

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia berperan penting sebagai pengelola organisasi. Sumber daya manusia merupakan elemen penggerak utama untuk memberikan kontribusi secara optimal dalam pencapaian tujuan organisasi (Kassa, 2015). Aset atau modal terpenting bagi organisasi yang tidak mudah ditukar adalah sumber daya manusia (Mejia et al., 2012; Vardarlier, 2016). Sumber daya manusia adalah faktor dinamis yang mampu menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi (Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2016). Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam pencapaian tujuan tidak terlepas dari peran karyawan, memiliki tenaga kerja yang berkualitas adalah faktor pembeda utama bagi sebagian besar perusahaan (Regina, 2015). Karyawan bertalenta yang tetap bertahan dalam pekerjaannya merupakan hal penting dalam keberhasilan suatu perusahaan. Memelihara dan menjaga karyawan yang berkinerja baik untuk tetap dalam perusahaan menjadi prioritas utama (Ahmad, Iqbal, & Sheeraz, 2012). Kemampuan mempertahankan karyawan potensial akan menjadikan perusahaan lebih maju dan berkembang (Cho & Son, 2012).

Banyaknya karyawan yang meninggalkan perusahaan menjadi isu kontemporer dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di seluruh dunia, karena retensi karyawan merupakan komponen krusial bagi efektivitas organisasi (Agyeman & Ponniah, 2014). Organisasi menjadi lebih efektif jika memelihara tingginya retensi karyawan (Terera, 2014). Retensi karyawan diperkenalkan oleh Sheridan pada tahun 1992 (Agarwal, 2011; Khan et al., 2011; Rowley & Jackson, 2012; Rasool et al., 2012; Ahmad et al., 2015). Beberapa peneliti menemukan bahwa tingginya retensi karyawan dapat mengurangi tingkat *turnover* karyawan (Akila, 2012; Awan, 2013; Dubey, Patil, & College, 2014; Muhoho, 2014; Imna & Hassan, 2015; Patgar & Vijayakumar, 2015).

Permasalahan tingkat retensi karyawan terjadi pada beberapa industri mulai dari perbankan (Likhitkar & Verma, 2015; Ahuja & Chaudhary, 2016), ritel (Verma & Likhitkar, 2015), manufaktur (Wanjiru, 2007; Sinha, 2012;

Umamaheswari & Krishnan, 2015), pendidikan (Bhalla et al., 2016), mesin (Sinha, 2012), teknologi dan informasi (Kumar, 2014), telekomunikasi (Kwenin, 2013), dan farmasi (Suresh & Krishnaraj, 2015). Setiap perusahaan manufaktur memiliki tingkat retensi yang berbeda, hal ini disebabkan karena perbedaan penerapan jaminan kesejahteraan, standar gaji, dan kepuasan karyawan (Umamaheswari & Krishnan, 2015).

Banyak penelitian menunjukkan rendahnya retensi karyawan pada industri manufaktur yang terjadi pada beberapa negara yaitu India (Akila 2012; Sinha, 2012; Umamaheswari & Krishnan, 2015), Kenya (Wanjiru, 2007), Italia (Hlanganipai, 2014), Pakistan (Anis, Nasir, & Safwan, 2011; Hussain & Ur Rehman, 2013), Thailand (Tangthong, Trimetsoontorn, & Rojniruntikul, 2014), dan Malaysia (Lee, Singram, & Felix, 2015).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Umamaheswari & Krishnan (2016) pada industri manufaktur, disimpulkan bahwa retensi karyawan relatif rendah ditandai dengan meningkatnya *turnover* karyawan, tetapi masih ada cara untuk memperbaikinya. Tingkat *turnover* adalah salah satu kriteria untuk mengukur stabilitas yang terjadi di industri dan dapat mencerminkan tinggi atau rendahnya retensi karyawan di perusahaan (Allen, 2008).

Hay Group menjelaskan bahwa tingkat *turnover* karyawan di Asia Pasifik akan mengalami eskalasi yaitu rata-rata 24% selama 2013-2018 (Kanwal & Majid, 2013; Omotayo & Paul, 201; Salman & Ahmad, 2014; Shukla, 2014; Imna & Hassan, 2015). Perusahaan harus mempunyai strategi untuk meningkatkan retensi karyawan, karena jika retensi karyawan tinggi maka keberhasilan organisasi akan tercapai (Hee, Yean, & Ling, 2011). Pendapat tersebut diperkuat oleh Kwenin, Muathe, & Nzulwa (2013) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa ketika retensi karyawan tinggi berarti karyawan potensial merasa nyaman dan loyal pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama sehingga produktivitas akan meningkat. Permasalahan retensi karyawan pada industri manufaktur diperkuat dengan adanya penelitian di Indonesia khususnya Jawa Barat dan Banten (Sito Dwi, Gunawan, & Kho, 2011; Antonius & Vicky 2012; Fransisca Meriane, 2013).

Berdasarkan pernyataan Kementerian Perindustrian RI bahwa yang menjadi permasalahan sumber daya manusia utama di industri manufaktur adalah kurangnya kualitas tenaga kerja yang terampil (<http://www.kemenperin.go.id/> diakses tanggal 26/01/2016). Sumber daya manusia yang terampil harus dipertahankan di dalam perusahaan. Sebesar 50% tenaga kerja terampil meninggalkan perusahaan dikarenakan standar gaji yang tidak sesuai, angka tersebut cukup tinggi jika dibandingkan dengan Singapura yang hanya sebesar 11% (Thompson, 2016). Retensi karyawan menjadi masalah di industri manufaktur Indonesia diperkuat dengan Tabel 1.1 *Retention Problems Global vs Indonesia* yang menunjukkan bahwa rendahnya kemampuan perusahaan Indonesia untuk mempertahankan tenaga kerja yang mempunyai keterampilan, potensial dan berkinerja baik. Data tersebut mengindikasikan bahwa permasalahan retensi karyawan masih menjadi fokus utama di dalam industri manufaktur.

TABEL 1.1
RETENTION PROBLEMS – GLOBAL VS INDONESIA

<i>Employee category</i>	<i>Problem Retaining</i>	
	<i>Global</i>	<i>Indonesia</i>
	<i>%</i>	<i>%</i>
<i>Critical-skill employees</i>	56	78
<i>High-potential employees</i>	54	74
<i>Top-performing employees</i>	50	76

Sumber : Eagles Indonesia

Turnover karyawan dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, dan pemberhentian. Tingkat *turnover* yang tinggi ini akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yang berkaitan erat dengan retensi karyawan. Rendahnya retensi karyawan ditunjukkan oleh data pada Tabel 1.2 Tingkat Turnover Karyawan PT. Baett Mal Abadi Cilegon di bawah ini:

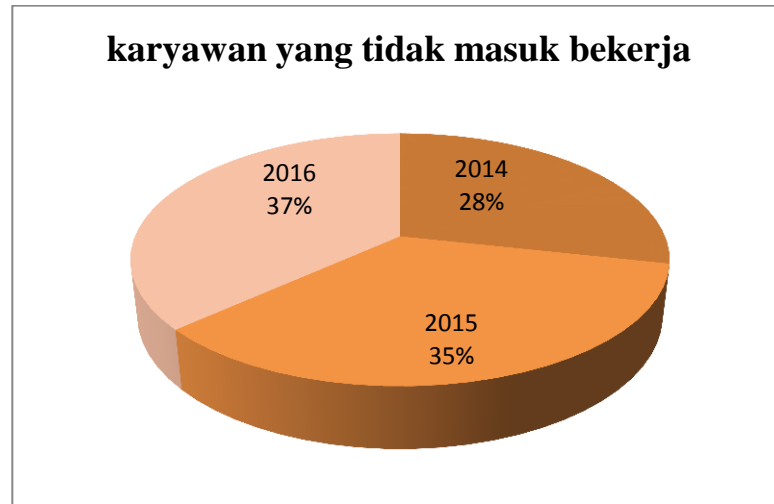
TABEL 1.2
TINGKAT *TURNOVER* KARYAWAN PT. BAETT MAL ABADI
CILEGON 2013 - 2016

Tahun	Karyawan yang masuk	Karyawan yang keluar
2013	10	9
2014	17	14
2015	14	16
2016	15	16

Sumber : PT. Baett Mal Abadi Cilegon 2017

Permasalahan retensi karyawan dialami oleh PT. Baett Mal Abadi yang ditandai dengan mengalami peningkatan *turnover* karyawan. Pada Gambar 1.1 Karyawan yang Mengundurkan Diri terlihat bahwa jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan terus meningkat dari tahun 2013 – 2016. Karyawan yang mengundurkan diri rata-rata pada usia produktif.

Rendahnya retensi karyawan disebabkan juga oleh ketidak puasan karyawan terhadap organisasi. Organisasi yang baik harus melihat tingkat kepuasan kerja karyawannya, jika seorang karyawan memiliki kepuasan kerja yang baik maka akan berkontribusi penuh untuk meningkatkan profit perusahaan dan menjalankan seluruh tanggung jawabnya dengan sepenuh hati. Tingkat retensi karyawan di dalam perusahaan dapat dilihat dengan melihat total kehadiran karyawan di perusahaan selama beberapa bulan terakhir (Mangkunegara & Octorend, 2015:318). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan bekerja dengan giat, sedangkan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan mengakibatkan absensi tinggi, keterlambatan kerja, bahkan rendahnya kesehatan mental karyawan. Sehingga departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya (Putra & Wibawa, 2015:1102).



Sumber: PT. Baett Mal Abadi Cilegon 2017

GAMBAR 1.2
PERSENTASE KARYAWAN YANG TIDAK MASUK BEKERJA PADA
PT. BAETT MALL ABADI TAHUN 2014-2016

Gambar 1.2 menunjukkan gambaran cukup rendahnya retensi karyawan PT. Baett Mal Abadi Cilegon. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian HRD PT. Baett Mal Abadi Cilegon bahwa karyawan yang tidak masuk bekerja selama tahun 2014 yaitu sekitar 28% kemudian pada tahun 2015 yaitu sekitar 35% dan pada tahun 2016 sebanyak 37%. Ketidakhadiran karyawan tersebut membuat kinerja dan produktivitas perusahaan terhambat, sehingga hal ini menunjukkan adanya retensi karyawan yang cukup rendah.

Dampak dari retensi karyawan yang rendah akan menyebabkan menurunnya kepuasan kerja karyawan (Fukofuka, 2014). Aspek psikologis yang muncul adalah menurunnya komitmen dari setiap individu untuk bekerja dengan sepenuh hati dalam memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan perusahaan (Kwenin et al., 2013). Konsekuensi dari penurunan kepuasan kerja dan komitmen adalah aspek non psikologis berupa perilaku yang diwujudkan oleh karyawan dengan adanya keinginan untuk keluar atau meninggalkan perusahaan atau intensi *turnover* (Agyeman & Ponniah, 2014). Hilangnya karyawan akan berdampak negatif bagi perusahaan yaitu meningkatnya beban kerja bagi karyawan lain, naiknya beban operasi, kalah bersaing dari kompetitor dan menurunnya standar *customer service* (Thomas, 2015).

Permasalahan retensi karyawan jika diabaikan akan menyebabkan menurunnya kinerja, produktivitas, dan efektivitas perusahaan (Mathis & Jackson, 2010; Khan, Mahmood, Ayoub, & Shabbir, 2011; Mohlala, Goldman, & Goosen, 2012). Mengingat permasalahan retensi karyawan sangat penting untuk perusahaan, maka masalah tersebut dapat diatasi dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia yang komprehensif dan koheren (Mondy & Martocchio, 2016:25). Konsep retensi karyawan terdapat dalam teori *strategic human resource management* yang menyatakan bahwa retensi karyawan dipengaruhi oleh komponen organisasi, peluang karir organisasi, penghargaan, rancangan tugas & pekerjaan, dan hubungan karyawan (Mathis & Jackson, 2010).

Berdasarkan beberapa penelitian faktor yang mempengaruhi retensi karyawan adalah lingkungan kerja, pelatihan, motivasi, pengembangan, rekrutmen, *talent management*, kepemimpinan, kepuasan kerja (Sinha, 2012; Kwenin, 2013; Thakur, 2014; Msengeti & Obwogi, 2015; dan Shakeel, 2015). Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi retensi karyawan karena terdapat motivasi dari organisasi ataupun karyawan untuk melakukan perbaikan pada perusahaan. Muceke (2012) dalam penelitiannya menambahkan faktor lain yang dapat mempengaruhi retensi karyawan yaitu komunikasi interpersonal.

Solusi yang diambil untuk meningkatkan retensi karyawan yaitu dengan lingkungan kerja sosial dan penghargaan finansial. Solusi pertama yaitu lingkungan kerja sosial, penelitian yang dilakukan oleh Bt Fauzi et al. (2013) lingkungan kerja sosial berpengaruh terhadap retensi karyawan. Solusi kedua yaitu penghargaan finansial, dalam penelitian yang dilakukan oleh Inda (2016) menyatakan bahwa penghargaan finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Msengeti & Obwogi (2015) penghargaan finansial memiliki pengaruh yang lemah dalam meningkatkan retensi karyawan.

Upaya yang dilakukan PT. Baett Mal Abadi untuk meningkatkan retensi karyawan yaitu berusaha membuat lingkungan kerja menjadi aman dan nyaman serta memberikan penghargaan finansial kepada karyawan, baik berupa tunai maupun non-tunai tetapi perusahaan belum menerapkan program bonus. Tahun

2017 PT. Baett Mal Abadi mempunyai program jaminan kesehatan, keselamatan dan kesejahteraan karyawan serta tunjangan tetapi perusahaan belum menerapkan program liburan bersama.

Berdasarkan uraian di atas maka yang menjadi masalah penelitian adalah tingkat retensi karyawan, oleh sebab itu penelitian ini berjudul **“Pengaruh Lingkungan Kerja Sosial dan Penghargaan Finansial terhadap Retensi Karyawan PT. Baett Mal Abadi”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, retensi karyawan merupakan komponen krusial bagi efektivitas organisasi. Permasalahan retensi karyawan jika diabaikan akan menyebabkan menurunnya kinerja, produktivitas, dan efektivitas perusahaan (Mathis & Jackson, 2010; Khan, Mahmood, Ayoub, & Shabbir, 2011; Mohlala, Goldman, & Goosen, 2012).

Dampak dari retensi karyawan yang rendah akan menyebabkan menurunnya kepuasan kerja karyawan (Fukofuka, 2014). Aspek psikologis yang muncul adalah menurunnya komitmen dari setiap individu untuk bekerja dengan sepenuh hati dalam memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan perusahaan (Kwenin et al., 2013). Konsekuensi dari penurunan kepuasan kerja dan komitmen adalah aspek non psikologis berupa perilaku yang diwujudkan oleh karyawan dengan adanya keinginan untuk keluar atau meninggalkan perusahaan atau intensi *turnover* (Agyeman & Ponniah, 2014). Hilangnya karyawan akan berdampak negatif bagi perusahaan yaitu meningkatnya beban kerja bagi karyawan lain, naiknya beban operasi, kalah bersaing dari kompetitor dan menurunnya standar *customer service* (Thomas, 2015).

Faktor yang mempengaruhi retensi karyawan adalah komponen organisasi, peluang karir organisasi, penghargaan, rancangan tugas & pekerjaan, dan hubungan karyawan (Mathis & Jackson, 2010). Berdasarkan beberapa penelitian faktor yang mempengaruhi retensi karyawan adalah lingkungan kerja, pelatihan, motivasi, pengembangan, rekrutmen, *talent management*, kepemimpinan, kepuasan kerja (Sinha, 2012; Kwenin, 2013; Thakur, 2014; Msengeti & Obwogi,

2015; dan Shakeel, 2015). Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi retensi karyawan karena terdapat motivasi dari organisasi ataupun karyawan untuk melakukan perbaikan pada perusahaan. Muceke (2012) dalam penelitiannya menambahkan faktor lain yang dapat mempengaruhi retensi karyawan yaitu komunikasi interpersonal.

Retensi karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan karyawan lingkungan yang aman dan nyaman dalam menjalankan tugas-tugasnya di perusahaan. Penghargaan finansial juga dapat meningkatkan retensi karyawan, karena dengan adanya penghargaan finansial akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk semangat dalam bekerja dan tetap bertahan di dalam perusahaan dalam jangka waktu yang cukup lama.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah, maka yang menjadi tema sentralnya :

Tingkat *turnover* di PT. Baett Mal Abadi mengalami kenaikan karena akhir-akhir ini terjadi peningkatan karyawan yang mengundurkan diri. Hal ini mengindikasikan rendahnya retensi karyawan pada perusahaan tersebut. Dengan lingkungan kerja sosial dan penghargaan finansial yang baik diharapkan dapat meningkatkan retensi karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran lingkungan kerja sosial di PT. Baett Mal Abadi.
2. Bagaimana gambaran penghargaan finansial di PT. Baett Mal Abadi.
3. Bagaimana gambaran retensi karyawan di PT. Baett Mal Abadi.
4. Adakah pengaruh lingkungan kerja sosial terhadap retensi karyawan di PT. Baett Mal Abadi.
5. Adakah pengaruh penghargaan finansial terhadap retensi karyawan di PT. Baett Mal Abadi.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh lingkungan kerja sosial dan penghargaan finansial terhadap retensi karyawan yang selanjutnya dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk memperoleh temuan mengenai gambaran lingkungan kerja sosial di PT. Baett Mal Abadi.
2. Untuk memperoleh temuan mengenai gambaran penghargaan finansial di PT. Baett Mal Abadi.
3. Untuk memperoleh temuan mengenai gambaran retensi karyawan di PT. Baett Mal Abadi.
4. Untuk memperoleh temuan mengenai pengaruh lingkungan kerja sosial terhadap retensi karyawan di PT. Baett Mal Abadi.
5. Untuk memperoleh temuan mengenai pengaruh penghargaan finansial terhadap retensi karyawan di PT. Baett Mal Abadi.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis dan praktik sebagai berikut.

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan sebagai masukan dan acuan maupun referensi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai lingkungan kerja sosial dan penghargaan finansial yang berpengaruh terhadap retensi karyawan.

2. Kegunaan Praktis

a. Bagi PT. Baett Mal Abadi

Penelitian ini diharapkan dapat memberi wawasan dan pengetahuan tentang bagaimana pengaruh lingkungan kerja sosial dan penghargaan finansial terhadap retensi karyawan, dengan bekal ilmu yang diperoleh selama kuliah dan diterapkan di lapangan dalam penelitian ini. Kemudian dapat memberi saran di PT. Baett Mal Abadi dalam meningkatkan retensi

karyawan dengan memperhatikan lingkungan kerja sosial dan penghargaan finansial.

b. Bagi penulis

Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam memahami pengaruh lingkungan kerja sosial dan penghargaan finansial terhadap retensi karyawan.

3. Kegunaan untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai lingkungan kerja sosial dan penghargaan finansial yang dapat mempengaruhi retensi karyawan