

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era global saat ini, perkembangan pengetahuan dan teknologi sangat pesat sehingga membawa perubahan besar dalam kehidupan manusia. Perubahan-perubahan tersebut menuntut setiap organisasi atau perusahaan untuk mengoptimalkan fungsi manajemennya melalui psikologi industri dan organisasi agar mampu bertahan pada sektor usahanya. Fungsi manajemen organisasi tersebut salah satunya sebagai pengendali budaya organisasi suatu perusahaan. Karena secara psikologis perubahan yang terjadi akan sangat mempengaruhi kinerja dari karyawan pada suatu perusahaan.

Perusahaan harus dapat mempertahankan karyawan terbaiknya agar memiliki komitmen bahkan loyalitas terhadap perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar karyawan yang berpotensi dan berkualitas dapat membantu perusahaan mencapai tujuan utamanya. Mempertahankan karyawan selama mungkin berarti retensi karyawan harus dijaga agar tetap tinggi.

Retensi karyawan merupakan keinginan karyawan untuk bertahan pada suatu perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Menurut Malthis dan Jackson(2006), retensi merupakan upaya untuk mempertahankan karyawan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut. Memelihara tingginya retensi karyawan akan meningkatkan efektivitas dan kinerja perusahaan karena dengan tingginya retensi tentu saja *turnover* menjadi rendah. Dengan rendahnya *turnover*, perusahaan akan menghemat biaya-biaya, salah satu diantaranya adalah biaya rekrutmen. Keadaan ini sesuai dengan hasil survey Internasional Business Report 2008 menunjukkan bahwa kegagalan retensi karyawan menghasilkan masalah terutama meningkatnya beban kerja bagi karyawan lain (41%), naiknya beban operasi (38%), kalah bersaing dari *competitor* (32%), menurunnya standar *customer service* (28%) dan beberapa masalah lainnya (Managementdaily, 2008).

Menurut Rivai dan Sagala (2009) kinerja perusahaan merupakan suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Meningkatkan kinerja perusahaan yaitu dengan menjaga retensi karyawan. Hal ini sama seperti yang dinyatakan oleh Dey (Globsyn, 2009) bahwa salah satu cara untuk dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja perusahaan yaitu dengan menjaga retensi karyawan agar tetap tinggi.

Towers Watson Global merupakan perusahaan jasa profesional terkemuka yang menawarkan solusi-solusi di bidang *employee benefits*, *talent management*, *rewards* dan *capital management* yang selalu melakukan penelitian berkala terhadap lebih dari 32.000 karyawan tetap pada perusahaan terkemuka dari 29 negara dengan Indonesia sebagai salah satu negara respondennya. Permasalahan terlihat dari hasil survey bertajuk Global Workforce Study (GWS) 2012 terhadap 1005 karyawan di Indonesia menggambarkan dua pertiga karyawan Indonesia tidak memiliki hubungan yang kuat pada perusahaan. Sebanyak 38% dari karyawan yang tidak memiliki keterikatan kerja cenderung akan meninggalkan pekerjaan mereka dalam dua tahun. Hal ini dibandingkan dengan hanya 21% karyawan yang memiliki keterikatan yang juga ingin meninggalkan perusahaan mereka saat ini dalam periode yang sama. Lebih lanjut, hasil survey ini juga menggunakan *framework* berbasis riset untuk menjelaskan konsepintensitas hubungan (*sustainable engagement*)karyawan terhadap perusahaan sehingga menghasilkan retensi karyawan yang tinggi. Seorang karyawan dengan tingkat hubungan yang intens dapat dikatakan *engaged* (memiliki keterikatan dan loyalitas terhadap perusahaan), *enabled* (memiliki lingkungan kerja yang mendukung lingkungan kerja) dan *energized* (aktif dan sehat secara fisik dan emosional). Data ini lebih lanjut menguatkan kedekatan hubungan kepuasan kerja dan segmen keberagaman karyawan terhadap retensikaryawan. (Towerswatson,2010).

Dalam meneliti mengenai retensi karyawan, harus juga diperhatikan variabel-variabel seperti kepuasan kerja dan *diversity* (keberagaman). Karyawan

yang puas terhadap pekerjaannya akan memilih untuk tetap bertahan pada pekerjaannya tersebut. Selain itu pengelolaan *diversity* pada suatu perusahaan akan menimbulkan rasa nyaman maupun tidak nyaman pada karyawannya. Retensi akan tetap tinggi bila karyawan tersebut merasa nyaman dengan pengelolaan *diversity* di lingkungan kerjanya.

Meninjau penelitian sebelumnya mengenai adanya hubungan kepuasan kerja dan retensi karyawan dilakukan oleh Brahmasari (2008) mengenai kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa, kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* karyawan yang rendah, dan sebaliknya jika karyawan banyak merasa tidak puas maka *turnover* karyawan tinggi. Dengan kata lain semakin tingkat kepuasan karyawan tinggi maka akan semakin meningkatkan retensi karyawan.

Kepuasan kerja seorang karyawan sangat menentukan kelangsungan hidup sebuah organisasi atau perusahaan. Smith dan Kendall (Luthans, 2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Semakin puas karyawan terhadap perusahaannya maka karyawan tersebut akan memberikan kontribusi yang terbaik dan memilih bertahan pada perusahaan tersebut.

Selain kepuasan kerja, pengelolaan *diversity* diyakinkan akan mempengaruhi retensi karyawan. Bangsa Indonesia merupakan negara dengan banyak suku bangsa, maka pengelolaan *diversity* merupakan satu solusi untuk menagani konflik antar etnis dan meski multikulturalisme belum menjadi wacana publik, konsep ini penting dibentuk. Menurut Gardenswartz dan Rowe (Kreitner dan Kinicki, 2004) banyak perusahaan dan organisasi yang ingin melaksanakan program pengelolaan *diversity* karena memberikan keunggulan kompetitif.

Penelitian sebelumnya juga mengenai adanya hubungan *diversity* dan retensi karyawan dilakukan oleh Marten Tjiakra (2012) pada PT. INDO POS INTERMEDIA PRESS menyatakan adanya pengaruh *diversity* dan kompensasi terhadap retensi karyawan. Hasil yang dicapai dalam penelitian ini adalah mengetahui bahwa meskipun variabel *diversity* mempunyai pengaruh yang tidak

begitu signifikan terhadap retensi karyawan. Namun bila dikolerasikan antara *diversity* dan kompensasi memiliki pengaruh yang tinggi yaitu sebesar 96,4% dan mempunyai hubungan yang sangat kuat dan searah terhadap retensi karyawan. Selain itu, William (2001) membahas tentang cara mengatur keragaman di tempat kerja sehingga karyawan merasa aman dan bebas untuk memberikan kontribusi terbaik mereka kepada perusahaan dan tetap bertahan di tempat kerja tersebut. Hasil dari studi ini menunjukkan bahwa retensi karyawan akan jauh lebih tinggi bagi perusahaan yang memiliki keragaman yang lebih besar.

Menurut Kountur (2007) perusahaan harus berusaha sekuat tenaga agar karyawan terbaiknya bertahan. Langkah yang paling mungkin dilakukan oleh perusahaan adalah menjaga mereka agar tetap merasa nyaman dengan lingkungan kerja di perusahaan melalui pengelolaan *diversity*. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan merupakan faktor penunjang keoptimalan hasil yang akan dicapai. Lingkungan kerja pada suatu perusahaan sangat beragam aspeknya, mulai dari ragam usia, jenis kelamin, agama, ras dan pendidikan.

PT.Sinar Sosro yang merupakan salah satu kantor perusahaan minuman kemasan terkemuka di Indonesia. Berdasarkan data karyawan divisi penjualan area II PT. Sinar Sosro Bandung tahun 2012 mencatat keberagaman (*diversity*) perusahaan dilihat dari jenis kelamin, suku dan latar belakang pendidikan yang cenderung homogen. Data karyawan pada divisi penjualan area II PT. Sinar Sosro Bandung tersebut menunjukkan bahwa terdapat 90,2% pekerjanya adalah laki-laki, 85,4% merupakan keturunan suku Sunda serta tingkat pendidikan 61% adalah tamatan Sekolah Menengah Atas dan setaranya. Keadaan ini memperlihatkan bahwa perbandingan jumlah gender, asal budaya, dan pendidikan yang tidak beragam sehingga akan muncul kaum minoritas dan mayoritas dalam keadaan perusahaan.

Berikut disajikan data persentase keadaan karyawan berdasarkan gender, suku dan tingkat pendidikan pada Tabel 1.1:

**Tabel 1.1 Karakteristik Karyawan Divisi Penjualan Area II
PT. Sinar Sosro Bandung tahun 2012**

Karakteristik		Frekuensi	Persen (%)
Gender	Laki-laki	37	90,2
	Perempuan	4	9,8
	Total	41	100,0
Suku	Sunda	35	85,4
	Jawa	5	12,2
	Minang	1	2,4
	Total	41	100,0
Pendidikan	SMA	25	61,0
	Sarjana	10	24,4
	Diploma	6	14,6
	Total	41	100,0

Sumber: Data Karyawan PT. Sinar Sosro 2012

Selain itu, kepuasan kerja karyawan menjadi pertanyaan bagi karyawan pada divisi penjualan, hal ini dilihat dari masa kerja karyawan karyawannya pada tahun 2012 menunjukkan persentase yang tinggi untuk masa kerja kurang dari dua tahun. Secara teoritis, bilamana karyawan mencapai kepuasan kerja karyawan akan lebih berkomitmen pada perusahaan. Masa kerja yang tidak lama dapat menunjukkan bahwa tingkat *turnover* karyawan yang tinggi. Selain itu, berdasarkan penelitian sebelumnya menyatakan bahwa tingkat *turnover* tinggi juga menyatakan bahwa retensi karyawan masih rendah.

Berikut data masa kerja PT. Sinar Sosro pada tahun 2012 disajikan pada Tabel 1.2:

**Tabel 1.2 Masa Kerja Karyawan Divisi Penjualan Area II
PT. Sinar Sosro Bandung tahun 2012**

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
0 -2 tahun	21	51,2%
3 – 5 tahun	8	19,5%
6 – 8 tahun	6	14,6%
9 - 11 tahun	4	9,8%
12 – 14 tahun	2	4,9%
Jumlah	41	

Sumber: Data Karyawan PT. Sinar Sosro 2012

Dari tabel 1.2 diketahui bahwa masa kerja karyawan pada divisi penjualan didominasi oleh karyawan yang kurang dari 2 tahun bekerja. Keadaan ini sangat berbeda dengan karyawan yang berada pada divisi lainnya pada PT. Sinar Sosro Bandung. Sebagai pembandingan berikut disajikan tabel 1.3 mengenai masa kerja pada divisi Personalia and General Affair.

**Tabel 1.3 Masa Kerja Karyawan Divisi Personalia and General Affair
PT. Sinar Sosro Bandung tahun 2012**

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
0 -2 tahun	3	10,34%
3 – 5 tahun	5	17,24%
6 – 8 tahun	17	58,62%
9 - 11 tahun	2	6,9%
12 – 14 tahun	2	6,9%

Jumlah	29
---------------	----

Sumber: Data Karyawan PT. Sinar Sosro 2012

Pada tabel 1.3 menggambarkan bahwa masa kerja diatas 2 tahun yaitu masa kerja dengan rentang 6- 8 tahun mendominasi. Gambaran ini membuktikan bahwa adanya retensi yang tinggi pada divisi lain.

Disamping itu PT. Sinar Sosro ini memiliki value mengenai produknya yaitu peduli terhadap kualitas, keamanan, kesehatan dan ramah lingkungan. Dengan filosofi ini sudah seharusnya keragaman dalam budaya organisasi lebih dikelola agar mendapatkan inovasi baik untuk perusahaan maupun untuk menghasilkan produk bagi masyarakat Indonesia yang beragam. Disisi lainpun untuk mengamalkan filosofi ini, perusahaan harus mampu membawa karyawannya pada kepuasan kerja demi mempertahankan karyawan terbaiknya.

Dari pemaparan diatas diketahui fenomena yang terjadi pada divisi penjualan area II PT. Sinar Sosro adalah keadaan karyawannya yang tidak beragam dan masa kerja yang relatif singkat, sehingga peneliti tertarik untuk mengkaji **“Hubungan Diversity dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan pada PT. Sinar Sosro Bandung”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1.2.1 Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara *diversity* dengan retensi karyawan?
- 1.2.2 Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan retensi karyawan?
- 1.2.3 Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara *diversity* dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.3.1 Untuk mengetahui hubungan *diversity* dengan retensi karyawan.
- 1.3.2 Untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan retensi karyawan.
- 1.3.3 Untuk mengetahui hubungan *diversity* dan keterikatan kerja terhadap retensi karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung kepada pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain :

1.4.1 Manfaat Teoritis

1.4.1.1 Penelitian ini dapat menjawab masalah mengenai retensi karyawan.

1.4.1.2 Penelitian ini dapat mengungkap dampak dari *diversity* dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis bagi Perusahaan.

1.4.2.1 Perusahaan dapat melihat keuntungan dan kerugian dari pengelolaan *diversity* yang telah dijalankan.

1.4.2.2 Perusahaan dapat mengkaji keadaan organisasinya ditinjau dari retensi karyawan.

1.4.2.3 Sebagai acuan penelitian selanjutnya mengenai pengelolaan *diversity* dan kepuasan kerja pada perusahaan.