. Dalam kurun waktu empat tahun terakhir, data pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat turnover di PLTGU Jawa Barat mengalami pasang surut. Dengan memahami apa saja yang memengaruhi kepuasan kerja, perusahaan bisa merumuskan strategi yang lebih efektif guna meningkatkan loyalitas dan menekan angka turnover. Salah satu indikator penting yang dapat menunjukkan kemungkinan karyawan akan keluar dari perusahaan adalah niat mereka untuk resign, yang dikenal dengan istilah turnover intention. Sebagai upaya untuk menggali informasi secara lebih komprehensif, penulis mengedarkan kuesioner kepada 30 karyawan.. Berdasarkan hasil survei terhadap karyawan yang telah mengundurkan diri, diperoleh informasi bahwa :



Gambar 1.1. Hasil Kuesioner Karyawan yang Sudah Resign Tahun 2023

Data dari kuesioner terhadap karyawan yang mengundurkan diri dari PLTGU Jawa Barat pada tahun 2023 mengungkapkan beberapa faktor krusial yang memengaruhi keputusan mereka untuk keluar atau tetap bertahan di perusahaan. Salah satu faktor utama adalah kompensasi finansial, yang meliputi gaji dan penghargaan. Survei menunjukkan bahwa mayoritas karyawan yang resign merasa kurang puas dengan gaji (55%) dan insentif (47%) yang mereka terima, sehingga menurunkan tingkat kepuasan kerja. Ketidakpuasan terkait kompensasi ini berdampak langsung pada loyalitas, mendorong karyawan mencari peluang yang menawarkan imbalan lebih baik di tempat lain (Azhari et al., 2024).

Selain kompensasi, fleksibilitas dalam pengaturan kerja juga berperan signifikan dalam membangun kepuasan dan loyalitas karyawan. Fleksibilitas dalam jam kerja memberi ruang bagi karyawan untuk menjalankan peran pribadi, seperti merawat anggota keluarga, sehingga menurunkan stres dan meningkatkan kesejahteraan mental (Cazes et al., 2019). Kebijakan ini tidak hanya membantu menambah loyalitas dan mengurangi angka keluar-masuk karyawan, tetapi juga meningkatkan produktivitas perusahaan. Meskipun fleksibilitas membawa tantangan dalam pengelolaan jadwal yang beragam, penerapan komunikasi efektif dan evaluasi kinerja berbasis hasil dapat menjamin efektivitasnya.

Meski tidak secara eksplisit disebutkan dalam survei, fleksibilitas kerja juga berkaitan erat dengan kesehatan karyawan, yang menjadi alasan penting dalam motivasi mereka untuk bertahan (60%) atau keluar (5%). Dengan adanya fleksibilitas waktu, karyawan dapat menjaga keseimbangan fisik dan mental sehingga meningkatkan kepuasan serta loyalitas mereka terhadap perusahaan (Taufiqurrahman et al., 2023).

Kepuasan kerja menjadi variabel kunci yang dapat menjembatani hubungan

antara kompensasi finansial, fleksibilitas waktu, dan loyalitas karyawan. Faktor-faktor seperti jenjang karir, hubungan dengan rekan kerja, kompensasi yang diterima, serta komunikasi efektif dengan atasan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. Contohnya, ketidakjelasan jalur karir yang dialami karyawan (32% sebagai alasan ingin keluar, 33% sebagai alasan bertahan) bisa membuat mereka merasa stagnan dan menurunkan kepuasan kerja. Sebaliknya, dukungan dari rekan kerja dan kompensasi yang memadai mampu meningkatkan rasa puas, sehingga mendorong loyalitas yang lebih kuat. Selain itu, komunikasi yang baik dengan pimpinan juga memegang peran penting, karena karyawan yang merasa dihargai oleh atasan cenderung memilih untuk tetap bertahan di perusahaan (Bimantoro & Swasti, 2023).

Temuan awal penelitian juga menunjukkan bahwa masalah kepuasan dan loyalitas terkait erat dengan pemberian kompensasi finansial dan penerapan fleksibilitas kerja. Sistem kompensasi yang kurang efektif dan minimnya fleksibilitas dalam pengaturan waktu dapat berdampak negatif pada kepuasan serta loyalitas karyawan. Kondisi ini memunculkan pertanyaan penting tentang bagaimana sistem penilaian kinerja dapat ditingkatkan agar lebih maksimal, serta bagaimana penerapan kebijakan kompensasi dan fleksibilitas waktu kerja dapat dilakukan secara lebih efektif untuk mendorong peningkatan kepuasan dan loyalitas karyawan

Research gap penelitian mengenai pengaruh fleksibilitas kerja terhadap loyalitas karyawan muncul karena hasil yang beragam dari berbagai studi sebelumnya. Sebagian penelitian menemukan bahwa fleksibilitas kerja mampu meningkatkan loyalitas karyawan, namun ada juga yang menunjukkan pengaruhnya rendah bahkan tidak signifikan. Contohnya, studi oleh Stefanie et al. (2020) menyimpulkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki dampak positif pada loyalitas, karena karyawan yang diberikan keleluasaan dalam menentukan waktu dan lokasi kerja

merasa lebih dihargai. Fleksibilitas tersebut juga memfasilitasi keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, sehingga memotivasi mereka untuk tetap berkomitmen pada organisasi dalam jangka panjang. Namun, penelitian Hermawan (2023) memperlihatkan hasil berbeda, dengan pengaruh fleksibilitas kerja terhadap loyalitas yang sangat minimal. Bahkan, dalam beberapa situasi, tingkat fleksibilitas yang tinggi dapat mengurangi keterikatan emosional karyawan karena berkurangnya interaksi langsung dengan kolega dan atasan.

Sarasaty (2020) dan Sari (2023) menemukan bahwa kompensasi finansial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas, seperti yang terjadi di perusahaan PT. Gersindo Minang Plantation Pasaman Barat. Sebaliknya, Anthonis (2020) melaporkan bahwa di PT. PLN ULP Tagulandang, kompensasi finansial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas, kemungkinan karena kompensasi yang diterima dianggap sudah memadai dan tidak lagi menjadi motivator utama.

Perbedaan hasil dalam sejumlah penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi finansial dan fleksibilitas kerja terhadap loyalitas karyawan tidak selalu bersifat langsung. Baharsyah et al. (2023) mengungkapkan bahwa ada faktor perantara yang dapat memengaruhi hubungan tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian lanjutan dengan menambahkan variabel seperti kepuasan kerja untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana kompensasi dan fleksibilitas kerja berdampak terhadap loyalitas karyawan.

Kepuasan kerja merupakan pengalaman personal yang berbeda-beda bagi setiap karyawan, bergantung pada nilai-nilai serta budaya yang ada di lingkungan kerja mereka. Oleh sebab itu, tingkat kepuasan antara satu individu dengan yang lain tidak selalu seragam. Biasanya, karyawan yang merasa puas lebih konsisten dalam kehadiran, memiliki tingkat perpindahan kerja yang rendah, dan menunjukkan

performa yang lebih unggul dibandingkan dengan mereka yang kurang puas. Lumbantobing dan Priansa (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap pekerjaan yang terbentuk melalui interaksi dengan lingkungan kerja serta pandangan terhadap tugas yang dijalankan. Salah satu elemen penting yang memengaruhi kepuasan tersebut adalah kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan.

Menurut Wiliandari (2019), kepuasan kerja merupakan aspek krusial dalam manajemen organisasi karena berperan besar dalam menunjang kesejahteraan karyawan serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Kepuasan ini tidak hanya menumbuhkan rasa nyaman dan motivasi kerja pada karyawan, tetapi juga memberikan efek positif bagi perusahaan berupa peningkatan produktivitas serta pembentukan sikap dan perilaku kerja yang lebih konstruktif.. Sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja menandakan adanya kepuasan, sedangkan ketidakpuasan biasanya ditunjukkan melalui berbagai reaksi negatif dari karyawan (Astuti & Artini, 2019).

Frederick Herzberg memperkenalkan Teori Dua Faktor pada tahun 1959 yang menguraikan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yakni faktor higienis dan faktor motivasi. Faktor higienis mencakup hal-hal seperti gaji, aturan perusahaan, dan kondisi tempat kerja yang, meskipun tidak selalu membuat karyawan merasa puas, jika tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan. Di sisi lain, faktor motivasi meliputi aspek seperti penghargaan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang dalam karier, yang berfungsi untuk meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendorong kesetiaan karyawan terhadap organisasi.. Teori ini dapat digunakan untuk memahami bagaimana kompensasi finansial dan fleksibilitas kerja memengaruhi kepuasan serta loyalitas karyawan.

Kompensasi finansial, seperti gaji dan insentif, termasuk dalam faktor higienis yang jika tidak diberikan secara adil dapat menyebabkan ketidakpuasan dan berpotensi meningkatkan tingkat turnover karyawan. Namun, meskipun kompensasi yang baik dapat mengurangi ketidakpuasan, hal ini tidak selalu menjadi faktor utama yang mendorong loyalitas.

Berdasarkan dari fenomena yang telah dipaparkan sebelumnya, penulis berminat untuk mengangkat penelitian dengan judul “ANALISIS KOMPENSASI FINANSIAL DAN FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN PEMBANGKIT LISTRIK TENAGA GAS UAP JAWA BARAT”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang uraian diatas, pokok permasalahan adalah :

1. Bagaimana pengaruh kompensasi finansial terhadap loyalitas karyawan PLTGU Jawa Barat?
2. Bagaimana pengaruh fleksibilitas kerja terhadap loyalitas karyawan PLTGU Jawa Barat?
3. Bagaimana pengaruh Kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh antara Kompensasi finansial terhadap Loyalitas karyawan PLTGU Jawa Barat?
4. Bagaimana pengaruh Kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh antara Flesible Work terhadap Loyalitas karyawan PLTGU Jawa Barat?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan diatas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh Kompensasi finansial terhadap loyalitas karyawan PLTGU Jawa Barat

2. Untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PLTGU Jawa Barat
3. Untuk menganalisis variabel Kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh antara Kompensasi finansial terhadap Loyalitas karyawan PLTGU Jawa Barat
4. Untuk menganalisis variabel Kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh antara fleksibilitas kerja terhadap Loyalitas karyawan PLTGU Jawa Barat

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang baik, adalah sebagai berikut :

a) Manfaat Akademis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan disiplin manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal kompensasi finansial, fleksibilitas dalam bekerja, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Hasil yang diperoleh dapat menjadi sumber referensi penting bagi para akademisi maupun peneliti yang ingin mendalami keterkaitan antara variabel-variabel tersebut, terutama dalam lingkup industri pembangkit listrik.

b) Manfaat Teoritis

Penelitian ini turut memperkaya kajian teori manajemen sumber daya manusia dengan fokus pada dampak kompensasi dan fleksibilitas kerja terhadap loyalitas karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Temuan dari studi ini diharapkan dapat dijadikan pedoman dalam mengembangkan model pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif pada organisasi serupa.

