

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah

Setiap perusahaan dalam pelaksanaan kegiatan kerjanya tidak akan terlepas dari sikap dan perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Sikap dan perilaku karyawan juga mempengaruhi kemajuan sebuah perusahaan yang berdampak pada kinerja karyawan. Sumber daya manusia (*Human Resource*) memiliki peran yang sangat penting karena dijadikan penentu pencapaian perusahaan dan kinerja yang baik dalam suatu organisasi juga sebagai pemegang kendali, perencana, dan sebagai pelaku utama yang selalu berperan aktif guna mencapai tujuan perusahaan (Emanuela, 2021). Agar setiap kegiatan manajemen yang diadakan perusahaan berjalan dengan baik, maka perusahaan harus mempunyai karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan agar memperoleh hasil kinerja yang maksimal.

Perusahaan memerlukan karyawan untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang diharapkan organisasi tentunya adalah karyawan yang berkompeten, yang berkemampuan untuk menghasilkan produktivitas kerja yang optimal seperti yang direncanakan. Karyawan yang berkompeten yaitu karyawan yang produktif, kreatif, inovatif, selalu bersemangat serta loyal terhadap perusahaan (Hamdani & Shintiya, 2019). Untuk mendapatkan karyawan dengan kriteria tersebut bisa melalui teknik serta penerapan konsep manajemen sumber daya manusia yang tepat.

Perusahaan perlu memikirkan cara untuk mempertahankan karyawan-karyawan agar tetap loyal terhadap perusahaan. Apabila suatu organisasi atau perusahaan mampu meningkatkan loyalitas sumber daya manusianya, dalam hal ini tentu kelangsungan organisasi akan tetap berjalan dikarenakan karyawan yang terlibat didalamnya mempunyai rasa setia pada organisasi atau perusahaan, taat pada aturan perusahaan sehingga aktivitas berlangsung dengan baik. Jika itu dapat diwujudkan tentunya juga akan berdampak positif bagi semua yang terlibat dalam organisasi atau perusahaan tersebut, baik bagi organisasi atau perusahaan itu sendiri, pimpinan sampai dengan karyawan di tingkat paling bawah.

Loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatan dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan melalui kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun luar organisasi dari serangan orang-orang yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas karyawan dalam suatu organisasi mutlak diperlukan demi kesuksesan suatu organisasi, semakin tinggi loyalitas karyawan pada suatu organisasi maka semakin mudah bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi (Haslinda, 2019). Sedangkan untuk sebaliknya bagi organisasi yang loyalitas karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi.

Loyalitas merupakan konsep yang tampak mudah dibicarakan dalam konteks sehari-hari tetapi tetap menjadi sulit ketika dianalisis dalam banyak

hal. Secara harfiah loyal berarti setia atau loyalitas dapat diartikan sebagai suatu kesetiaan. Kesetiaan ini timbul dari kesadaran sendiri permasalahan mengenai loyalitas pegawai merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen instansi atau perusahaan karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan, menurut Pitoy (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan diantaranya adalah umur, masa kerja dalam organisasi, pembayaran gaji, desain kerja, gaya kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, perlakuan organisasi terhadap karyawan, promosi jabatan, kemampuan, pelatihan, dan pemberian insentif bagi karyawan yang berprestasi terbaik. Fokus penelitian ini membahas tentang variabel-variabel yang mempengaruhi loyalitas karyawan, dalam penelitian ini peneliti mengambil 3 (tiga) variabel yaitu keadilan organisasi, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi.

Faktor pertama yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah keadilan organisasi. Menurut Putra & Indrawati (2018), perusahaan yang ingin mendapatkan loyalitas yang tinggi dari karyawannya harus memperhatikan keadilan yang telah mereka terapkan dalam menjalankan perusahaan. Keadilan diperlakukan bagi semua karyawan, baik standarisasi pemberian gaji, perlakuan yang sama dari atasan kepada semua karyawan, penerapan aturan, dan instruksi bagi karyawan di perusahaan. Keadilan organisasi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan peran keadilan yang secara langsung berkaitan dengan tempat kerja. Wiratama & Suana (2015) menyatakan keadilan organisasi merupakan suatu perlakuan, maupun tindakan yang diterima oleh setiap karyawan yang sama tanpa memandang status jabatan atau kedudukan

dan dapat dikatakan adil apabila karyawan mendapatkan hak-hak mereka sesuai dengan apa yang mereka kontribusikan kepada perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Ahmad & Rochimah (2019) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Ahmad & Rochimah (2019) juga menjelaskan bahwa faktor yang menyebabkan meningkatnya loyalitas organisasi adalah dengan meningkatkan keadilan dan dukungan dalam organisasi.

Lingkungan kerja fisik merupakan faktor selanjutnya yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Menurut Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian yang dilakukan oleh Syahbani (2020) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif akan dapat tercipta apabila terdapat hubungan kerjasama yang baik antar individu dari semua elemen dalam organisasi dengan tidak memandang secara subyektif dan melihat dengan berbagai pertimbangan dalam keadilan.

Lingkungan kerja lebih dititik beratkan pada keadaan fisik tempat kerja karena dengan tidak adanya gangguan dalam lingkungan bekerja maka karyawan akan dapat bekerja dengan baik. Bentuk fisik lingkungan kerja yang baik meliputi penerangan yang cukup, tempat yang bersih, tersedianya alat-alat pengaman, sirkulasi udara yang baik, suara bising yang dapat ditekan seminimal mungkin, tersedianya fasilitas pendukung lainnya, dan adanya fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan. Maka hal ini sangat berpengaruh

langsung terhadap loyalitas karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan.

Faktor selanjutnya yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan adalah pemberian kompensasi kepada tenaga kerja atau karyawan. Berdasarkan penelitian Fuanida (2016) menyatakan bahwa kompensasi akan berdampak pada kecukupan hidup dari karyawan. Kompensasi yang mencukupi bagi karyawan akan memberikan mereka semangat dalam bekerja. Pemberian kompensasi finansial baik berupa gaji pokok, tunjangan hingga bonus yang besarnya berkaitan dengan loyalitas karyawan (Putra dan Sriathi,2019).

Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan karena telah berkontribusi mengerjakan sebuah pekerjaan di suatu perusahaan dengan baik. Menurut Hasibuan (2019), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditentukan dan diketahui sebelumnya oleh karyawan sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya kompensasi yang akan diterima. Kompensasi terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan bayaran dalam bentuk uang yang diperoleh karyawan yang diperoleh karyawan seperti gaji atau upah dan bonus. Kompensasi tidak langsung seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, dan lain sebagainya. Perlakuan yang adil dari pemimpinnya sehingga timbal balik atas jasa yang diberikannya, sehingga dapat terciptanya pekerjaan efektif dan efisien. Tingkat kompensasi yang memadai merupakan harapan setiap karyawan. Oleh karena itu, tingkat

kompensasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan yang diberikan oleh organisasi lain dengan pekerjaan yang sama sering kali menimbulkan keresahan, keresahan ini bisa berujung pada tindakan unjuk rasa dan pemogokan.

Berdasarkan penelitian Loviana (2019) menyatakan bahwa kompensasi dapat mempengaruhi loyalitas karyawan. Pemberian kompensasi yang sesuai dan loyalitas kerja yang baik dapat mempengaruhi sikap, perilaku serta emosi karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan sangat baik dan dapat menekan kesalahan yang terjadi, di karenakan karyawan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Ditegaskan kembali dalam penelitian Merdekawati (2018) dan Sulistyowati (2020) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Semakin baik penerapan kompensasi di dalam perusahaan semakin meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Penelitian ini mengambil obyek di PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Kabupaten Ponorogo yang berlokasi di Jl. Pramuka No. 21 Ponorogo, Kab. Ponorogo. PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Kabupaten Ponorogo merupakan perusahaan milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang pelayanan masyarakat yang menyediakan air bersih untuk masyarakat Kabupaten Ponorogo. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan peneliti terkait penerapan keadilan organisasi di PDAM Kabupaten Ponorogo belum maksimal, karyawan merasa belum mendapatkan keadilan atas pembagian tugas dikarenakan beban tugas yang dikerjakannya melebihi beban tugas yang seharusnya dilakukannya. Selain itu, adanya penambahan beban

kerja yang mereka lakukan tidak disertai dengan adanya penambahan balas jasa yang diterima. Karyawan juga beranggapan bahwa pengawasan terkait kinerjanya belum berjalan dengan baik, mereka menganggap sistem pembagian tugas dan imbalan yang diterima belum sebanding dengan beban tugas dan pekerjaan tambahan yang diberikan perusahaan kepada mereka.

Menurut pengamatan peneliti terkait keadaan lingkungan kerja fisik dikantor masih belum kondusif, masih terdapat *fittig* lampu yang rusak sehingga penerangan dalam ruangan kerja terganggu, kurangnya jumlah ventilasi udara yang dapat mempengaruhi suhu tubuh karyawan saat bekerja. Selain itu, didalam ruangan workshop juga banyak peralatan seperti paralon yang masih berserakan, jadi diperlukan adanya penataan ruang sehingga dapat memudahkan karyawan dalam menjalankan tugas. Faktor lain yang mempengaruhi agar karyawan mempunyai loyalitas tinggi terhadap perusahaan yakni sistem kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Hasil dari wawancara yang dilakukan peneliti dengan karyawan, terdapat masalah dalam pemberian kompensasi terhadap karyawan. Ada beberapa karyawan yang kurang loyal dengan pekerjaannya dikarenakan adanya masalah terkait tunjangan, adapun tunjangan yang diberikan kepada karyawan yaitu, tunjangan kehadiran, tunjangan keluarga, tunjangan BPJS ketenagakerjaan, tunjangan jabatan, tunjangan hari raya, diketahui masih adanya karyawan yang belum merasa puas dengan pemberian tunjangan tersebut. Beberapa karyawan merasa tunjangan jabatan yang diberikan belum sebanding dengan beban tugas dan tanggung jawab yang mereka kerjakan.

Karyawan mengharapkan perusahaan mampu memberikan tunjangan yang lebih baik.

Masalah seperti ini menyebabkan loyalitas para karyawan menjadi menurun. Upaya untuk meningkatkan loyalitas karyawan adalah dengan memberikan keadilan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan. Jika kebutuhan karyawan terpenuhi maka dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti uraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasi, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo”.

B. Perumusan masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo?
2. Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo?
4. Apakah keadilan organisasi, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap loyalitas karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo
- b) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap loyalitas karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo
- c) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo
- d) Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yakni sebagai berikut:

- a) Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penambahan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan bacaan di perpustakaan Universitas dan dapat dijadikan referensi bagi mahasiswa lain.

- b) Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan suatu bahan acuan serta pertimbangan perusahaan guna meningkatkan loyalitas karyawan dalam perusahaan tersebut.

c) Bagi peneliti selanjutnya

Sebagai bentuk referensi peneliti selanjutnya yang dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan dalam melakukan penelitian pada bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan keadilan organisasi, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi terhadap loyalitas karyawan.