

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Mendapatkan loyalitas karyawan menjadi sangat penting untuk perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lain saat ini. Mempertahankan karyawan juga membantu mencegah terjadinya turnover karyawan yang berlebihan. Tingkat turnover yang mengalami peningkatan akan merugikan perusahaan itu sendiri (www.karyaone.co.id). Untuk mendapatkan loyalitas karyawan pada masa kini (generasi milenial) bukan uang (gaji) lagi yang membuat mereka bertahan dalam suatu perusahaan. Menurut survey yang dilakukan Deloitte 2017, perusahaan konsultan berskala global, uang bukan satu-satunya faktor yang menjadi motivasi pekerja zaman ini (generasi milenial). Mereka juga memperhatikan keragaman, suasana yang inklusif, dan fleksibilitas waktu kerja. Bahkan, faktor-faktor tersebut lebih dipertimbangkan daripada gaji. Generasi milenial menurut U.S. Census Bureau (2014) dan Pew Research Center (2014) didefinisikan sebagai generasi yang lahirnya ada pada rentang tahun 1981 sampai 1995, dan disebut sebagai generasi Y. Dalam survey Deloitte juga disebutkan bahwa 43 persen generasi milenial berencana meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu dua tahun kedepan dan hanya 28 persen yang ingin bertahan lebih lama dari lima tahun.

Survey yang dilakukan Towers Watson, perusahaan konsultan dibidang tenaga kerja menunjukkan sekitar dua pertiga dari 32.000 karyawan di Indonesia tidak memiliki ikatan yang tinggi terhadap perusahaannya. *Global Workforce Study 2012* yang dilakukan Towers Watson menunjukkan sekitar 27 persen dari karyawan

milennial sudah merencanakan untuk berpindah pekerjaan dalam dua tahun kedepan. Penyebab dari *engagement* yang rendah kepada perusahaan tersebut terjadi karena banyak faktor, dan salah satunya adalah hubungan kerja yang terjalin di perusahaan.

Mengenai hubungan kerja yang menyebabkan loyalitas karyawan loyalitas di perusahaan, PTPN XI tengah menghadapi hal tersebut. Penelitian dilakukan di PTPN XI karena terkait dengan pengurangan jumlah PTPN yang diminta oleh menteri BUMN yaitu Erick Tohir. "Nantinya PTPN itu seperti arahan Pak Menteri (Erick Thohir) BUMN akan dikurangi. Kami sudah merencanakan ini dan mengusulkan menjadi lima (perusahaan)," kata Direktur Utama PTPN III Abdul Ghani di Jakarta (Rahmat Fiansyah, <https://www.inews.id/finance/bisnis/erick-thohir-minta-jumlah-ptpn-dikurangi-dirut-induk-kami-usul-jadi-lima>, 7 Desember 2019)

Dirut holding PTPN menanggapi hal tersebut dengan mengusulkan membuat PTPN menjadi lima PTPN yang saat ini terdapat 14 PTPN. Pengurangan tersebut dilakukan dengan cara melakukan merger antar PTPN. Hal tersebut dapat mempengaruhi kepercayaan karyawan pada manajemen (*Trust in Management*) dikarenakan karyawan saat menerima kabar tersebut takut akan dipindah tugas ataupun diberhentikan pekerjaannya. Sedangkan disisi lain pada saat ini karyawan PTPN XI disibukan dengan target pekerjaan mereka yang menuntut kerjasama antar rekan kerja untuk meningkatkan kinerja para karyawan (*Trust in Peers*). Terpengaruhnya kepercayaan pada manajemen dan rekan kerja diharapkan akan mempengaruhi kepuasan pada karyawan (*Employee Satisfaction*). Menurut data yang diberikan oleh PTPN XI yaitu Laporan resign/pensiun dini (tabel pada

lampiran data responden) pada tahun periode Agustus 2017- Desember 2019 menyebutkan bahwa sebanyak 21 karyawan resign dari PTPN XI dikarenakan beberapa faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan (*Employee loyalty*). Dari 21 karyawan tersebut 15 karyawan *resign* dari pekerjaannya karena permintaan diri sendiri, sedangkan 6 lainnya dikarenakan pensiun dipercepat. Pengurang jumlah atau merger tersebut juga didukung dengan adanya laporan keuangan 2018 PTPN XI yang dapat diunduh di website ptpn11.co.id menunjukkan angka kerugian dimana laba setelah pajak mengalami kerugian sebesar Rp. 135.416 (dalam juta). Laba tersebut mengalami penurunan sebesar 202 persen dari tahun 2017. Untuk itu penelitian akan dilakukan di salah satu perusahaan BUMN di Surabaya yaitu PTPN XI. Maka dari itu perusahaan mencoba mengurangi kerugian dengan merger antar PTPN.

PTPN XI merupakan salah satu PTPN yang berkantor pusat di Surabaya dari 2 PTPN lain yang ada di Surabaya. PTPN XI merupakan sebuah perusahaan nasional yang kegiatan utamanya produksi gula. Saat ini PTPN XI yang berkantor di jalan merak No.1, Surabaya, mengoperasikan 16 pabrik gula, 4 rumah sakit, 1 pabrik karung plastik dan 1 pabrik penyulingan Alkohol & Spiritus.

Mengingat sebanyak 21 karyawan resign pada periode 2017-2019, maka diperlukan pertimbangan loyalitas karyawan (*Employee Loyalty*) demi mempertahankan karyawannya. *Employee loyalty* dapat diartikan sebagai karyawan yang berkomitmen untuk kesuksesan organisasi dan percaya bahwa bekerja untuk organisasi ini adalah pilihan terbaik mereka. (Lodhi, 2015). Karyawan yang memiliki kepercayaan bahwa berkerja pada organisasinya merupakan yang terbaik, maka karyawan tersebut dapat disebut loyal dengan pekerjaannya. Loyalitas dapat

didefinisikan sebagai kesediaan untuk tinggal di organisasi; kesediaan untuk melakukan pekerjaan ekstra, perasaan menjadi bagian dari organisasi dan keinginan untuk menjadi lebih bertanggung jawab (Yee et al., 2010). Dengan demikian karyawan yang loyal mungkin akan rela melakukan sikap positif untuk kepentingan organisasi.

Loyalitas karyawan yang didapat PTPN XI, didukung oleh beberapa faktor. Dalam upaya mempertahankan atau mendapatkan loyalitas karyawan dengan tingkat kinerja tinggi, perusahaan berusaha untuk menumbuhkan sikap organisasi yang positif seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Matzler 2003; Renzl, 2003). Dengan sikap organisasi yang positif tersebut karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Beberapa studi empiris telah menemukan bahwa kepuasan karyawan adalah penentu kuat komitmen dan loyalitas organisasi (misalnya Mak & Sockel, 2001; Martensen & Gronholdt, 2001), dan berhubungan negatif dengan turnover (misalnya Tekleab et al., 2005; Ward, 1988) juga absensi (Muchinsky, 1977). Meningkatnya kepuasan karyawan akan berdampak kepada tingkat loyalitas yang meningkat dan mengurangi tingkat turnover yang terjadi.

Menurut Robbins et al. (2017) dan Matthews et al. (2018), kepuasan kerja (*Employee Satisfaction*) didefinisikan sebagai sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya. Yang dimaksud dengan sikap umum adalah sudah sewajarnya untuk karyawan mendapatkan kepuasan kerja. Cranny, Smith & Stone (1992) mendefinisikan *Employee Satisfaction* sebagai kombinasi reaksi afektif terhadap perbedaan persepsi tentang apa yang ingin ia (karyawan) seharusnya terima dibandingkan dengan yang sebenarnya ia terima. Menurut Moyes, Shao & Newsome (2008) kepuasan karyawan dapat digambarkan sebagai seberapa senang

seorang karyawan dengan posisi pekerjaannya. Spector (1997) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai semua perasaan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaannya dan berbagai aspeknya. Apabila apa yang karyawan dapat dari pekerjaan (realita) kurang atau tidak sesuai ekspektasi maka dapat dikatakan karyawan tidak merasa puas. Sebaliknya apabila realita sama atau melebihi ekspektasi, dapat dikatakan bahwa karyawan merasa puas. Semua perasaan yang dimiliki seorang karyawan seperti harapan dan juga realita yang di dapat karyawan terhadap pekerjaannya dapat dikatakan sebagai kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan adalah istilah komprehensif yang terdiri dari kepuasan kerja karyawan dan kepuasan mereka secara keseluruhan dengan kebijakan perusahaan, lingkungan perusahaan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang puas sangat termotivasi, memiliki semangat kerja yang baik, dan bekerja lebih efektif dan efisien (misalnya Eskildsen & Dahlgard, 2000). Memiliki semangat kerja yang baik juga berdampak kepada kinerja perusahaan kearah yang lebih baik juga. Karyawan juga akan lebih berkomitmen pada peningkatan dan kualitas yang berkelanjutan. Kepercayaan dapat membentuk kepuasan karyawan (Dirks & Ferrin, 2001), terutama pada kepercayaan dalam manajemen (misalnya Rich, 1997) atau kepercayaan pada kepemimpinan (untuk ulasan lihat Dirks & Ferrin, 2002).

Dengan adanya kabar akan merger antar PTPN, para karyawan mulai mempertanyakan kepercayaan pada manajemen (*Trust in management*) apakah pemimpin mereka tetap mempertahankan mereka saat setelah merger nanti. Kepercayaan atau *trust* merupakan kesediaan suatu pihak untuk menjadi rentan terhadap tindakan pihak lain berdasarkan pada harapan bahwa pihak lain akan

melakukan tindakan tertentu yang penting bagi orang yang mempercayainya, terlepas dari kemampuannya untuk memantau atau mengendalikan pihak lain (Mayer *et al.*, 1995). Dalam hubungan di tempat kerja, karyawan akan merasa lebih aman dan lebih positif tentang manajer dan rekan kerja mereka ketika mereka yakin bahwa pemimpin dan rekan kerja mereka dapat dipercaya. Sebaliknya, tingkat kepercayaan yang rendah menyebabkan situasi yang secara psikologis menyusahkan, karena pemimpin atau rekan kerja mungkin memiliki kekuasaan atas aspek-aspek penting dari pekerjaan seseorang (Dirks & Ferrin, 2002). Cook and Wall (1980:39) mendefinisikan kepercayaan sebagaimana sejauh mana seseorang mau menganggap niat baik dan memiliki kepercayaan pada kata-kata dan tindakan orang lain. Kesediaan untuk menjadi rentan dan memiliki kepercayaan pada kata-kata juga tindakan kepada majemen inilah yang dimaksud dengan trust in management. Sebagai konsekuensinya, kepercayaan harus memiliki efek yang kuat dan langsung pada kepuasan karyawan.

Pencapaian target yang dituntut PTPN XI pada karyawannya mempengaruhi kepercayaan pada rekan kerja sendiri (*Trust in Peers*) sehingga kepercayaan pada rekan kerja untuk setiap karyawan perlu diperhatikan. *Trust in peers* merupakan kepercayaan pada orang lain mencerminkan harapan atau keyakinan seseorang bahwa mitra pertukaran akan bertindak dengan murah hati. Kedua, kepercayaan melibatkan kesediaan untuk menjadi rentan dan risiko bahwa orang lain mungkin tidak memenuhi harapan. Ketiga, kepercayaan melibatkan tingkat ketergantungan tertentu yang berarti bahwa seseorang dipengaruhi oleh tindakan orang lain (Whitener 1998). Dengan demikian rekan kerja dapat mempengaruhi karyawan dan mendorong kepuasan karyawan (*Employee Satisfaction*).

Lind & Tyler (1988) menyatakan bahwa kepercayaan pada kepemimpinan (*Trust in Management*) berfokus pada dua hal yaitu: pemimpin langsung (misalnya, pengawas, pemimpin kelompok kerja) atau kepemimpinan organisasi (misalnya, tim kepemimpinan eksekutif, kumpulan pemimpin kolektif). Sehingga kepercayaan kepada manajemen perusahaan juga mempengaruhi kepuasan karyawan dengan bagaimana mereka memberikan arahan kepada karyawan.

Pada penelitian ini peneliti berusaha untuk mengukur tentang *employee loyalty* yang didorong oleh *Employee Satisfaction*. Kedua, kepuasan karyawan yang di dorong oleh dua kepercayaan interpersonal yaitu kepercayaan pada manajemen *trust in management* dan kepercayaan pada rekan kerja *trust in peers*. Ketiga, mengukur *employee satisfaction* sebagai mediasi dari variable *trust in management* dan *trust in peers* terhadap *employee loyalty*. Dan yang terakhir mencoba mengukhkur pengaruh langsung *trust in management* dan *trust in peers* terhadap *employee loyalty*.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian sebagai berikut :

1. Apakah *Trust in Management* karyawan PTPN XI di Surabaya berpengaruh terhadap *Employee Satisfaction*?
2. Apakah *Trust in Peers* karyawan PTPN XI di Surabaya berpengaruh terhadap *Employee Satisfaction*?
3. Apakah *Employee Satisfaction* PTPN XI di Surabaya berpengaruh terhadap *Employee Loyalty*?

4. Apakah *Trust in Management* karyawan PTPN XI di Surabaya berpengaruh terhadap *Employee Loyalty*?
5. Apakah *Trust in Peers* karyawan PTPN XI di Surabaya berpengaruh terhadap *Employee Loyalty*?
6. Apakah *Employee Satisfaction* karyawan PTPN XI di Surabaya memediasi *Trust in Management* dengan *Employee Loyalty*?
7. Apakah *Employee Satisfaction* karyawan PTPN XI di Surabaya memediasi *Trust in Peers* dengan *Employee Loyalty*?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *Trust in management* karyawan terhadap *Employee Satisfaction* PTPN XI di Surabaya.
2. Untuk Mengetahui pengaruh *Trust in Peers* karyawan terhadap *Employee Satisfaction* PTPN XI di Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Employee Satisfaction* terhadap *Employee Loyalty* PTPN XI di Surabaya.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Trust in management* karyawan terhadap *Employee Loyalty* PTPN XI di Surabaya.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Trust in Peers* karyawan terhadap *Employee Loyalty* PTPN XI di Surabaya.
6. Untuk mengetahui pengaruh mediasi *Employee Satisfaction* terhadap *Trust in Management dan Employee Loyalty* PTPN XI di Surabaya.
7. Untuk mengetahui pengaruh mediasi *Employee Satisfaction* terhadap *Trust in Management dan Employee Loyalty* PTPN XI di Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu digunakan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia terutama pada kajian *Employee Loyalty* pada perusahaan yang memiliki kinerja tinggi.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk menyelesaikan studi kesarjanaan dengan menyelesaikan tugas skripsi yang berkenaan dengan penelitian ini.

b) Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber referensi yang dapat memberikan tambahan pengetahuan dan untuk perbandingan dalam melakukan penelitian terhadap tema dan permasalahan yang sama di masa mendatang terutama di bidang manajemen sumber daya manusia.

c) Bagi perusahaan

Sebagai masukan dan juga pertimbangan menyusun strategi sumber daya manusia sehingga, perusahaan dapat menentukan strategi yang akan diambil dalam menjaga hubungan dengan karyawan. Strategi sumber daya tersebut dalam penelitian ini terkait dengan meningkatkan loyalitas karyawan (*Employee Loyalty*).

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini disusun menjadi tiga bagian yaitu bagian awal, bagian isi dan bagian akhir. Bagian awal skripsi terdiri dari kata pengantar, daftar isi, dan daftar lampiran. Bagian dari isi skripsi terdiri dari lima bab yaitu :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang dari loyalitas karyawan (*Employee Loyalty*) yang ada pada perusahaan. Bagaimana kepuasan karyawan (*Employee Satisfaction*) memediasi hubungan kepercayaan kepada manajemen (*Trust in Management*) dan kepercayaan kepada rekan kerja (*Trust in Peers*) terhadap loyalitas karyawan (*Employee loyalty*). Juga terdapat perumusan masalah yang mendasari penelitian ini, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisikan penjelasan tentang tinjauan pustaka penelitian yang berupa : landasan teori yang menjelaskan *Employee Loyalty*, *Employee Satisfaction*, *Trust in Management*, dan *Trust in Peers*. Penjelasan dari teori berupa penjelasan dari penelitian sebelumnya, hipotesis dan model analisis dan kerangka berfikir skripsi,

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini membahas tentang desain penelitian, definisi operasional variable, alat dan metode pengumpulan data, populasi dan teknik pengambilan sample dan teknik analisis data.

BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas tentang hasil analisis dan pembahasan, gambaran objek penelitian serta analisis dan interpretasi data.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan pembahasan simpulan-simpulan berdasarkan analisis pembahsan disertai saran yang dianggap perlu