

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis saat ini semakin pesat dan dinamis seiring dengan terjadinya berbagai fenomena di dunia. Perusahaan terus melakukan pengembangan untuk membuat organisasinya dapat tetap berjalan dan bertahan. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam perusahaan, dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, maka perusahaan dapat mencapai perkembangan yang baik pula (Armstrong, 2008). Keberlangsungan perusahaan pastilah tidak terlepas dari sumber daya manusia didalamnya. Penekanan akan semakin pentingnya kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu tanggapan dalam menyikapi persaingan agar tetap bertahan. Sumber daya manusia yang memiliki dorongan kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan dan memiliki keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan perlu dipertahankan. Karyawan dengan loyalitas ini sangat penting untuk kemajuan perusahaan karena mereka akan bekerja dengan maksimal guna mencapai tujuan organisasi, mereka berkomitmen dengan rela berkorban demi perusahaannya, yang diwujudkan dalam bentuk rela bekerja lembur, rela bekerja diluar tanggung jawab, dan menghindari hal-hal yang dapat merugikan perusahaan. Karyawan yang loyal menurut beberapa penelitian merupakan hasil dari kepuasan yang diterima oleh karyawan terhadap hal-hal yang terjadi dalam perusahaan. Perasaan bahagia yang timbul dari kepuasan tersebut akan mempengaruhi karyawan untuk mengabdikan waktu pribadi mereka dengan kegiatan kerja, mereka akan kreatif dan berkomitmen, dan akan mencari cara untuk

melewati setiap hambatan yang mungkin ada dalam realisasi pekerjaan mereka.

Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan tidak akan lepas dari pemimpin dan karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan berkontribusi besar terhadap keberlangsungan dan kesejahteraan karyawan. Berjalannya bisnis suatu perusahaan dipengaruhi oleh 10% *corporate leaders* (Zenger & Folkman, 2003), dan keputusan bijak yang diambil oleh golongan tersebut memberikan dampak yang besar kepada sumber daya manusia didalamnya dan fungsi manajemen organisasi (Rad, 2006). Karyawan yang berada pada perusahaan dengan *corporate leadership* yang baik berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Palupi (2017) memiliki korelasi positif dengan tingkat kepuasan karyawan karena terbentuk organisasi yang tepat bagi ruang lingkup karyawan (Timmreck, 2001).

Karyawan dipimpin langsung oleh manager yang berperan untuk mengawasi, melakukan pembinaan, memberikan bantuan dalam melaksanakan pekerjaan, dan jembatan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi sasaran (Luthans, 2006). *Immediate manager* penting untuk menciptakan kondisi aman dan nyaman sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Karyawan yang tidak mendapatkan atasan profesional dan adil akan mempengaruhi kinerja dan produktivitasnya sebagai dampak tidak diterimanya kepuasan ditempat bekerja. Keadaan tidak menyenangkan yang diperoleh karyawan dalam lingkungan kerja tersebut menyebabkan hubungan timbal balik terganggu sehingga menurut Cornelius (2013) keberhasilan diantara keduanya akan terhambat.

Condition of work merupakan faktor yang juga sangat berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan. *Condition of work* bisa berupa apa saja yang ada di sekitar karyawan dan mempengaruhi bagaimana karyawan melakukan tugasnya. *Condition of work* mencakup hubungan yang terbentuk antara sesama karyawan, atasan bawahan, aturan kerja perusahaan, serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja yang kemudian mempengaruhi kondisi psikologis karyawan (Ogonda et al., 2015). Apabila karyawan menyukai lingkungan bekerja, baik dari segi system organisasi berupa promosi, karir, budaya kerja, dan keamanan; ataupun aspek interpersonal seperti hubungan dengan rekan kerja dan atasan (Hsiao, 2018) maka karyawan dapat menggunakan waktu kerjanya secara lebih efektif sehingga mereka mendapatkan kepuasan dalam bekerja dan mengarah pada kontribusi lebih dan prestasi kerja yang tinggi. Suasana yang tercipta akibat kebutuhan lingkungan kondusif telah terpenuhi, akan mengarahkan karyawan pada optimisme untuk mengeluarkan kreativitas dan produktivitasnya. Disisi lain apabila lingkungan kerja tidak mendukung, terlalu beresiko, tidak nyaman, dan tidak memberikan pengembangan yang cukup untuk karyawan, maka akan mengakibatkan menurunnya motivasi kerja, mereka akan kesulitan untuk puas dengan pekerjaannya kemudian membuat mereka tidak bertahan pada perusahaan tersebut. Apabila perusahaan mengabaikan kondisi kerja didalam organisasinya, maka akan menyebabkan efek buruk pada kinerja karyawan dan sangat merugikan perusahaan (Shu et al., 2018; Li et al., 2018).

Keberadaan rekan kerja tidak dipungkiri menjadi elemen yang tidak dapat diabaikan dalam mencapai tujuan bersama. Dalam suatu tim pada

perusahaan apabila karyawan dapat bekerjasama dengan baik, maka akan membuat pekerjaan terasa lebih menyenangkan (Luthans, 2002). *Cooperation*, termasuk mentoring dari rekan kerja, kepedulian, keramahan serta pengaruh yang positif dari rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena rekan kerja merupakan sumber dukungan dan informasi yang penting. Komunikasi dengan rekan kerja sangat mempengaruhi kinerja (Shockley & Zalabak, 2006) sehingga apabila kerjasama antar karyawan tidak tercipta dengan baik maka kontribusi terhadap kualitas dan kuantitas pekerjaannya tidak dapat berjalan dengan maksimal.

Job satisfaction sebagai sikap, keadaan internal karyawan terhadap keadaan dan pencapaian pribadi diperusahaan (Aziri, 2011), merupakan elemen penting yang memotivasi karyawan dan mendorong mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik (Raziq dan Maulabakhsh, 2015). Motivasi yang karyawan rasakan membuat mereka tetap bertahan karena adanya dukungan berupa kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, dan sebagainya. (Salleh et al., 2011; Jalagat, 2016). Karyawan yang tidak puas akan membuatnya tidak maksimal dalam bekerja dan tidak betah berlama-lama dalam lingkungan pekerjaan, hal ini tidak akan menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan individu yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, mereka dapat menikmati apa yang mereka kerjakan. Pekerja yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi umumnya menyukai pekerjaannya; mereka merasakan keadilan di lingkungan tempat mereka bekerja, dan merasa bahwa pekerjaan mereka memberi mereka beberapa fitur positif seperti variasi, tantangan, gaji dan keamanan yang baik, otonomi, rekan kerja yang menyenangkan, sehingga mereka cenderung

bertahan pada perusahaan tersebut.

Knoop (1995), serta Young, Worchel, dan Woehr (1998) menemukan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan loyalitas yang menyatakan apabila seseorang merasa telah terpenuhi semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi maka secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan tingkat komitmen terhadap perusahaan. Beberapa peneliti telah mempelajari konsep loyalitas karyawan dimana Arsic et al (2012) melakukan studi empiris dari 261 karyawan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan dan menemukan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin loyal karyawan. Hal tersebut juga dikonfirmasi oleh Waqas et al. pada 2014 dalam penelitiannya yang berjudul *Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty* menunjukkan dengan jelas bahwa terdapat hubungan yang positif dan kuat antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan. Sementara itu, penelitian Phuong (2020) menunjukkan hasil yang berbeda bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Secara umum, terdapat kesenjangan hasil penelitian mengenai kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh tersebut.

Perusahaan yang terus berkembang memiliki citra yang tidak padam. *Corporate image* yang baik dapat menarik pelanggan dalam rangka mencapai target penjualan. Menurut Sutrisna (2012) *Corporate image* memiliki pengaruh penting bagi manajemen. Citra yang kurang nyata dan jelas, selain tidak dapat menarik konsumen secara lebih signifikan, juga berpotensi memengaruhi sikap

karyawan terhadap perusahaan yang mempekerjakannya. Citra akan memunculkan kecenderungan karyawan untuk mengidentifikasi dirinya sesuai dengan citra tersebut. Adanya citra positif membuat karyawan sebagai sumber daya manusia dapat percaya akan dedikasinya terhadap perusahaan, sehingga membuat mereka dapat lebih maksimal dalam melakukan pekerjaannya.

PT.X merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur dengan corporate image baik dan merupakan perusahaan terbesar di bidangnya. PT.X bertujuan untuk memberikan pelayanan serta produk terbaik kepada konsumen dan aliannya. PT. X telah berdiri selama lebih dari 50 tahun dengan lebih dari 4 pabrik yang tersebar di berbagai kota di Indonesia. Perusahaan ini melayani kebutuhan rumah tangga dari berbagai daerah yang didukung dengan jaringan dan cabang kantor tersebar di provinsi Indonesia. Berdasarkan penjabaran sebelumnya, dapat dikatakan bahwa *corporate image*, *corporate leadership*, *immediate manager*, *condition of work*, dan *cooperation* dapat mendukung *satisfaction*, dan *employee loyalty* sehingga sejalan dengan kesuksesan PT.X dalam mencapai tujuan.

Kompetitor utama dari PT.X adalah PT.Y dan PT. Z. Alasan utama pernyataan tersebut adalah karena PT.Y dan PT. Z memproduksi produk yang sama dengan PT.X, dengan pembangunan di lokasi strategis, lahan yang luas, dan harga yang kompetitif.

Tabel 1. 1 Kompetitor perusahaan di bidang manufaktur

Keterangan	Nama Perusahaan		
	PT. X	PT. Y	PT. Z
Tahun berdiri	1990	1971	1993
Jumlah pabrik	7	5	4
Luas lahan	100 HA	118 HA	97 HA
Jumlah Karyawan	3730	3019	2016
Kapasitas running	67%	64%	97%
Penjualan	62,7 juta m ²	65 juta m ²	67,7 juta m ²

Sumber: Data diolah oleh penulis (2022)

Keberhasilan organisasi diperlukan untuk mendukung keberlangsungan perusahaan ini, namun di sisi lain terjadi *turn over* yang cukup tinggi dan serempak di beberapa departemen pada tahun 2021 yang tampak pada tabel 1.2, *turn over* yang tinggi merugikan perusahaan karena menyebabkan turunnya produktivitas perusahaan sebagai hasil berkurangnya karyawan yang kompeten dibidangnya. *Turn over* sebagai hasil dari tidak loyalnya karyawan menjadi perhatian khusus karena operasional perusahaan akan terganggu dan kegiatan produksi pun menjadi kurang maksimal. Karyawan yang puas dengan perusahaan akan cenderung mengabdikan dan terus berkontribusi terhadap perusahaan, sedangkan karyawan yang tidak menemui kepuasan akan pekerjaannya dikhawatirkan cenderung melakukan hal sebaliknya.

Tabel 1. 2 Persentase Turn Over Karyawan Beberapa Departemen Tahun 2019-2021

Departemen	<i>Persentase turn-over</i>		
	2019	2020	2021
IT	4%	8%	11%
Procurement	4%	2%	5%
Marketing	18%	21%	33%
Tax	8%	8%	13%

Sumber: Data diolah oleh penulis (2022)

Berdasarkan data tabel 1.2 diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat pergantian karyawan yang terjadi dalam 3 tahun terakhir dari tahun 2019 sampai tahun 2021 dari departemen Marketing mencapai 33% di tahun 2021. Data diatas menunjukkan fenomena mengenai tingginya tingkat pergantian karyawan yang kemungkinan disebabkan oleh rendahnya kepuasan kerja. Keadaan seperti ini adalah hal yang tidak diinginkan karena dapat menghambat pertumbuhan perusahaan. Hambatan yang terjadi secara umum dapat mempengaruhi berbagai aspek, terutama pencapaian target dari perusahaan itu sendiri. Peneliti menduga permasalahan yang sering terjadi di PT. X adalah kondisi kerja yang kurang disukai oleh karyawan dan gaya kepemimpinan dari atasan. Kondisi lingkungan tentunya tidak lepas dari keadaan dengan rekan kerja dan lingkungan fisik perusahaan. Namun, terlepas dari hal tersebut, masalah lain yang timbul dari korporasi dan *corporate image* tidak dapat diabaikan. Penting untuk PT. X memaksimalkan berbagai aspek pengelolaan karyawan sehingga dapat menunjang keberlanjutan dari perusahaan.

Corporate image merupakan kumpulan persepsi, keyakinan, dan kesan yang dibuat oleh suatu organisasi sehingga pemangku kepentingan dan publik memiliki opini tentang identitas (Balmer et al., 2019). *Corporate image* dari PT. X berada pada level *top of mind* dari masyarakat karena produknya yang cukup terkenal sejak lama, merek yang telah memiliki nama di mata masyarakat akan membentuk *corporate image* baik dimata konsumen sehingga dapat mempengaruhi dan meningkatkan kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen.

Corporate leadership didefinisikan sebagai kapasitas untuk mempengaruhi orang lain melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan (Victoria, 2021). *Corporate leadership* dari PT. X telah diketahui kemampuannya dalam mengambil keputusan yang tepat terbukti perusahaan masih berdiri dan jaya di umurnya yang ke 50 tahun, kemampuan *corporate leadership* dalam memberikan informasi yang dapat dipahami dengan baik memberikan dampak besar terhadap karyawannya.

Immediate manager merupakan seseorang yang mengkomunikasikan kebutuhan organisasi, mengawasi kinerja karyawan, memberikan bimbingan, dukungan, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan bawahan, dan mengelola hubungan timbal balik antara bawahannya dan organisasi sehingga masing-masing dapat mencapai keberhasilan (Cornelius, 2013). Manajer di PT. X memiliki kemampuan untuk bertindak adil dan profesional terhadap bawahan, menyampaikan kebijakan korporasi dan dapat menjadi jembatan dengan menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan. Hal tersebut terbukti dari terorganisirnya bawahan dibawah naungan *immediate manager*.

Cooperation adalah usaha bersama untuk mencapai tujuan yang disepakati dengan cara yang sesuai dengan pemahaman bersama tentang kontribusi dan imbalan (Castaner, 2020). Apabila kerjasama tidak terjalin dengan baik, akan sulit bagi perusahaan dapat tetap berdiri hingga saat ini. Hal lain dibuktikan dari kerjasama antar individu dalam satu departemen melalui penyampaian informasi yang selalu dapat terjadi secara menyeluruh dan mengenai seluruh lapisan karyawan, kesulitan yang dialami oleh rekan kerja dalam satu divisi menjadi tanggung jawab bersama sehingga *sense of belonging* pada PT. X dapat dirasakan secara nyata.

Condition of work adalah kehidupan sosial, psikis dan fisik dalam organisasi yang mempengaruhi kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Komarudin , 1997). PT. X memiliki kondisi lingkungan kerja ditengah kota, dekat dari keramaian, produk makanan, dan lokasi pabrik tempat produksi terpisah dari kantor tempat para staff bekerja. Dilengkapi dengan ventilasi yang baik dan nyaman serta didukung dengan kebersihan yang baik juga fasilitas yang memadai bagi karyawannya.

Job satisfaction lebih merupakan sikap, keadaan internal, terkait dengan perasaan pencapaian pribadi, dalam lingkungan kerja (Rajput, 2016). *Job satisfaction* pada PT. X terlihat dari semangat karyawan yang bekerja keras dan selalu merasa puas dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Mereka tidak keberatan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, meskipun terkadang hingga pulang tidak sesuai waktu kerja, namun mereka menunjukkan ekspresi bahagia tanpa ada keterpaksaan yang menandakan adanya unsur *like* dalam mengerjakan

pekerjaannya.

Employee Loyalty adalah keterikatan psikologis atau komitmen terhadap perusahaan, sehingga secara emosional dan fisik terikat pada perusahaan (Rajput, 2016). Sebagai contoh dapat kita lihat dari karyawan yang bekerja di PT. X, beberapa karyawan bertahan hingga mencapai usia pensiun, lama bekerja diatas 20 tahun, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian dari mereka memang berniat untuk tetap bekerja di PT. X dan kurang berminat untuk mencari pekerjaan lain.

Setelah fenomena yang telah dijelaskan, beberapa variabel perlu untuk di kaji secara mendalam dan komprehensif melalui penelitian untuk mengungkap pengaruh *corporate image, corporate leadership, immediate manager, cooperation,* dan *condition of work* terhadap *job satisfaction* dan *employee loyalty* pada PT X.

1.2 Batasan Masalah

Pembatasan ruang lingkup penelitian ditetapkan agar penelitian dapat terfokus pada pokok permasalahan yang ada, sehingga diharapkan tujuan penelitian nanti tidak menyimpang dari sarasannya. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Pria dan wanita
2. Usia 18-60 tahun
3. Berdomisili di Surabaya
4. Karyawan pada Departemen Marketing PT X
5. Karyawan pada PT X selama lebih dari 1 tahun

6. Status karyawan tersebut adalah tetap

1.3 Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang masalah, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah *corporate image* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Marketing PT. X?
2. Apakah *corporate leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Marketing PT. X?
3. Apakah *immediate manager* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Marketing PT. X?
4. Apakah *cooperation* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Marketing PT. X?
5. Apakah *condition of work* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Marketing PT. X?
6. Apakah *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee loyalty* Departemen Marketing PT. X?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan dan batasan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikansi dari:

1. *Corporate image* terhadap *job satisfaction* karyawan Departemen Marketing PT. X
2. *Corporate leadership* terhadap *job satisfaction* karyawan Departemen Marketing PT. X

3. *Immediate manager* terhadap *job satisfaction* karyawan Departemen Marketing PT. X
4. *Cooperation* terhadap *job satisfaction* karyawan Departemen Marketing PT. X
5. *Condition of work* terhadap *job satisfaction* karyawan Departemen Marketing PT. X
6. *Job satisfaction* terhadap *Employee Loyalty* Departemen Marketing PT. X

1.5 Manfaat

1.5.1 Manfaat Teoritis

Berdasarkan latar belakang masalah, batasan masalah, perumusan masalah, dan tujuan penelitian, manfaat teoritis yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan informasi dan sebagai acuan untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait dengan *corporate image*, *corporate leadership*, *immediate manager*, *cooperation*, dan *condition of work* untuk mendapatkan *job satisfaction* dan *employee loyalty*.

1.5.2 Manfaat Praktis

Berdasarkan latar belakang masalah, batasan masalah, perumusan masalah, dan tujuan penelitian, manfaat praktis yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah :

1. PT. X dapat menggunakan penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan penilaian kinerja kepuasan dan loyalitas karyawan, sehingga kedepannya hasil penelitian ini dapat membantu PT. X khususnya di

bagian HRD untuk menjadi sebuah perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan dan loyalitas yang tinggi.

2. Penulis diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang SDM dan mengaplikasikan ilmu SDM yang telah didapatkan di bangku kuliah.
3. Memberikan informasi atau masukan kepada pihak Universitas bahwa variabel *corporate image*, *corporate leadership*, *immediate manager*, *cooperation*, dan *condition of work*, *satisfaction*, dan *loyalty* memiliki hubungan satu dengan lain. Dari informasi atau masukan tersebut diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan di dalam menentukan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang akan diambil dalam membuat keputusan oleh Universitas.
4. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan bagi pembaca dan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan yang menghadapi masalah sama.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam mengikuti bahasan-bahasan dalam penelitian ini, maka disusun sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

dalam bab ini berisikan hal-hal yang menyangkut tentang latar belakang, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat teoritis dan praktis dari penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Dalam bab ini akan dimuat teori-teori yang menunjang dan mempunyai hubungan

dengan permasalahan yang diangkat oleh peneliti dalam penelitian. Adapun teori-teori yang akan dibahas adalah definisi atau penjelasan *employee loyalty, job satisfaction, corporate image, corporate leadership, immediate manager, condition of work, and cooperation*. Dalam bab ini juga membahas penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, model penelitian, dan bagan alur berpikir.

BAB III : Metodologi Penelitian

merupakan bab yang berisi tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, populasi, sampel dan penarikan sampel, tehnik pengumpulan data, definisi operasional dan tehnik pengujian instrumen serta metode analisis data.

BAB IV : Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan mengenai hasil penelitian dalam bentuk tabel dan gambar, serta penjelasan detail tentang hasil penelitian yang diperoleh dan pembahasan mengenai hasil-hasil pengolahan data. Pembahasan bersifat komprehensif dan mampu menjelaskan permasalahan penelitian

BAB V : Konklusi, Implikasi, Rekomendasi

Bab ini menjelaskan tentang konklusi dari hasil pembahasan dan Implikasinya serta rekomendasi yang dipandang perlu untuk mengatasi kekurangan yang ada.