

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Keberadaan manusia sebagai sumber daya manusia adalah sangat penting dalam organisasi karena sumber daya manusia menunjang organisasi melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan dan peran nyata seperti yang dapat dilihat dalam setiap organisasi (Masharyono & Senen, 2015:120). Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan itu telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan (Septianto, 2010:2), karena perusahaan yang memiliki personel yang lebih baik, adalah perusahaan yang akan memenangkan persaingan (Masharyono & Senen, 2015). Setiap karyawan merupakan aset penting bagi sebuah organisasi, sehingga organisasi harus mampu memberikan perhatian terhadap karyawan yang bekerja dalam organisasi mereka dan organisasi membutuhkan strategi khusus untuk mempertahankan karyawan (Sri & Krishna, 2016:232). Strategi retensi karyawan mampu memotivasi karyawan sehingga karyawan akan tetap bertahan didalam perusahaan untuk memaksimalkan waktu dan berkontribusi secara efektif (Yadav & Saxena, 2015), sebaliknya jika perusahaan tidak mampu menjalankan strategi retensi karyawan dengan baik akan berdampak terhadap tingginya indikasi karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Tingginya tingkat karyawan yang meninggalkan perusahaan menjadi isu kontemporer dalam MSDM di seluruh dunia, karena retensi karyawan merupakan komponen krusial bagi efektivitas perusahaan (Agyeman & Ponniah, 2014). Retensi karyawan mengacu pada kebijakan dan praktik dalam organisasi untuk mencegah karyawan meninggalkan perusahaan (Rajni Bhalla, Ritu Mittal, 2016). Retensi karyawan menjadi masalah bagi perusahaan bahkan di Indonesia sendiri, hal tersebut diperkuat dengan hasil perhitungan *Retention Problems Global vs Indonesia* yang didapatkan dari data Eagles Indonesia (Maya, 2017:3), dapat dilihat pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**RETENTION PROBLEMS – GLOBAL VS INDONESIA**

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

Sumber : (Maya, 2017:3)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa tingkat perbandingan persentase retensi karyawan perusahaan Indonesia lebih tinggi dibandingkan dengan persentase retensi karyawan perusahaan negara lain secara global. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan di Indonesia sangat rendah dalam mempertahankan karyawannya di bandingkan dengan perusahaan lain secara global. Menurut Suwatno & Priansa (2014:248) menyatakan bahwa pemeliharaan karyawan yang kurang akan mengakibatkan absensi dan *turnover* meningkat.

Retensi karyawan juga masih menjadi topik permasalahan dalam banyak penelitian, seperti yang dilakukan oleh Kwenin et al., (2013), Kiruthiga & Magesh (2015), Sinha (2012), Lisdayanti, Lie, D., Butarbutar, M., & Wijaya, A (2015), Adzka & Perdana, (2017), DR. R. Akila (2012), Dubey & Patil (2014), dan Msengeti & Obwogi (2015).

Permasalahan tingkat retensi karyawan terjadi pula pada beberapa bidang, diantaranya terjadi pada bidang manufaktur yang diperkuat dengan adanya penelitian dari Sito, Irvianti, Gunawan, & Kho (2011). Penelitian dalam bidang manufaktur lainnya seperti pada bidang farmasi (Suresh & Krishnaraj, 2015), mesin (Sinha, 2012). Ada pula penelitian yang dilakukan di bidang jasa, seperti telekomunikasi (Kassim, 2007), perhotelan oleh Msengeti & Obwogi (2015), Putu Anggy, Agung, & Sriathi (2017) dan Tiwari (2015), berdasarkan penelitian yang dilakukan Tiwari (2015) menjelaskan bahwa dalam bidang jasa yaitu perhotelan, retensi karyawan adalah salah satu tantangan utama yang disebabkan oleh tingkat *turnover* karyawan yang meningkat. Booth & Hamer (2007) dalam Hakim (2016:68) mengartikan *turnover* sebagai dampak terburuk dari ketidakmampuan suatu organisasi dalam mengelola perilaku individu sehingga individu merasa memiliki intensi pindah kerja yang tinggi. Menurut Victor J dalam Halimsetiono

(2014:340) Angka *turnover* karyawan dapat diketahui dari jumlah karyawan yang masuk ke organisasi atau perusahaan (*joining*), jumlah karyawan yang keluar (*leaving*), jumlah karyawan pada awal tahun (*starting employees*), dan jumlah karyawan pada akhir tahun (*ending employees*).

Masalah retensi karyawan juga terjadi pada Hotel Gumilang Regency Bandung yang ditandai dengan tingkat *turnover* yang tinggi sesuai dengan hasil wawancara bersama HRD Hotel Gumilang Regency pada 30 Mei 2018. Untuk menghitung tingkat turnover dapat digunakan rumus perhitungan angka turnover dari MERCER (1998) sebagai berikut.

$$\text{FLUCTUATION RATE} = \frac{\text{NUMBER OF "LEAVERS" (EMPLOYEES TERMINATING DURING CALCULATION PERIOD)}}{\text{AVERAGE NUMBER OF EMPLOYEES}} * 100$$

Sumber : Mitrovska & Eftimov (2016:26)

**GAMBAR 1.1**  
**RUMUS MERCER (1998) PENGHITUNGAN ANGKA TURNOVER KARYAWAN**

Tingginya tingkat *turnover* karyawan dari hasil wawancara dan perhitungan menggunakan rumus mercer dapat dilihat pada Tabel 1.2.

**TABEL 1.2**  
**TINGKAT TURNOVER KARYAWAN HOTEL GUMILANG REGENCY BANDUNG TAHUN 2015-2018**

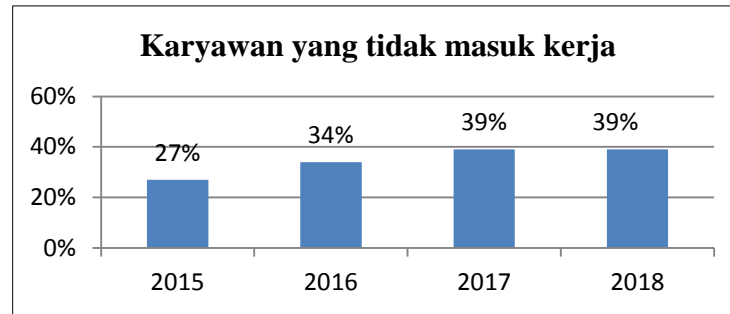
Tahun	Jumlah Karyawan n	Karyawan n Masuk	Karyawan n Masuk (%)	Karyawan n Keluar	Karyawan n Keluar (%)	Angka Turnover (%)
2015	78	2	1,56%	5	3,9%	6,4%
2016	75	1	0,75%	3	2,25%	4%
2017	73	1	0,73%	6	4,38%	8,2%
2018	68	7	4,76%	7	4,76%	10,2%

Sumber : HRD Hotel Gumilang Regency (2018)

Pada Tabel 1.2 Karyawan yang keluar terlihat fluktuatif dari tahun 2015 – 2018. Pada tahun 2015 persentase karyawan yang keluar sebesar 3,9% sedangkan persentase karyawan masuk sebesar 1,56% dan dengan menggunakan rumus MERCER seperti pada Gambar 1.1, didapat angka *turnover* sebesar 6,4%, di tahun 2016 persentase karyawan yang keluar sebesar 2,25% sedangkan persentase karyawan masuk sebesar 0,75 dan didapat angka *turnover* sebesar 4%. Hasil wawancara pada tanggal 30 Mei 2018 bersama Pak Nanang sebagai Kepala HRD

Hotel Gumilang Regency menyatakan bahwa karyawan yang meninggalkan perusahaan di akhir tahun 2017 sebesar 4,38% sedangkan persentase karyawan masuk sebesar 0,73%, karyawan yang keluar lebih banyak pada tingkat *middle manager* dengan alasan lebih banyak tawaran dan untuk mengembangkan kemampuan diri di luar Hotel Gumilang Regency, posisi yang ditinggalkan karyawan sebelumnya sementara diisi oleh karyawan *casual* dan memanfaatkan *inner power* yang dimiliki perusahaan didapat angka *turnover* sebesar 8,2% . Persentase pada tahun 2018 sebesar 4,76% sebanding dengan persentase karyawan masuk sebesar 4,76% dan didapat angka *turnover* sebesar 10,2%. Dari data dan hasil wawancara tersebut dapat kita lihat bahwa karyawan yang meninggalkan perusahaan merasa bahwa dirinya kurang berkembang dengan kemampuan yang dimiliki selama di Hotel Gumilang Regency.

Rendahnya retensi karyawan disebabkan juga oleh ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi, seperti yang dijelaskan oleh beberapa ahli mengenai faktor yang memiliki hubungan dengan retensi karyawan, yaitu : *Employer of choice, Organizational climate & culture, job satisfaction, employee well-being* (Agyeman & Ponniah (2014:18)). Ada pula menurut Mathis dan Jackson (2010) yaitu, komponen organisasional, peluang karier, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, hubungan karyawan. Perusahaan yang kurang memperhatikan karyawan mereka akan menyebabkan ketidakpuasan antar karyawan dan menyebabkan karyawan membuat keputusan pergi dari perusahaan dan mencari kesempatan yang lebih baik (Fauzan, Fauzi, Ahmad, & Gelaidan, 2013). Kepuasan kerja dapat dilihat dari tingkat kehadiran, karena kepuasan kerja karyawan memiliki korelasi negatif dengan kemangkiran (Wibowo, 2014:417). Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi, mereka sering tidak hadir dengan alasan yang tidak logis dan subjektif menurut Mangkunegara (2013:118). Menurut Russ dan McNeilly (1995) dalam Hakim (2016:66) secara emosional karyawan akan keluar dari perusahaan ditandai dengan sering datang terlambat, sering bolos, kurang antusias atau kurang memiliki keinginan untuk berusaha dengan baik. Tingkat kemangkiran karyawan di Hotel Gumilang Regency dapat dilihat dari Gambar 1.1 berikut ini :



Sumber : Hotel Gumilang regency

**GAMBAR 1.2**  
**PERSENTASE KARYAWAN YANG TIDAK MASUK BEKERJA**  
**PADA HOTEL GUMILANG REGENCY TAHUN 2015 – 2018**

Gambar 1.2 menunjukkan gambaran tingginya persentase ketidakhadiran karyawan yang fluktuatif setiap tahunnya. Dari data ini mengindikasikan rendahnya kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya maupun perusahaan sehingga karyawan memilih untuk mangkir dari pekerjaannya (Wibowo, 2014). Jika dibiarkan berlangsung secara terus menerus dan tidak adanya usaha perbaikan dari perusahaan akan menimbulkan semakin tingginya persentase karyawan yang meninggalkan perusahaan. Kepuasan kerja memberikan rasa nyaman dan pengalaman positif kepada karyawan (Senen, Syamsul Hadi. Masharyono. Udiani, 2018:290), sehingga dengan ketidakpuasan kerja, karyawan dapat mengubah karier karyawan, mempengaruhi kualitas kerja karyawan atau meninggalkan pekerjaan (Davidescu, Marji, & Eid, 2017).

Menurut Azka, Albakir, & Hidayat, (2014:6), kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dengan pemberian penghargaan yang baik dalam perusahaan. Pemberian penghargaan dari pihak perusahaan sangat berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena pada dasarnya karyawan pun memiliki keinginan untuk mendapat pengakuan atas hasil kerjanya Azka, Albakir, & Hidayat, (2014:2). Menurut Suwatno & Priansa (2014:222) kompensasi memiliki tujuan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan oleh karena itu, pengusaha harus memberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh karyawan tersebut. Salah satu teori dalam kepuasan kerja karyawan menyebutkan adanya teori pemenuhan kebutuhan dimana kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai (Mangkunegara, 2013:121). Adapun upaya yang telah dilakukan Hotel Gumilang

Regency dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan memberikan penghargaan terhadap karyawan seperti dalam hasil wawancara bersama HRD pada tanggal 30 Mei 2018 adalah dengan memberikan penghargaan dalam bentuk non materil contohnya asuransi kesehatan karyawan dan ketenaga kerjaan dalam bentuk kartu BPJS. Adapun penghargaan dalam bentuk materil berupa gaji pokok karyawan atas imbalan kerja setiap bulan sebesar tiga juta rupiah, penghargaan lainnya berupa *servis charge* rata-rata sebesar satu juta rupiah setiap bulan, dengan ketentuan bahwa karyawan tersebut teladan tidak pernah meninggalkan pekerjaan dan memberikan kontribusi penuh terhadap perusahaan dan juga konsumen langsung.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Permasalahan yang dihadapi Hotel Gumilang Regency Bandung cukup krusial bagi efektivitas organisasi. Permasalahan yang ada berupa tingkat *turnover* karyawan yang tinggi karena banyaknya karyawan yang mengundurkan diri, jika dibiarkan akan memberi dampak negatif bagi kelangsungan efektivitas majunya perusahaan dan dampak terburuk *turnover* karyawan menyebabkan intensi karyawan untuk pindah kerja (Hakim 2016).

Permasalahan selanjutnya berupa tingkat ketidakhadiran karyawan yang tinggi yang mengindikasikan kepuasan kerja karyawan yang rendah, karena kepuasan kerja karyawan memiliki korelasi negatif dengan kemangkiran (Wibowo, 2014). Masalah ini jika dibiarkan akan berdampak pada keputusan secara emosional karyawan untuk keluar dari perusahaan (Hakim 2016).

Tingginya tingkat *turnover* karyawan dan tingkat ketidakhadiran karyawan di Hotel Gumilang Regency Bandung menjadi permasalahan, meskipun telah dilakukan upaya oleh Hotel Gumilang Regency dalam mempertahankan karyawan dan memberikan kepuasan pada karyawan berupa sistem penghargaan, penghargaan yang diberikan berupa asuransi kesehatan karyawan dan ketenaga kerjaan dalam bentuk kartu BPJS. Adapun penghargaan dalam bentuk materil berupa gaji pokok karyawan atas imbalan kerja setiap bulan sebesar tiga juta rupiah, dan penghargaan lainnya berupa *servis charge* rata-rata sebesar satu juta rupiah setiap bulan.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, seperti tingkat *turnover* karyawan yang tinggi, ketidakhadiran karyawan yang tinggi dan sistem pemberian penghargaan pada karyawan mengindikasikan tingkat retensi karyawan yang rendah dari Hotel Gumilang Regency Bandung. Hal ini harus segera dicarikan solusinya agar tidak secara terus menerus memberi dampak negatif bagi efektivitas perusahaan, dengan kepuasan kerja dan sistem pemberian penghargaan yang baik diharapkan mampu meningkatkan retensi karyawan guna pelaksanaan keberlangsungan Hotel Gumilang Regency Bandung.

### **1.3 Rumusan Masalah**

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

1. Bagaimana sistem penghargaan di Hotel Gumilang Regency
2. Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan di Hotel Gumilang Regency
3. Bagaimana tingkat retensi karyawan di Hotel Gumilang Regency
4. Bagaimanakah pengaruh sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Gumilang Regency
5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap retensi karyawan di Hotel Gumilang Regency

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh siste penghargaan dan kepuasan kerja karyawan terhadap retensi karyawan yang selanjutnya dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Mengetahui sistem penghargaan di Hotel Gumilang Regency
2. Mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan di Hotel Gumilang Regency
3. Mengetahui tingkat retensi karyawan di Hotel Guilang Regency
4. Mengetahui bagaimamana pengaruh sistem penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Gumilang Regency
5. Mengetahui bagaimana pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap retensi karyawan di Hotel Gumilang Regency

## 1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran baik secara teoritis maupun praktik sebagai berikut.

### 1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dan acuan untuk referensi dalam mengembangkan penelitian selanjutnya dalam ilmu manajemen sumber daya manusia.

### 2. Kegunaan Praktis

#### a. Bagi Hotel Gumilang Regency

Penelitian ini diharapkan dapat menambah kemampuan perusahaan/organisasi dalam mengetahui dan meningkatkan retensi karyawan Hotel Gumilang Regency dengan memperhatikan sistem penghargaan dan kepuasan kerja karyawan.

#### b. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan dan wawasan penulis mengenai sumber daya manusia khususnya tentang retensi karyawan dan sistem penghargaan karyawan juga kepuasan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan/organisasi.

### 3. Kegunaan untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya dalam ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya tentang retensi karyawan.