BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan tentu menginginkan seluruh karyawan bekerja sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan agar dapat menguntungkan bagi karyawan dan perusahaan (Mas'ud, 2024). Agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal, maka menajemen perusahaan harus bisa memotivasi karyawan untuk dapat memberikan kontribusi yang positif sehingga dapat memberikan hasil yang lebih baik (Hana *et al*., 2021). Perusahaan harus bisa membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan (Mulyadin & Jaenab, 2024).

Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan tentunya tidak hanya ditentukan oleh besarnya dana yang dimiliki, teknologi yang digunakan ataupun sarana prasarana yang terdapat pada suatu perusahaan, akan tetapi ada hal yang paling menentukan dalam penyatuan faktor yang ada dalam perusahaan yaitu faktor sumber daya manusia (Anggara *et al*., 2022). Faktor tersebut yang menggerakkan seluruh faktor-faktor yang dimiliki perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan atau suatu sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia dan mampu memberikan konstribusi yang baik agar dapat bekerja

sama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun secara organisasi (Riyanti *et al*., 2023). Manajemen sumber daya manusia memegang

peran yang penting, yakni sebagai pendorong untuk menentukan keberhasilan perusahaan. Setiap perusahaan akan mencari karyawan dengan kinerja yang baik dan memiliki loyalitas terhadap perusahaan (Muhammad *et al*., 2024).

Loyalitas karyawan merupakan bentuk peran serta karyawan dalam menggunakan tenaga dan pikiran serta waktunya dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Hana *et al*., 2021). Faktor yang harus diperhatikan dalam menjaga loyalitas karyawan di perusahaan dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja, terciptanya keseimbangan kerja dan kehidupan karyawan, budaya organisasi yang baik dan mendukung kinerja karyawan serta komitmen organisasi yang kuat dalam mendukung kinerja karyawan secara keseluruhan. Faktor tersebut dapat membuat karyawan semakin loyal dan terus memberikan kinerja yang terbaik kepada perusahaan (Mulyadin & Jaenab, 2024).

PT. PLN Persero merupakan indutri jasa sektor pemerintah yang merupakan instrumen penting sebagai penyedia layanan yang cepat, murah dan efisien. Maka dari itu, PT. PLN Persero selalu berupaya untuk terus memperbaharui kinerja dalam memberikan pelayanan yang semakin optimal, sehingga citra PT. PLN Persero dimata masyarakat akan jauh lebih baik dengan kualitas pelayanan yang diberikan. Berdasarkan Undang-undang Nomor 30 Tahun 2009, penyedia tenaga listrik dikuasai oleh Pemerintah dan Pemerintah Daerah yang berlandaskan prinsip otonomi daerah yang dilaksanakan oleh BUMN dan BUMD. Namun demikian, badan usaha swasta, koperasi dan swadaya masyarakat dapat berpartisipasi dalam usaha penyediaan tenaga listrik (https://web.pln.co.id).

Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN Persero Kota Tegal yang beralamat di Jl. Pemuda, No.9, Tegal, Jawa Tengah. Sebagai lembaga pelayanan publik yang dikelola langsung oleh BUMN dan diberi tugas memberikan pelayanan listrik yang memenuhi syarat bagi masyarakat secara adil, merata dan terus menerus. Lembaga pelayanan dituntut mampu membangun pelayanan publik *(public service)* dan membangun kepercayaan masyarakat serta mampu memenuhi harapan dan tuntutan masyarakat. Permasalahan yang terjadi pada PT. PLN Persero Kota Tegal, yaitu tingkat karyawan yang keluar atau mengundurkan diri cukup tinggi. Berikut merupakan data keluar masuk karyawan PT. PLN Persero Kota Tegal tahun 2021-2023 sebagai berikut:

Tabel 1.1

Data Keluar Masuk Karyawan PT. PLN Persero Kota Tegal

Tahun 2021-2023

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Yang Masuk	Jumlah Karyawan Yang Keluar	Jumlah Karyawan Akhir Tahun
2021	250	3	13	240
2022	240	8	15	233
2023	233	5	18	220

Sumber: HRD PT. PLN Persero Kota Tegal 2023.

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa loyalitas karyawan PT. PLN Persero Kota Tegal sangat rendah, hal tersebut dibuktikan dengan data karyawan yang keluar dalam kurun waktu 3 tahun dari 2021 sampai 2023 semakin meningkat. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan bagian HRD PT. PLN Persero Kota Tegal yang menyatakan bahwa kebanyakan karyawan yang keluar atau *resign* disebabkan sudah habis kontrak kerja serta

pemberian gaji dan kompensasi yang belum sesuai dengan beban pekerjaan menjadi alasan banyak karyawan yang keluar dari perusahaan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan adalah kompensasi (Mulyadin & Jaenab, 2024). Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Mas'ud, 2024). Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap hasil kerja yang dilakukan karyawan. Berikut merupakan gaji karyawan PT. PLN Persero Kota Tegal tahun 2024 sebagai berikut:

Tabel 1.2

Gaji Karyawan PT. PLN Persero Kota Tegal Tahun 2024

Golongan Gaji	Gaji Pokok
Grade 1	Rp. 1.800.000
Grade 2	Rp. 2.250.000
Grade 3	Rp. 2.300.000

Sumber: PT. PLN Persero Kota Tegal 2024.

Berdasarkan tabel 1.2 terlihat bahwa pemberian gaji pokok karyawan PT. PLN Persero Kota Tegal masih dibawah standar UMK Kota Tegal tahun 2024 secara nominal, yaitu untuk karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA dan belum mempunyai pengalaman kerja dengan golongan grade 1 gaji pokok yang diterima sebesar Rp. 1.800.000, sedangkan untuk standar Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) Tegal tahun 2024 adalah sebesar Rp. 2.231.628.

Selain kompensasi, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi loyalitas karyawan (Muhammad *et al*., 2024). Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima dalam organisasi (Anggara *et al*., 2022). Budaya organisasi yang baik tercermin dari sikap karyawan yang mentaati setiap peraturan yang ada diperusahaan. Namun pada kenyataanya banyak karyawan PT. PLN Persero Kota Tegal yang terlambat masuk kerja. Berikut merupakan data keterlambatan karyawan PT. PLN Persero Kota Tegal periode Juli-Desember tahun 2023 sebagai berikut:

Tabel 1.3

Data Keterlambatan Karyawan PT. PLN Persero Kota Tegal Periode Juli-Desember Tahun 2023

Bulan	Jumlah Karyawan	Keterlambatan Karyawan	Persentase
Juli	223	4	1,7%
Agustus	223	4	1,7%
September	225	5	2,2%
Oktober	225	7	3,1%
November	221	9	4%
Desember	220	10	4,5%

Sumber: PT. PLN Persero Kota Tegal 2023.

Berdasarkan tabel 1.3 terlihat bahwa dalam 5 bulan terakhir jumlah karyawan yang terlambat masuk kerja mengalami kenaikan, hal tersebut mengambarkan bahwa budaya organisasi PT. PLN Persero Kota Tegal belum di laksanakan secara maksimal.

Worklife balance juga dapat mempengaruhi loyalitas karyawan (Hana *et al*., 2021). *Worklife balance* merupakan situasi dimana karyawan merasa mampu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan kehidupan kerja dapat membantu perusahaan dan karyawan untuk menjadi sehat dan produktif (Mulyadin & Jaenab, 2024). Kurangnya praktek *worklife balance* dalam bekerja menjadi salah satu faktor pemicu stress, karena semakin banyak waktu dalam bekerja maka stress akan meningkat. Fenomena *worklife balance* ditandai dengan tingkat absensi yang tinggi. Berikut merupakan data absensi karyawan PT. PLN Persero Kota Tegal periode Juli-Desember tahun 2023 sebagai berikut:

Tabel 1.4

Data Absensi Karyawan PT. PLN Persero Kota Tegal Periode Juli-Desember Tahun 2023

Bulan	**Keterangan**		
	Jumlah Karyawan	**Tidak Masuk Kerja/ Tanpa Izin (Alfa)**	**Persentase**
Juli	223	4	1,7%
Agustus	223	5	2,2%
September	225	7	3,1%
Oktober	225	8	3,5%
November	221	10	4,5%
Desember	220	11	5%

Sumber: PT. PLN Persero Kota Tegal 2023.

Berdasarkan tabel 1.4 terlihat bahwa dalam 6 bulan terakhir jumlah karyawan yang tidak masuk kerja mengalami kenaikan. Meningkatnya absensi tanpa izin (alfa) mengindikasikan bahwa *worklife balance* yang terjadi pada karyawan PT. PLN Persero Kota Tegal belum berjalan dengan baik.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan adalah komitmen organisasional (Mas'ud, 2024). Komitmen organisasional merupakan sikap maupun perasaan yang dimiliki setiap individu terhadap organisasi, sikap tersebut dapat dilihat dari keputusan setiap individu untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaanya berada didalam organisasi (Muhammad *et al*., 2024). Fenomena terkait komitmen organisasional PT. PLN Persero Kota Tegal, yaitu tingginya tingkat karyawan yang keluar dalam kurun waktu 3 tahun dari 2021 sampai 2023, hal tersebut mengindikasikan bahwa rendahnya komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan.

Research gap yang melatarbelakangi penelitian ini yaitu adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu**.** Penelitian yang dilakukan oleh Mas'ud (2024) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyadin & Jaenab (2024) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad *et al* (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggara *et al* (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hana *et al* (2021) menunjukkan bahwa *worklife balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyadin & Jaenab (2024)

menunjukkan bahwa *worklife balance* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Riyanti *et al* (2023) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Conceição (2023) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Athar (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggara *et al* (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Hana *et al* (2021) menunjukkan bahwa *worklife balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hutagalung *et al* (2020) menunjukkan bahwa *worklife balance* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad *et al* (2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggara *et al* (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik melalui penelitian dengan judul **"Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan *Worklife Balance* terhadap Loyalitas Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening pada PT. PLN Persero Kota Tegal".**

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup atau batasan pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini, yaitu PT. PLN Persero Kota Tegal.
2. Variabel eksogen yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kompensasi (X_1), budaya organisasi (X_2) dan *worklife balance* (X_3), variabel endogen yaitu, loyalitas karyawan (Y) dan variabel intervening yaitu, komitmen organisasional (Z).
3. Responden yang diteliti adalah seluruh karyawan PT. PLN Persero Kota Tegal.

1.3. Perumusan Masalah

Fenomena yang terjadi pada PT. PLN Persero Kota Tegal terkait kompensasi, budaya organisasi, *worklife balance*, komitmen organisasional dan loyalitas karyawan sebagai berikut:

1. Pemberian gaji pokok karyawan PT. PLN Persero Kota Tegal untuk karyawan dengan latar belakang pendidikan SMA dan belum mempunyai pengalaman kerja dengan golongan gaji grade 1 masih dibawah standar UMK Kota Tegal tahun 2024.

2. Budaya organisasi pada PT. PLN Persero Kota Tegal belum di laksanakan secara maksimal, hal tersebut dibuktikan dalam 5 bulan terakhir jumlah karyawan yang terlambat masuk kerja mengalami kenaikan.
3. *Worklife balance* yang terjadi pada karyawan PT. PLN Persero Kota Tegal belum berjalan dengan baik, hal tersebut dibuktikan dalam 6 bulan terakhir jumlah karyawan yang tidak masuk kerja mengalami kenaikan.
4. Tingginya tingkat karyawan yang keluar dalam kurun waktu 3 tahun dari 2021 sampai 2023 mengindikasikan bahwa rendahnya komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan.
5. Loyalitas karyawan PT. PLN Persero Kota Tegal sangat rendah, hal tersebut dibuktikan dengan data karyawan yang keluar dalam kurun waktu 3 tahun dari 2021 sampai 2023 semakin meningkat.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada PT. PLN Persero Kota Tegal?
2. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada PT. PLN Persero Kota Tegal?
3. Bagaimana *worklife balance* berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada PT. PLN Persero Kota Tegal?
4. Bagaimana kompensasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Perusahaan PLN Persero Kota Tegal?

5. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada PT. PLN Persero Kota Tegal?
6. Bagaimana *worklife balance* berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada PT. PLN Persero Kota Tegal?
7. Bagaimana komitmen organisasional berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada PT. PLN Persero Kota Tegal?

1.4. Tujuan Penelitian

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan pada PT. PLN Persero Kota Tegal.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan pada PT. PLN Persero Kota Tegal.
3. Menganalisis pengaruh *worklife balance* terhadap loyalitas karyawan pada PT. PLN Persero Kota Tegal.
4. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional pada PT. PLN Persero Kota Tegal.
5. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional pada PT. PLN Persero Kota Tegal.
6. Menganalisis pengaruh *worklife balance* terhadap komitmen organisasional pada PT. PLN Persero Kota Tegal.
7. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap loyalitas karyawan pada PT. PLN Persero Kota Tegal.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu dalam bidang manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kompensasi, budaya organisasi, *worklife balance*, komitmen organisasional dan loyalitas karyawan.

2. Manfaat Praktis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi gambaran dan masukkan untuk PT. PLN Persero Kota Tegal dalam meningkatkan loyalitas karyawan melalui kompensasi, budaya organisasi, *worklife balance* dan komitmen organisasional.