

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Persaingan bisnis yang terjadi saat ini sangat kompetitif secara global, semua sektor bisnis sedang berusaha mempertahankan perusahaannya dan karyawan terbaiknya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari para pesaingnya (Ghanty & Bhusan, 2021). Sumber daya manusia (SDM) merupakan hal terpenting dalam keunggulan kompetitif organisasi karena berdampak pada efisiensi organisasi, produktivitas dan keberhasilan organisasi (Biason, 2020). Keberhasilan suatu perusahaan bergantung dengan kinerja karyawan, oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan kualitas karyawan agar memiliki komitmen terhadap perusahaan melalui sikap loyalitas yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan (Seran, Giri & Ndoen, 2018). Karyawan mempunyai tugas utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan, adanya kegagalan dalam mengelola karyawan akan menimbulkan penurunan kualitas perusahaan baik kinerja maupun profit (Rayadi, 2012). Pentingnya dalam menjaga kepuasan karyawan akan mempengaruhi kinerjanya untuk pengembangan perusahaan.

Pentingnya perusahaan menjaga, mengelola dan mempertahankan karyawan yang dimilikinya, agar mampu berkontribusi bagi perusahaan dalam meningkatkan

kinerja perusahaan (Sukmadewi & Dewi, 2020). Perusahaan dalam mempertahankan karyawan merupakan tantangan yang sulit saat ini. Banyaknya karyawan yang mudah berpindah ke perusahaan lain, maka akan merugikan perusahaan dalam segi biaya merekrut karyawan baru, kehilangan karyawan berbakat dan menjadi ancaman bagi keefektifan perusahaan (Ozkan, 2012). Perpindahan karyawan ke perusahaan lain berkaitan dengan tingginya *turnover* dalam suatu perusahaan. Jika karyawan memiliki keinginan berpindah akan memberi dampak negatif terhadap perusahaan dengan kehilangan karyawan berbakat, penyebab terjadinya *turnover* dalam perusahaan dapat terjadi dari faktor individu maupun organisasi (Harvida & Wijaya, 2020). Wahyuni dan Ikhwan (2022) melakukan penelitian di Indonesia dari 16 artikel jurnal yang diteliti yaitu perusahaan manufaktur, bidang kesehatan dan telekomunikasi merupakan populasi yang paling sering diteliti. Faktor terbesar terjadinya *turnover* di perusahaan adalah kepuasan kerja 25%, komitmen organisasi 18%, stres kerja 14%, tuntutan pekerjaan 7% dan kompensasi 4% (Wahyuni & Ikhwan, 2022). Bertahannya karyawan dalam perusahaan menjadi hal penting yang perlu diperhatikan agar perusahaan tidak kehilangan karyawan yang kompeten.

Organisasi harus mempertimbangkan kepuasan karyawannya dalam meningkatkan retensi karyawannya. Penelitian yang dilakukan oleh Yousuf dan Siddqui (2019) mengungkapkan bahwa faktor retensi dapat memotivasi karyawan dan mengikat karyawan berbakat dan pemanfaat yang tepat dari faktor retensi dapat mengurangi faktor turnover dan biaya yang dikeluarkan sebagai hasilnya, sehingga

pembahasan perusahaan perlu meningkatkan retensi karyawan menjadi istilah yang populer untuk diteliti sebagai bentuk pencegahan yang dilakukan perusahaan agar tidak kehilangan karyawan terbaiknya (Yousuf & Siddqui, 2019). Penelitian terkait *employee retention* memiliki ikatan dengan penelitian *turnover intention*. Keterkaitan ini dibuktikan dari penelitian terdahulu yaitu pada penelitian Purnama dan Mayliza (2019) mengatakan bahwa adanya pengaruh *employee retention* terhadap *turnover intention*. Pratiwi, Komariah dan Jhoansyah (2020) mengatakan bahwa retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan.

Retensi karyawan merupakan upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan berbakat tidak meninggalkan perusahaan (James & Mathew, 2012). Keberhasilan perusahaan terhadap upaya meningkatkan retensi karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja, karyawan yang memiliki rasa puas cenderung percaya bahwa perusahaan menggunakan keterampilan mereka, menghargai kinerja dan komitmen mereka (Biason, 2020). Karyawan yang puas terhadap perusahaannya memiliki kontribusi berupa peningkatan produktivitas, kinerja karyawan, hingga meningkatnya retensi atau menurunnya *turnover* karyawan (Robert & Judge, 2008). Perusahaan dapat memberikan kenyamanan dan memberikan fasilitas yang baik kepada karyawan maka dapat memberikan retensi karyawan yang kuat kepada perusahaan, sehingga karyawan tidak akan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan dengan kata lain *turnover* akan berkurang (Wulansari, Meilita & Ganesan, 2020). Adanya kontribusi dalam

menghargai karyawan akan menciptakan rasa nyaman dalam bekerja sehingga upaya mempertahankan karyawan diperlukan oleh perusahaan.

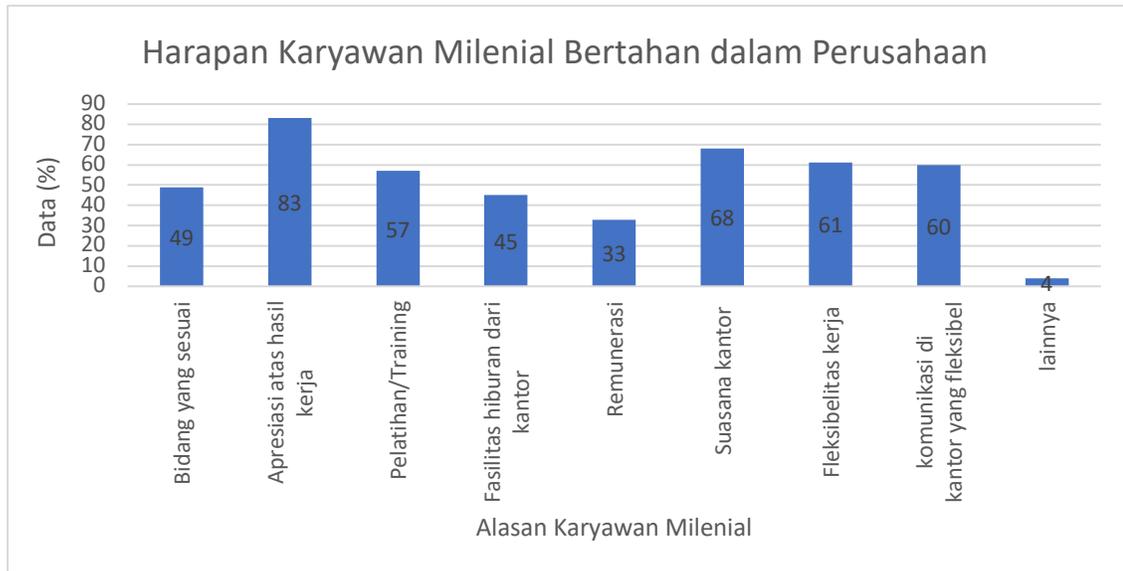
Strategi retensi dilakukan untuk mempertahankan karyawan, ketika karyawan meninggalkan sebuah organisasi, dia membawa budaya, nilai-nilai, keahlian yang dapat dimanfaatkan oleh para pesaing sehingga dapat merugikan organisasinya. Maka dari itu retensi diperlukan untuk pertumbuhan dan stabilitas organisasi (Singh, 2019). Organisasi dapat dianggap buruk jika mereka gagal mengatasi masalah turnover yang terus meningkat. Masalah tingkat retensi yang buruk terjadi di berbagai industri, salah satunya bidang teknologi (perangkat lunak) seperti yang dilaporkan dalam survei global LinkedIn memiliki tingkat turnover karyawan tertinggi dengan 13,2% (Corner, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Alias, dkk (2019) mengungkapkan fakta yang terjadi di industri informasi, komunikasi dan teknologi (TIK) di Malaysia tidak bisa lepas dari menghadapi krisis masalah tingkat retensi yang buruk diantara karyawannya (Alias dkk, 2019).

Robert Walters melakukan penelitian di Indonesia dalam “Salary Survey 2022” mengenai ekspektasi karyawan untuk bertahan di tempat kerja melalui survei gaji tahunan bahwa sebanyak 44% karyawan akan menolak posisi baru jika tidak fleksibilitas yang ditawarkan oleh perusahaan, sementara remunerasi merupakan faktor kunci untuk mempertahankan karyawan, lingkungan kerja adalah penentu paling penting, sekitar 54% menyatakan memiliki rekan kerja, budaya adalah aspek yang paling mereka hargai dalam sebuah organisasi (Malaysia, 2022). Robert Walters

(2020) melakukan penelitian di Indonesia mengenai karyawan berpindah bekerja berdasarkan jabatan 31% karyawan teknologi, 17% karyawan finance, 36% karyawan bank, 25% karyawan HR, 28% karyawan marketing, dan 22% karyawan manufaktur. Rata-rata karyawan berpindah karena 4 alasan utama yaitu kompensasi dan benefit yang lebih baik, perkembangan karir, kesempatan untuk bekerja secara internasional dan keseimbangan kehidupan pekerjaan. Alasan utama berpindahnya karyawan dalam penelitian terdahulu merupakan salah satu faktor dari retensi karyawan sehingga retensi karyawan perlu dikembangkan oleh perusahaan sebagai pencegahan hilangnya karyawan terkhusus karyawannya (Walters, 2020).

Mercer (2021) mengumumkan survei yang dilakukan di seluruh industri di Indonesia, perusahaan teknologi tinggi dan internet diperkirakan akan mengalami kenaikan benefit sekitar 7,3% di tahun 2022, sementara industri pertambangan dan jasa memungkinkan akan mempertahankan kenaikan gaji di tahun depan. Maka itu pekerjaan terkait teknologi sangat diminati dan persaingan untuk tenaga kerja terampil di bidang ini sangat ketat dan penawaran lebih tinggi dibandingkan industri lainnya (Mercer, 2021). Deloitte (2019) mengumumkan survei mengenai harapan karyawan ditempat kerja karyawan milenial agar bertahan di perusahaan yaitu bekerja di bidang yang sesuai, apresiasi hasil kerja, adanya pelatihan dalam pekerjaan, fasilitas dari kantor untuk karyawan, remunerasi, suasana kantor yang menyenangkan, komunikasi yang fleksibel (Deloitte, 2019). Data dirincikan pada grafik 1.1.

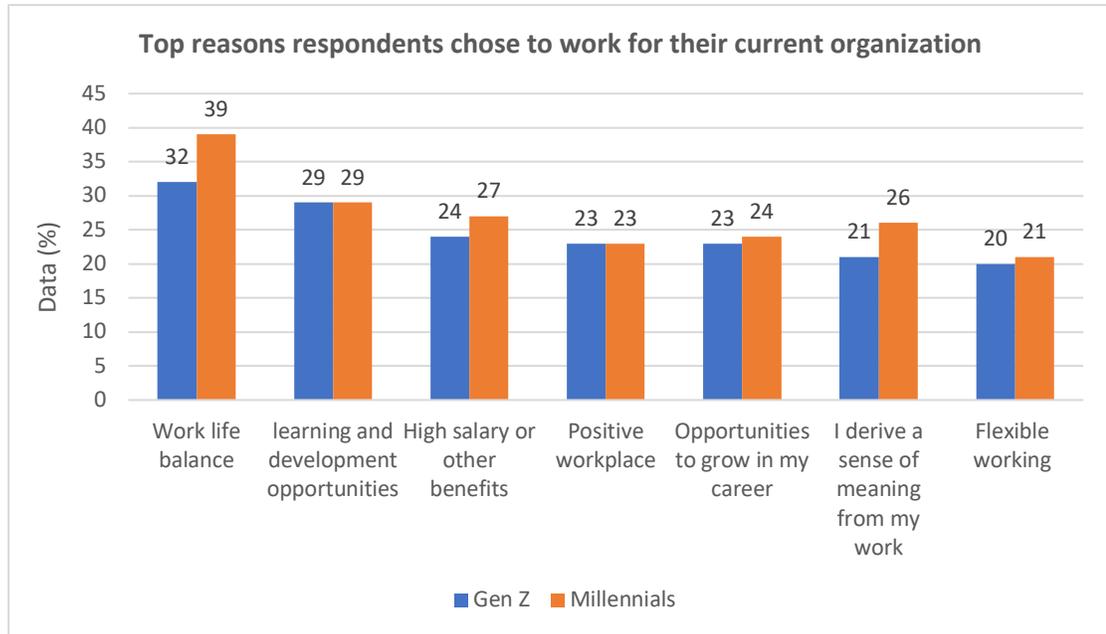
Grafik 1.1 Survei Harapan Karyawan Milenial



Sumber : Deloitte (2019)

Deloitte (2022) mengumumkan hasil surveinya tahun ini terkait dengan karyawan milenial dan gen Z di tengah periode pergantian pekerjaan sukarela yang tinggi, beberapa alasan utama karyawan memilih bertahan diperusahaannya saat ini yaitu adanya *work life balance*, pengembangan karir, tingginya remunerasi/benefit, lingkungan kerja yang positif, fleksibilitas kerja, saya banyak belajar dari pekerjaan yang dijalani. Hal ini yang perlu diupayakan oleh perusahaan untuk terus mempertahankan karyawan terbaiknya (Deloitte, 2022). Data dirincikan pada grafik 1.2.

Grafik 1.2 Survei Alasan Karyawan Bertahan dalam Perusahaan



Sumber : Deloitte (2022)

PT Karunia Bandhawa Anjaya merupakan perusahaan yang berdiri sejak 1993 yang bergerak dalam bidang usaha wahana bermain dan hiburan keluarga bernama Alien Entertainment yang berisikan permainan menggunakan mesin *ardcade game* yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia dan berlokasi di Duta Indah Karya Blok D23, Jl Daan Mogot KM 13. PT Karunia Bandhawa Anjaya memiliki visi untuk menjadikan pilihan arena rekreasi keluarga untuk masyarakat Indonesia dan misi dengan memberikan kepuasan bagi pelanggan melalui permainan yang kreatif, inovatif dan pelayanan yang prima (Sumber: *company profile* resmi PT Karunia Bandhawa Anjaya). Data presentase turnover pada karyawan PT Karunia Bandhawa Anjaya di Jakarta dinilai cukup tinggi melebihi standar turnover yaitu 10%. Turnover dapat

dikatakan normal atau sesuai standar apabila kisaran antara 5% - 10% per tahun (Amir dkk, 2017). Data turnover PT Karunia Bandhawa Anjaya memang mengalami penurunan dari tahun 2020 mencapai 35% dengan jumlah karyawan keluar mencapai 48 karyawan. Namun di tahun 2021 dan 2022 mencapai 12,2 %, artinya turnover pada PT Karunia Bandhawa Anjaya melebihi standar turnover per tahun. Adanya peningkatan *turnover* di PT Karunia Bandhawa Anjaya dari berbagai posisi jabatan dan departemen dengan berbagai alasan, data *turnover* dirincikan seperti pada table 1.1.

Tabel 1.1 Tingkat *Turnover* Karyawan PT Karunia Bandhawa Anjaya

Tahun	Jumlah Karyawan				Turnover (%)
	Awal Tahun	Masuk	Keluar	Akhir Tahun	
2019	163	3	11	155	6,9
2020	155	6	48	119	35,0
2021	119	5	14	110	12,2
2022	110	5	13	102	12,2

Sumber : Olahan Data Internal PT Karunia Bandhawa Anjaya (2022)

Dari tabel diatas, tingginya *turnover* yang terjadi di perusahaan PT Karunia Bandhawa Anjaya perlu mulai diantisipasi dan diperhatikan. Upaya mempertahankan karyawan menjadi tujuan dan harapan utama perusahaan, situasi ini sejalan dengan permasalahan yang terjadi pada perusahaan yang diamati. Dalam perkembangan, PT Karunia Bandhawa Anjaya mengalami kesulitan dalam mengelola karyawannya yang diinformasikan dari Human Resources (HR) terkait kebutuhan merekrut karyawan baru untuk posisi menggantikan karyawan yang resign terus meningkat setiap tahunnya. Hal ini berkaitan dengan retensi karyawan yang rendah sehingga terjadinya peningkatan

keluarnya karyawan. Fenomena penelitian dijelaskan dengan data hasil wawancara singkat yang diajukan kepada Human Resources (HR) PT Karunia Bandhawa Anjaya yang berinisial AH pada 20 Oktober 2022 dengan tujuan mendapatkan gambaran atas permasalahan retensi yang terjadi pada PT Karunia Bandhawa Anjaya, human resources (HR) menyampaikan alasan *resign* karyawan berdasarkan *exit* interview yang dilakukan sebelum karyawan keluar dari perusahaan bahwa karyawan keluar karena dipengaruhi faktor internal seperti keinginan untuk membuka usaha sendiri, atau faktor eksternal seperti mendapatkan pekerjaan di tempat baru, dan kebijakan yang diputuskan oleh manajemen. Hal ini menyatakan bahwa adanya beberapa aspek yang dapat mempengaruhi permasalahan retensi karyawan yang belum berjalan baik sehingga menyebabkan peningkatan keluarnya karyawan dari PT Karunia Bandhawa Anjaya.

Dari data internal PT Karunia Bandhawa Anjaya alasan karyawan *resign* disebabkan oleh beberapa faktor yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan oleh perusahaan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan retensi karyawan organisasi pada karyawan diantaranya adalah *employee engagement*, *job satisfaction*, *compensation* dan *work environment*.

Banyak faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. Kaitan retensi karyawan dengan *employee engagement*, Gallup (2004) mengatakan bahwa *employee engagement* adanya rasa komitmen dan kepuasan serta antusiasme dalam melakukan pekerjaan. Penelitian lain oleh Shuck dan Wollard (2010) mengatakan bahwa *employee*

engagement sebagai sebuah kondisi, pemikiran, emosi dan perilaku karyawan yang mendedikasikan diri untuk kepentingan prestasi kinerja perusahaan. Adanya rasa komitmen karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan mendedikasikan dirinya di perusahaan dalam jangka waktu lebih lama, hal ini dibuktikan dalam penelitian Ratnawati dan Subudi (2018) terdapat pengaruh *employee engagement* positif dan signifikan terhadap *employee retention*. Penelitian Ekhsan dan Taopik (2020) pada PT Matahari Putra Prima, Tbk *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee retention*, ketika karyawan merasa terlibat dalam pekerjaannya dalam segala bidang dan saling membantu untuk mewujudkan kinerja perusahaan akan tercipta *employee retention* agar karyawan tetap bertahan di perusahaan.

Selain faktor *employee engagement*, *job satisfaction* mempunyai pengaruh terhadap retensi karyawan. *Job satisfaction* adalah sikap emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaannya, *job satisfaction* merupakan cerminan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dalam menghadapi segala sesuatu di lingkungan kerjanya (Nurhayati, 2016). Pandangan menyenangkan yang dialami karyawan terhadap pekerjaannya dapat membuat karyawan akan lebih bertahan lama dalam perusahaan, hal ini dibuktikan dalam penelitian Aditeresna dan Mujiati (2018) terdapat kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. penelitian lainnya dilakukan oleh Bahrin dan Yusuf (2022) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi

karyawan dengan sifat pengaruh yang kuat, adanya kepuasan kerja maka akan lebih rendahnya niat karyawan untuk keluar dari perusahaan (Bahrun & Yusuf, 2022). Penelitian lainnya ditemukan kepuasan kerja dapat meningkatkan retensi karyawan karena kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang handal dan relevan terhadap retensi karyawan (Baison, 2020).

Selain faktor *job satisfaction*, *compensation* mempunyai pengaruh terhadap retensi karyawan dimana *compensation* memiliki arti lebih luas dari upah atau gaji. Upah merupakan penghargaan dalam bentuk finansial sedangkan kompensasi merupakan penghargaan dari perusahaan dalam bentuk finansial atau non finansial (Samsudin, 2009). *Compensation* memiliki kegunaan bagi perusahaan seperti menghargai prestasi kerja, mempertahankan karyawan, memperoleh karyawan yang bermutu, pengendalian biaya dan memenuhi perturan-peraturan pemerintah (Edi, 2009). Tujuan adanya kompensasi dalam perusahaan untuk mempertahankan karyawan merupakan salah satu bentuk retensi karyawan, hal ini dibuktikan pada penelitian Bahrun dan Yusuf (2022) pada PT. Interaktif Media Siber bahwa kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan, semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan maka retensi karyawan akan meningkat. Pengaruh kompensasi juga dibuktikan dalam penelitian Violetta dan Edalmen (2020) pada PT Prima Utama Teknik bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, apabila kompensasi yang diperoleh karyawan layak dan adil maka niat karyawan untuk bertahan jangka lama akan meningkat.

Selain faktor *compensation*, *work environment* mempunyai pengaruh terhadap retensi karyawan dimana *work environment* merupakan bagian diluar perusahaan yang memiliki potensi mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja dapat dalam bentuk fisik atau non fisik, lingkungan kerja fisik adalah keadaan berbentuk fisik yang terdapat dalam tempat kerja, sedangkan lingkungan kerja non fisik keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja (Widodo, 2014). Adanya potensi yang dipengaruhi lingkungan kerja terhadap karyawan dalam bekerja, hal ini dibuktikan dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurisman (2018) bahwa adanya pengaruh positif lingkungan kerja terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Rattu dan Tielung (2018) pada Rumah Sakit Siloam Manado terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap retensi karyawan, dikarenakan produktivitas karyawan sangat tergantung pada lingkungan kerjanya.

Berdasarkan fenomena gap, atas temuan tersebut penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengkaji tentang “Pengaruh *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, *Compensation* dan *Work Environment* Terhadap *Employee Retention* pada PT Karunia Bandhawa Anjaya.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan Masalah dalam penelitian ini, yaitu :

- 1) Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention* pada karyawan PT Karunia Bandhawa Anjaya?

- 2) Apakah *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention* pada karyawan PT Karunia Bandhawa Anjaya?
- 3) Apakah *Compensation* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention* pada karyawan PT Karunia Bandhawa Anjaya?
- 4) Apakah *Work Environment* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention* pada karyawan PT Karunia Bandhawa Anjaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui, yaitu:

- 1) Menganalisa dan memberikan bukti empiris bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention* pada karyawan PT Karunia Bandhawa Anjaya
- 2) Menganalisa dan memberikan bukti empiris bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention* pada karyawan PT Karunia Bandhawa Anjaya
- 3) Menganalisa dan memberikan bukti empiris bahwa *Compensation* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention* pada karyawan PT Karunia Bandhawa Anjaya
- 4) Menganalisa dan memberikan bukti empiris bahwa *Work Environment* berpengaruh positif terhadap *Employee Retention* pada karyawan PT Karunia Bandhawa Anjaya

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan oleh peneliti dalam penelitian ini, yaitu:

1.4.1 Manfaat Teoritis

- 1) Memberikan bukti empiris tentang *job satisfaction*, *employee engagement*, *compensation* dan *work environment* berpengaruh positif terhadap *employee retention*.
- 2) Memberikan ide konseptual dan pengetahuan bagi peneliti selanjutnya khususnya pada bidang MSDM

1.4.2 Manfaat Praktisi

- 1) Bagi Perusahaan, menjadi masukan bagi manajemen PT Karunia Bandhawa Anjaya dalam bentuk informasi dan bukti empiris untuk melakukan pengembangan retensi karyawan dan peningkatan kualitas hubungan kerja terhadap karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan
- 2) Bagi Pembaca, agar dapat mengetahui pengaruh *job satisfaction*, *employee engagement*, *compensation* dan *work environment* terhadap *employee retention* sehingga dapat diterapkan ketika melakukan pekerjaan dalam perusahaan

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penelitian ini terbagi menjadi lima bagian yang memberikan gambaran secara keseluruhan yang akan diteliti, yaitu :

BAB I PENDAHULUAN

Latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Menguraikan setiap teori penelitian untuk menjadi referensi utama dalam analisis penelitian (konsep variabel, pengajuan hipotesis, model penelitian)

BAB III METODE PENELITIAN

Menguraikan detail proses penelitian, tipe penelitian, objek penelitian, metode, Teknik pengumpulan data, operasional dari variabel yang digunakan dan hasil uji instrumen penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menguraikan pengumpulan, pengolahan dan hasil perhitungan data serta pembahasan yang didukung dengan teori penelitian sebelumnya yang sesuai dengan data yang dibahas.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Menyimpulkan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dan saran yang berisikan implikasi manfaat untuk peneliti selanjutnya dan keterbatasan pelaksanaan penelitian