

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Pendahuluan**

Globalisasi memiliki dampak langsung dan tidak langsung pada sebagian besar aspek bisnis. Perusahaan meningkatkan strategi untuk beradaptasi di era globalisasi. Untuk menghadapi globalisasi, perusahaan membutuhkan orang-orang yang memiliki kualitas yang baik seperti keterampilan, pengetahuan, kemampuan untuk bekerja, kreativitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun, banyak perusahaan tidak memperhatikan sumber daya manusianya. Padahal, sumber daya manusia memiliki peran penting dalam suatu perusahaan, karena segala sesuatu yang terkait dengan sumber daya manusia pada akhirnya mempengaruhi hasil perusahaan. Oleh karena itu, di pasar yang berkembang pesat ini, perusahaan harus terus mengawasi kinerja karyawan mereka untuk menjaga kualitas mereka sesuai dengan harapan sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Dimitrios & Koustelios, 2014).

Kinerja pekerjaan karyawan telah didefinisikan sebagai kinerja kerja dalam hal kuantitas dan kualitas yang diharapkan dari masing-masing karyawan (Khan, 2010). Meningkatnya persaingan membuat perusahaan menyadari pentingnya kinerja karyawan untuk bersaing di pasar global yang akan mempengaruhi kinerja dan profitabilitas perusahaan. Jolly Jacob (2013) menganggap karyawan sebagai sumber daya penting karena mereka menyumbangkan upaya dan pengetahuan mereka dalam mencapai tujuan, sasaran, dan misi organisasi. Karenanya penting untuk mempertahankannya demi pengembangan dan pencapaian tujuan, sasaran,

dan misi organisasi secara khusus dalam memperoleh keunggulan kompetitif atas pesaing di era globalisasi. Mempertahankan karyawan kunci sangat penting untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi mana pun. Karyawan perlu dikelola dengan sangat hati-hati karena mereka adalah sumber daya yang paling penting dan kompleks. Satu-satunya cara bagi organisasi untuk mempertahankan karyawan adalah dengan memenuhi kebutuhan mereka saat ini.

Organisasi menggunakan keahlian, pengetahuan, keterampilan, sumber daya modal, dan pengembangan kapasitas karyawan mereka agar dapat bersaing secara menguntungkan dan memang mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar internasional. Namun, studi terbaru oleh (Nwokocha dan Iheriohanma, 2012) menunjukkan bahwa mempertahankan karyawan yang sangat terampil telah menjadi tugas yang sulit bagi para manajer, karena kategori karyawan ini tertarik oleh lebih dari satu organisasi di waktu dengan berbagai macam insentif (Micheal, 2009). Hal ini penting bagi manajemen untuk menciptakan strategi berkelanjutan untuk menyusun sistem dan struktur retensi bagi karyawan inti mereka yang ada di organisasi. Prioritas utama untuk setiap organisasi harus menjadi daya tarik dan retensi karyawan kunci. Bahkan perusahaan yang paling mahir dapat rusak parah karena gagal menerapkan strategi retensi karyawan yang baik. Kunci untuk semua organisasi adalah membuat keputusan rasional tentang strategi retensi dan memprioritaskan kepentingan karyawan (Dey, 2009).

Program retensi karyawan memiliki beberapa faktor yang dapat mempengaruhi program tersebut, di antaranya adalah komitmen organisasional, employer of choice preception, iklim organisasi, dan program pemberian

kesejahteraan terhadap karyawan, hal tersebut ditunjukkan dengan hubungan faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap retensi dari karyawan (Motlou dan Singh, 2016). Retensi karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti orientasi kerja karyawan, *career planning*, relasi karyawan, motivasi kerja, performance management, pelatihan dan pengembangan, promosi jabatan, serta kompensasi (J.H. Jackson, 2006). Menurut Casimir, *et.al*, (2012), program retensi karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, meliputi komponen organisasional, peluang karier dalam organisasi, penghargaan, rancangan tugas, dan hubungan karyawan dalam organisasi. Program retensi karyawan juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah kompensasi, reward (moneter dan non-moneter), karakteristik pekerjaan, pelatihan, pengembangan karyawan, dukungan atasan, works life balance, komitmen organisasional, dan peluang kerja dari karyawan (Yamamoto, 2011). Cara menentukan retensi karyawan dapat diukur berdasarkan tiga dimensi, di antaranya adalah intensitas, identifikasi, dan keterpautan. Berdasarkan ketiga dimensi tersebut menghasilkan beberapa indikator atau faktor yang digunakan untuk mengukur retensi dari karyawan (Gberevbie, Daniel Esem 2010)

Salah satu definisi yang paling sering dikutip tentang kepuasan kerja adalah yang diberikan oleh Spector menurutnya kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka dan berbagai aspeknya. Itu ada hubungannya dengan sejauh mana orang menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka. Itulah sebabnya kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja dapat muncul dalam situasi kerja apa pun. Kepuasan kerja merupakan kombinasi

perasaan positif atau negatif yang dimiliki pekerja terhadap pekerjaan mereka. Ketika seorang pekerja dipekerjakan dalam sebuah organisasi bisnis, membawa serta kebutuhan, keinginan dan pengalaman yang menentukan ekspektasi bahwa ia telah diberhentikan. Kepuasan kerja mewakili sejauh mana harapan itu dan cocok dengan penghargaan nyata. Kepuasan kerja terkait erat dengan perilaku individu di tempat kerja (Abdul Raziq, Raheela Maulabakhsh, 2015). Pada saat yang sama, tugas manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi dilakukan dengan sempurna jika menempatkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat di tempat yang tepat di waktu yang tepat. Namun, retensi lebih penting daripada mempekerjakan. Karyawan yang terampil dan berbakat tidak akan pernah kekurangan kesempatan, karena ia memiliki banyak pilihan untuk dipilih dari berbagai organisasi. Jika seseorang tidak puas dengan pekerjaannya saat ini, dia dapat beralih ke pekerjaan lain, pilihannya. Pimpinan perlu peduli terhadap karyawan mereka dan mereka harus tahu bagaimana menjaga karyawan agar tetap melekat pada organisasi. Karyawan tetap atau meninggalkan organisasi karena berbagai alasan, alasannya mungkin pribadi atau profesional. Karyawan yang puas dan senang dengan pekerjaan mereka lebih berdedikasi dan bekerja untuk pertumbuhan organisasi. Jika karyawan puas dengan pekerjaan mereka maka mereka akan bertahan dan bekerja untuk organisasi. Ini dapat diterjemahkan ke karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan tetap dengan organisasi.

Komitmen organisasi sendiri membawa konsekuensi terhadap beberapa hal, salah satunya retensi kerja. menurut Darwish A. Yousef 2011 komitmen organisasional merupakan keadaan di mana karyawan memihak suatu organisasi

dan tujuan serta mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Komitmen karyawan kepada perusahaan dipandang sebagai hal yang sangat penting dalam dunia bisnis. Menurut Luthans (2011), komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas dari karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Hal ini dibuktikan oleh Chua, *et.al* (2013) yang menyebutkan bahwa semakin tinggi komitmen akan berdampak pada semakin tingginya retensi. Namun, Paille *et.al* (2011) justru melakukan penelitian yang mana komitmen karyawan para organisasi tidak bersifat signifikan atas keinginan mereka untuk tetap tinggal. Rendahnya komitmen organisasi dapat terjadi bila karyawan sedang mencari kerja, seperti yang diungkapkan dan Ghosh et al (2013) yang kemudian membawa pada retensi disfungsional.

Kompensasi merupakan bagian penting yang dicari oleh setiap karyawan. Kompensasi yang diterima karyawan adalah bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Melalui kompensasi, karyawan akan lebih semangat dalam bekerja. Menurut Shamina dan Khalid (2011) kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah perusahaan daripada perusahaan lain yang diberikan dalam bentuk imbalan atau balas jasa yang diberikan secara teratur oleh perusahaan baik berupa uang (financial) maupun bukan uang (non financial) kepada karyawan atas bantuan tenaga yang telah mereka berikan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi masih merupakan insentif utama yang digunakan untuk

memikat profesionalisme karyawan. Menurut Shubaka (2014), gaji tinggi tidak penting, tetapi gaji "baik" dan "adil" menunjukkan korelasi yang kuat dengan niat untuk tetap, menunjukkan bahwa selama kompensasi kompetitif, imbalan keuangan terhadap karyawan juga berpengaruh pada retensi karyawan.

Selain kompensasi terdapat pula nilai organisasi yang terdapat di dalam budaya organisasi, di mana budaya organisasi ini tidak bisa terlepas dari bagaimana suatu perusahaan ingin memastikan kinerja dan retensi karyawan yang optimal, organisasi perlu mempertimbangkan berbagai cara yang tepat untuk memberi penghargaan kepada karyawan agar mendapatkan hasil yang diinginkan sesuai visi dan target perusahaan secara maksimal. Kinerja karyawan akan dianggap sebagai tulang punggung bagi organisasi. Kesetiaan karyawan bergantung pada pengetahuan dan kesadaran akan budaya yang meningkatkan perilaku organisasi selain itu terdapat juga leadership factor. Nilai dan norma karyawan berdasarkan identifikasi manajemen yang membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kesadaran akan kualitas membantu dalam meningkatkan pengembangan organisasi dan karyawan sehingga kinerja karyawan akan dianggap sebagai tulang punggung bagi organisasi.

Permasalahan yang terjadi pada PT. Gunung Selamat Cabang Demak adalah tingginya tingkat turnover yang disebabkan karena menurunnya semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan baik yang berasal dari dirinya sendiri maupun rekan kerja serta pimpinannya. Hal tersebut terjadi akibat padatnya jadwal kerja karyawan dan kesibukan pimpinan dalam bekerja sehingga waktu untuk saling memotivasi satu sama lain hampir tidak ada. Waktu istirahat yang dirasa kurang

menjadikan karyawan kurang bersemangat dalam bekerja sehingga mereka bermalasan yang berdampak pada penyelesaian tugas yang tidak tepat waktu. Hal tersebut terlihat dari masih belum tercapainya penentuan target yang ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan. Pada tabel 1.1 memperlihatkan tingginya tingkat turnover yang di alami PT. Gunung Selamat Cabang Demak pada 3 tahun terakhir.

**Tabel 1. 1.**  
**Tingkat Retensi PT. Gunung Selamat Cabang Demak Tahun 2015-2017**

Bulan	Jumlah Karyawan Tetap			Jumlah Karyawan Tetap Yang Keluar			Turnover (Persen)			Retensi (Persen)		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Januari	165	152	123	0	2	4	0	1,3	3,3	100	99	97
Februari	165	150	119	0	2	6	0	1,3	5	100	99	95
Maret	165	148	113	1	0	1	0,6	0	0,9	99	100	99
April	164	148	112	1	1	2	0,6	0,7	1,8	99	99	98
Mei	163	147	110	1	5	8	0,6	3,4	7,3	99	97	93
Juni	162	142	102	0	2	1	0	1,4	1	100	99	99
Juli	162	140	101	0	2	9	0	1,4	8,9	100	99	91
Agustus	162	138	92	2	4	4	1,2	2,9	4,3	99	97	96
September	160	134	88	1	3	4	0,6	2,2	4,5	99	98	96
Oktober	159	131	84	2	2	4	1,3	1,5	4,8	99	99	95
November	157	129	80	2	2	7	1,3	1,6	8,8	99	98	91
Desember	155	127	73	3	4	7	1,9	3,1	9,6	98	97	90
	<b>162</b>	<b>141</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>29</b>	<b>57</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>57</b>	<b>92</b>	<b>79</b>	<b>43</b>

*Sumber : HRM PT. Gunung Selamat Cabang Demak, 2018*

Berdasarkan Tabel 1.1 tersebut di atas bahwa menunjukkan bahwa tingkat turnover karyawan yang mencapai 57% dan hanya mampu mempertahankan karyawannya sebesar 43% pada tahun 2017 yang dapat dilihat pada Tabel 1.1. Sedangkan pada tahun 2015 tingkat turnover hanya mencapai 8 % dan mampu mempertahankan karyawannya sebesar 92%. Dan juga pada tahun 2016 tingkat turnover meningkat sebesar 21% dan hanya mampu mempertahankan karyawannya sebesar 79% persen. Dengan demikian, dari persentase tersebut menunjukkan bahwa perusahaan kurang mampu mempertahankan karyawannya

agar bisa lebih lama berada di dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu peneliti mencoba untuk meneliti variabel praktek HRM guna meningkatkan retensi karyawan. Dari teori yang disebutkan diatas dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan merupakan indikator yang penting bagi perusahaan dalam hal meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian akan dihasilkan kontribusi yang nyata untuk membuktikan kembali apakah terjadi penguatan konsistensi terhadap teori yang terjadi selama ini atausebaliknya.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan *riset gap* yang telah di uraikan peneliti ingin mengkaji kembali tentang pengaruh praktek pengelolaan SDM pada peningkatan retensi karyawan maka diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan ?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan ?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan ?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi karyawan?
6. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dimoderasi organization value?

## **1.3. Tujuan Penelitian**



Sesuai dengan rumusan masalah maka tujuan penelitian antara lain:

1. Untuk menganalisis serta menguji pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan.
2. Untuk menganalisis serta menguji pengaruh kompensasi terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk menganalisis serta menguji pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan.
4. Untuk menganalisis serta menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.
5. Untuk menganalisis serta menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi karyawan.
6. Untuk menganalisis serta menguji pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dimoderasi *organizational value*.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian ini dibagi beberapa pihak, yaitu sebagai berikut :

1. Bagi teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan literatur mengenai peningkatan retensi karyawan berbasis praktek pengelolaan SDM. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memacu penelitian yang lebih baik pada masa yang akan, mengenai masalah – masalah yang dibahas dalam penelitian.

2. Bagi manajemen

Dapat memberikan gambaran mengenai retensi karyawan sehingga dapat membantu manajemen perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan performa perusahaan.

3. Bagi organisasi

Diharapkan dapat menetapkan standar yang lebih baik di masa yang akan datang mengenai peningkatan retensi karyawan.