

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan dagang adalah bidang usaha yang berperan sebagai agen pendukung atau fasilitator transaksi. Dalam bisnis ini mereka secara aktif mengejar tujuan strategis mereka secara kompleks. Operasi dan keahlian dibidang ini dilakukan baik berdasarkan komisi atau melalui pembelian dan penjualan kembali produk (Ellis,2001, Peng dan York, 2001). Perantara ini melibatkan banyak agen yang berhubungan secara horizontal atau vertikal, dan partisipasi aktif dalam penataan transaksi. Perusahaan dagang ikut serta dalam dialog antar pelaku ekonomi, memposisikan diri sebagai penghubung kunci dalam hubungan bisnis segitiga atau *triad*, juga melibatkan pemasok dan pembeli (Havila *et al* 2004).

Cara pertama dimana istilah *triad* dapat digunakan adalah dengan merujuk pada interaksi tertutup, dimana tiga pasangan dalam hubungan memiliki pengaruh yang sama atau hampir sama, pada transaksi dan dimana tautan A, B, dan C terjadi secara bersamaan. Perusahaan dagang bertindak sebagai *dealer* atau perantara yang memegang hak milik atas produk yang diperdagangkan dan berdampak langsung pada bagaimana produk itu diperdagangkan dengan harga yang ditentukan oleh *dealer*. Perusahaan dagang sendiri memiliki peran penting untuk kesejahteraan dan pembangunan ekonomi bangsa telah banyak di dokumentasikan dalam literatur

ekonomi sejak Adam Smith (1776) merintis penyelidikan sifat dan penyebab kekayaan negara. Alasan yang mendasari hubungan ini menunjukkan bahwa ekonomi perlu mengekspor barang dan jasa untuk menghasilkan pendapatan untuk membiayai barang impor dan layanan yang tidak dapat diproduksi didalam negeri (couts, *et .al*, 2013).

Salah satu perusahaan dagang di Indonesia adalah PT.XYZ. perusahaan tersebut sudah memiliki pelanggan tetap yang merupakan perusahaan besar dan ternama di Indonesia seperti, PT. Holcim Indonesia TBK, PT. Semen Padang, dan PT. Indocement Tungal Prakarsa TBK. PT.XYZ mulai berdiri sejak 1988 yang berpusat di Musi Jakarta telah berdiri selama 32 tahun PT.XYZ tetap konsisten dalam menjalankan usahanya.

Adapula beberapa perusahaan yang menjadi pelanggan setia bagi PT.XYZ mereka semua sudah lama membeli produk atau jasa PT.XYZ.

Untuk PT.XYZ sendiri menjual alat-alat berat seperti genset, hidrolik, dan sparepart-sparepart mesin-mesin tersebut. Fungsi dari alat-alat yang telah disebutkan diatas adalah sebagai sarana prasarana dalam pembangunan properti. Seperti genset yang berfungsi untuk menjaga kestabilan listrik selama pembangunan berlangsung karena tanpa genset kemungkinan besar pembangunan akan terhambat karena sering matinya aliran listrik karena kapasitas pemakaian listrik melebihi batas. Kemudian hidrolik berfungsi untuk mendorong mobil molen untuk mengeluarkan semen yang sudah halus diaduk dan siap digunakan, serta spare-sparepart yang bertujuan untuk

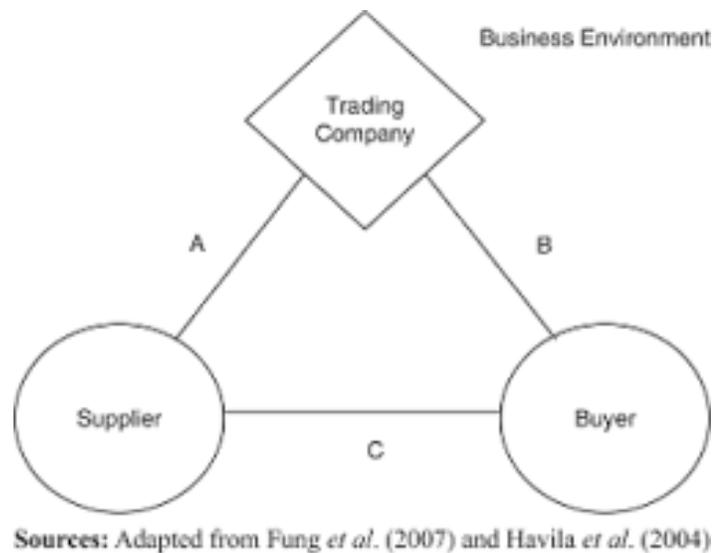
mengganti beberapa bagian yang sudah usang sehingga tetap menjaga dan memperpanjang masa pemakaian alat-alat berat tersebut.

Dalam usaha dagang PT.XYZ mampu bertahan dalam kondisi COVID-19 ini, karena sebagian besar *customer* mereka adalah industri-industri besar di Indonesia dan pabrik-pabrik besar, mereka mampu bertahan karena industri dan pabrik besar tetap beroperasi dimasa pandemi COVID-19 ini dan hal tersebut membuat mesin produksi tetap berjalan sehingga membutuhkan perawatan atau bahkan pembelian alat-alat baru lagi. Dalam kondisi ini PT.XYZ hanya terkena dampak kerugian sedikit dalam penjualan mereka meskipun turun dari sebelum-sebelumnya akan tetapi jumlah tersebut masih bisa menutupi gaji karyawan dan operasional perusahaan. Karyawan PT.XYZ lah yang terkena dampak paling besar karena mereka harus menjalankan program *work from home* (WFH) dan sesekali *work from office* (WFO) sehingga membuat mereka harus beradaptasi lagi dengan gaya kerja yang baru, karena sebagian besar karyawan PT.XYZ merupakan Gen X yang belum terbiasa dengan digital. Akibat pandemi ini mereka harus belajar hal baru lagi di usia mereka yang sudah tidak muda lagi sehingga membuat mereka kesulitan dalam berkerja karena tidak terbiasa dengan situasi seperti sekarang ini. Meskipun demikian sedikit demi sedikit karyawan PT.XYZ bisa mengerjakan beberapa pekerjaan yang bisa dikerjakan dirumah sedangkan untuk yang lebih sulit mereka terpaksa datang ke kantor selama pandemi COVID-19 ini.

Pekerjaan-pekerjaan yang dapat mereka lakukan dari rumah seperti *interview* karyawan baru, dan input data, sedangkan pekerjaan-pekerjaan yang mengharuskan mereka datang ke kantor seperti mengurus pajak perusahaan, mengurus keluar masuk

barang, import barang, mengurus beacukai, menandatangani surat jalan. Berdasarkan dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan PT.XYZ masih harus datang ke kantor selama pandemi ini berlangsung karena memang pekerjaan-pekerjaan itu tidak bisa dilakukan secara WFH.

Terlebih lagi import barang dan beacukai merupakan dua pekerjaan utama PT.XYZ karena mereka membeli barang dari luar negeri untuk dijual kembali di Indonesia. Barang-barang yang mereka jual memang tidak di produksi di Indonesia sehingga harus membeli di luar negeri, karena itu perusahaan PT.XYZ menjadi perantara bagi industri dan pabrik untuk membeli alat-alat berat keperluan mereka untuk menyelesaikan proyek kerja dan menjalankan proses produksi barang.



Sumber: diadaptasi dari fung *et al.*; (2007) dan Havila *et al.* (2004)

Gambar 1.1 Lingkungan Bisnis Perusahaan Dagang

Berdasarkan Gambar 1.1 diatas bisa kita lihat bahwa model diatas merupakan model *Triad*. *Triad*, merupakan jaringan bisnis antar organisasi, dapat dipahami sebagi

sistem organik yang rentan terhadap analisis, tergantung pada sifat penyelidikan, pemeriksaan hubungan, struktur, lokasi, dan proses (Eston, 1992).

Gambar 1.1 menggambarkan hubungan *triadik* antara perusahaan dagang, pemasok, dan pembeli. Namun, ini tidak menggambarkan berbagai kemungkinan yang tersedia untuk perdagangan perusahaan. Interaksi perusahaan perdagangan tidak terbatas pada satu pemasok dan satu pembeli. Sebaliknya, mereka berinteraksi dengan portofolio pemasok dan pembeli potensial (Ellis, 2001; Sluyterman, 1998).

Interaksi yang diawali oleh garis A, B, dan C pada Gambar 1.1 dengan demikian A adalah penyerdehanaan yang cukup. Selain tentang kemungkinan yang lebih luas dari portofolio beberapa pemasok dan pembeli, ada kesulitan dengan transaksi dan biaya yang timbul dari mereka ditunjukkan dengan adanya rasionalitas, dan oportunisme terbatas, ditambah dengan fakta bahwa transaksi masuk bersifat internasional dan biasanya dilakukan dalam kondisi yang melibatkan jarak geografis yang cukup jauh dan konteks yang dicirikan oleh kelembagaan kompleksitas yang dihasilkan dari perbedaan budaya, politik, hukum dan peraturan antar negara asal dari pemasok dan pembeli. Berurusan dengan kompleksitas ini dan mengatasi kesulitan yang timbul dari kondisi kelembagaan yang berbeda adalah sebuah bagian integral dari layanan yang dilakukan oleh perusahaan dagang. Kemampuan untuk menangani kesulitan-kesulitan ini berkembang dari pengalaman seiring waktu, menjadi bagian dari intinya bisnis dan apa yang memungkinkan perusahaan perdagangan untuk mengeksplorasi peluang bisnis di negara atau wilayah yang berbeda (Jones, 2013).

Semua keberhasilan setiap transaksi yang terjadi antara pemasok dan pembeli tentunya tidak luput dari usaha perusahaan untuk bisa menjaga dan mengatur setiap karyawan yang telah diposisikan di pos-pos tertentu, serta mengembangkan perusahaan mereka untuk bisa menambah jumlah pemasok dan pembeli. Hal ini dilakukan semata-mata untuk membuat perusahaan semakin besar kiprahnya dibidang perdagangan. Dalam hal ini, PT. XYZ mengambil andil yang cukup besar. PT.XYZ sendiri merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri perdagangan yang terletak di jalan Musi kota Jakarta Pusat. Mereka sudah mulai beroperasi sejak tahun 1988, tiga puluh dua tahun berdiri tidak luput dari peran karyawan yang mampu mengoperasikan perusahaan hingga mampu bertahan dan berhasil mendapatkan kepercayaan perusahaan-perusahaan besar di Indonesia seperti PT. Holcim Indonesia TBK, PT.Semen Padang, dan PT.Indocement Tungal Prakarsa TBK, tentu saja hal ini akan sangat membuat perusahaan sangat mengandalkan para karyawan nya dan sekuat tenaga mempertahankan mereka supaya tidak pindah ke perusahaan lain. Kunci keberhasilan PT.XYZ terdapat pada divisi Import, divisi pemasok dan divisi penjualan. Ketiga divisi tersebut harus saling berkerja sama serta menjaga komunikasi satu sama lain supaya tidak terjadi kesalahan dalam bekerja.

Dengan demikian maka perusahaan akan melakukan apa saja untuk mempertahankan karyawan mereka terutama di tiga divisi tersebut karena mereka sudah memiliki pengalaman dalam import barang dari luar negeri serta bagaimana cara mengurus segala sesuatunya agar barang tersebut sampai di gudang, kemudian divisi pemasok, mereka semua tahu dan paham dimana mencari barang yang diinginkan oleh

pembeli, mereka memiliki relasi yang luas sehingga sangat mudah bagi mereka untuk mendapatkan barang yang diinginkan dengan harga murah tetapi kualitas barang sesuai standard, kemudian divisi penjualan mereka sudah di percaya oleh banyak pabrik-pabrik yang membutuhkan mesin industri sehingga jika mereka membutuhkan mesin baru sudah pasti divisi penjualan akan dihubungi. Banyak cara yang bisa dilakukan perusahaan untuk dapat mempertahankan karyawannya, dan pada umumnya perusahaan akan memberikan *reward* berupa jumlah uang yang cukup besar sebagai bonus di akhir tahun untuk karyawannya. Akan tetapi hal tersebut tidaklah cukup untuk mempertahankan karyawan, karena karyawan memiliki pola pikir tersendiri dan memiliki emosi yang berbeda-beda sehingga diperlukan banyak cara untuk bisa mempertahankan karyawan, contohnya dengan memberikan pujian atas usaha mereka.

Seperti yang telah kita ketahui memberikan hadiah berupa uang tidak cukup untuk mempertahankan karyawan, untuk itu kita perlu tahu bahwa *total reward* mencakup rangkaian komponen mulai dari *item* berwujud hingga *item* tidak berwujud atau nonmoneter (Thompson, 2018). Penghargaan ini diklarifikasikan sebagai penghargaan secara langsung dan tidak langsung dan sebagai intrinsik dan ekstrinsik (Roberts, 2013).

Perusahaan terus menerus merancang dan memperkenalkan praktik SDM inovatif untuk menghadapi tantangan tersebut. Kompensasi sebagai praktik kerja berkinerja tinggi dapat berdampak pada pengurangan terhadap omset perusahaan sehingga perusahaan tidak bisa terus-menerus bergantung pada pemberian kompensasi berupa uang (Selden dan Sowa, 2015).

Jika dirancang secara tepat, sistem penghargaan dapat mengarah pada tantangan, pemenuhan dan kepuasan atau bisa sebaliknya karena ketidakpercayaan antara perusahaan dengan karyawan dan persepsi ketidakpastian dan ketidakadilan (Ganster *et al.*, 2011).

Pengakuan terhadap karyawan pada dasarnya diarahkan untuk memunculkan perilaku seperti termotivasi secara intrinsik, berkomitmen, inovasi, dan inisiatif. Penghargaan dan pengakuan bersama-sama berfungsi sebagai strategi organisasi yang tidak hanya memiliki cakupan yang luas, tetapi juga mengarah ke hasil terkait pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan tidak mengadopsi metode konvensional dan kreatif untuk merestrukturisasi penghargaan berupa pengakuan terhadap mereka untuk terlibat dan mempertahankan karyawan. Sistem *total reward* dipandang sebagai cara memperkaya yang menjanjikan penghargaan dan praktik pengakuan untuk mendukung kesejahteraan karyawan dan meningkatkan efektivitas perusahaan (Jiang *et al.*, 2009).

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang dilakukan terhadap 10 karyawan PT. XYZ yang berada di divisi import, pemasok barang, dan penjualan mengetahui fenomena yang terjadi di PT. XYZ. Hasilnya adalah 8 dari 10 narasumber menyatakan bahwa mereka tidak memiliki keinginan untuk bertahan di perusahaan dengan alasan yang beragam, namun sebagian besar menjawab bonus akhir tahun yang menjadi alasan utama mereka, namun berdasarkan hasil *in-depth interview* penulis menemukan alasan lain yang melibatkan *total reward*, *engagement*, dan *organizational justice* sebagai hal lain yang mempengaruhi *intention to stay* karyawan PT. XYZ.

Total reward memiliki banyak jenis mulai dari yang berwujud seperti imbalan materi atau hadiah dan tidak berwujud seperti pujian dan apresiasi. *Total reward* sendiri disesuaikan berdasarkan dengan pribadi dan individu karyawan itu sendiri serta disajikan dengan cara yang serupa untuk semua orang agar tidak timbul rasa iri dari karyawan itu sendiri (Roberts, 2013).

Karena sangat penting untuk mempertahankan karyawan agar dapat menghemat anggaran perekrutan karyawan baru serta pelatihan karyawan baru, karena itu sangat penting untuk menarik, melibatkan dan mempertahankan karyawan. Sistem *total reward* menawarkan proposisi nilai yang merangkul nilai-nilai orang tentang hubungan kerja (Hulko-Nyman et al., 2012).

Berdasarkan hasil *in-dept interview* dengan karyawan PT.XYZ, 5 dari 10 karyawan menyatakan bahwa mereka sangat tidak senang dengan situasi yang ada diperusahaan, mereka merasa kurang dihargai diperusahaan ini serta merasa belum dipercaya karena kurang diberikan kepercayaan menyelesaikan proyek-proyek penting untuk perusahaan. Keterlibatan mereka dalam mengurus proyek masih kurang sehingga membuat karyawan merasa kurang dihargai dan dipercaya untuk terlibat dalam menyelesaikan proyek tersebut, hal ini sangat sesuai dengan *engagement*.

Engagement adalah keterlibatan karyawan untuk ikut andil dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, yang dapat mempengaruhi psikologis karyawan ditempat kerja. Keadaan psikologis yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif, ditandai dengan kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi secara maksimal demi keberhasilan perusahaan (Albrecht, 2010).

Keterlibatan dalam bekerja dapat mempengaruhi keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan. *Engagement* menggambarkan keterlibatan kerja yang terdiri dari semangat, dedikasi, serta rasa loyalitas yang mendalam untuk berusaha memberikan kontribusi maksimal demi kesuksesan perusahaan (Yalabik et al, 2017).

Untuk itu berdasarkan hasil dari *in-dept interview* yang sudah dilakukan, mayoritas mengarah pada hal-hal seperti imbalan, pengakuan, dan keadilan di perusahaan, maka penulis akan mengangkat judul “Pengaruh *Total Reward*, dan *Engagement* terhadap *Intention to Stay* pada karyawan PT.XYZ”.

1.2 Rumusan Masalah

Tingkat rasa ingin bertahan di perusahaan memiliki hasil yang kurang memuaskan jika dibandingkan dengan karyawan yang ingin pindah. Hal ini wajib menjadi perhatian perusahaan PT. XYZ terhadap karyawan yang tidak memiliki keinginan bertahan dengan mencari penyebab hal tersebut.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang dilakukan penulis terhadap karyawan PT. XYZ penulis menemukan masalah berikut:

1. Kurangnya kepercayaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, hal ini membuat karyawan merasa kurang di percaya dan tidak termotivasi. Mereka merasa kurang bisa berkembang jika bertahan dengan perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa *engagement* masih belum dilakukan dengan benar di perusahaan PT.XYZ.

2. Banyak karyawan yang merasa kurang diapresiasi oleh perusahaan padahal mereka sudah berkerja semaksimal mungkin, bahkan mereka juga rela lembur tanpa di bayar demi mengejar target perusahaan. Karyawan merasa bonus yang mereka terima setiap akhir bulan desember tidak sesuai dengan pekerjaan yang mereka kerjakan dan tekanan yang mereka terima selama satu tahun. Hal ini membuktikan bahwa ada nya masalah dengan sistem *total reward* di perusahaan PT. XYZ.

1.3 Pertanyaan penelitian

Berdasarkan fenomena dan latar belakang yang didapat melalui hasil *in-depth interview* yaitu kurang cukup apresiasi dan pengakuan dari perusahaan serta masih adanya ketidak adilan perilaku terhadap *middle level management* dan *lower level management*. Sehingga menimbulkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *total reward* memiliki pengaruh positif pada *intention to stay* terhadap karyawan?
2. Apakah *engagment* memiliki pengaruh positif terhadap *intention to stay* terhadap karyawan?

1.4 Tujuan Penelitan

Berdasarkan hasil fenomena dan rumusan masalah yang telah di uraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh positif *total reward* terhadap *intention to stay* pada karyawan PT. XYZ.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif *engagement* terhadap *intention to stay* pada karyawan PT. XYZ.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian dilakukan oleh penulis dengan harapan bisa memberikan kontribusi yang baik, serta memiliki manfaat dalam akademis, praktis, dan bagi perusahaan yang menjadi objek penelitian. Berikut:

1.5.1 Manfaat Akademis

Melalui hasil dari penelitian ini, penulis berharap agar penelitian ini nanti nya memiliki hasil yang akan berguna untuk penelitian yang selanjutnya, serta untuk Akademis penulis berharap penelitian ini akan bermanfaat terutama untuk *Human Capital*, khusus nya untuk yang mempelajari *Total Reward*, *Engagement*, dan *Intention to Stay* pada karyawan PT. XZY.

1.5.2 Manfaat Bagi Perusahaan

Dari penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan masukan dan juga saran kepada perusahaan sehingga perusahaan dapat mempertimbangkan serta memiliki tolak ukur dalam mempertahankan karyawan yang dianggap penting dengan berfokus kepada *Total Reward* dan *Engagement*. Agar karyawan merasa betah dan memiliki keinginan untuk bertahan di perusahaan.

1.5.3 Manfaat Pembaca

Dari penelitian ini, penulis berharap agar pembaca mampu memahami dan mempelajari penelitian ini untuk bisa memberikan kritik dan saran khususnya dalam *Total Reward, Engagement, dan Intention to Stay*.

1.6 Batasan Penelitian

Peneliti membatasi ruang lingkup penelitian ini supaya dapat berfokus pada fenomena yang telah dijelaskan diatas. Batasan penelitian pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Responden dari penelitian ini adalah karyawan PT. XYZ.
2. Responden dari penelitian ini yaitu karyawan yang memiliki lama waktu berkerja minimal 2 tahun di PT. XYZ.
3. Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah *Total Reward, Engagement, dan Intention to Stay*.
4. Pada penelitian ini, penulis menggunakan aplikasi SPSS stastitic 23 dalam mengelolah data uji *pre – test* dan mengelolah data uji *maintest*.

1.7 Sistematika Penulisan

BAB 1: PENDAHULUAN

Dalam Bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

BAB 2: LANDASAN TEORI

Bab ini akan menjelaskan konsep dari semua variabel yang memiliki hubungan dengan masalah yang telah dirumuskan mengenai *Total Reward*, *Engagement*, dan *Intention to Stay*. Ada juga teori serta konsep yang melatar belakangi hubungan antara variabel satu dengan yang lainnya serta definisi dari setiap variabel yang didapat dari pengertian para ahli didalam jurnal dan buku.

BAB 3: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini penulis akan sedikit menjelaskan mengenai sejarah dari objek penelitian serta metode apa saja yang peneliti gunakan didalam mengolah data, ruang lingkup penelitian, variabel penelitian, teknik perolehan data, dan tabel operasional.

BAB 4: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada Bab ini, penulis akan menjelaskan mengenai gambaran umum dari objek penelitian dan hasil dari kuesioner yang telah dikumpulkan, kemudian akan dihubungkan dengan teori dari variabel yang diambil dari bab 2 dan setiap variabel peneliti akan memberikan hasil analisis terkait dengan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis.

BAB 5: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir, karena keterbatasan peneliti maka peneliti akan membuat kesimpulan serta saran yang diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, agar dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

