

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Di era globalisasi saat ini persaingan bisnis semakin ketat sehingga perusahaan harus mampu dengan cepat merespon segala bentuk perkembangan yang terjadi dan mampu mengelola sumber daya manusianya terutama yang berkualitas dan berbakat agar perusahaan mampu bertahan. Kualitas sumber daya manusia diukur dari keterampilan, kapabilitas, pengetahuan, serta sikap positif dalam lingkungan kerja. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam kesuksesan sebuah perusahaan dan menjadi penentu arah masa depannya dalam mengembangkan bisnis dan bersaing di pasar global.

Masalah yang timbul ketika terdapat kesalahan dalam mengelola sumber daya manusia yaitu meningkatkan perputaran tenaga kerja. Dengan kehilangan karyawan yang berkualitas akan memperburuk keadaan, maka untuk menanggulangi hal tersebut perusahaan harus memikirkan strategi untuk mempertahankan karyawannya agar perusahaan dapat berjalan dengan baik dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Wijaya dan Harvida (2020:21) mengatakan bahwa salah satu strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan dalam menekan angka turnover adalah dengan meningkatkan retensi karyawan.

Retensi karyawan adalah upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan potensial yang dimilikinya supaya tetap berada dalam perusahaan (Mathis & Jackson, 2011:126). Pengembangan program retensi karyawan merupakan komponen penting bagi perusahaan. Hal ini karena program retensi karyawan menjadi salah satu upaya untuk menjaga keterikatan karyawan (*employee engagement*) agar tetap bekerja di perusahaan (Wedanti dan Gorda, 2018:4). Jika retensi karyawan buruk, maka akan meningkatkan perputaran tenaga kerja yang secara negatif mempunyai dampak buruk terhadap perusahaan.

PT Pasific Asia Packaging adalah perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan biji plastik yang diproduksi menjadi kemasan yang dapat digunakan untuk wadah air minum dan wadah kosmetik. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur, sumber daya manusia perlu diperhatikan seperti, peluang karier, rancangan tugas dan pekerjaan serta penghargaan upaya untuk meningkatkan retensi karyawan dalam perusahaan. Adapun permasalahan yang terjadi pada PT Pasific Asia Packaging adalah tingkat perputaran tenaga kerjanya menunjukkan angka di atas batas normal. Dikutip dari Sitorus (2017:4) tingkat *turnover* tergolong tinggi apabila lebih dari 10 persen per tahun. Data *Turnover* karyawan PT Pasific Asia Packaging disajikan dalam tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Data Jumlah Perputaran Karyawan pada PT Pasific Asia Packaging**  
**Tahun 2017 – 2021**

Tahun	Jumlah Karyawan				<i>Turnover</i>
	Awal Tahun	Masuk	Keluar	Akhir Tahun	
2017	176	33	28	181	15.69%
2018	181	27	28	180	15.51%
2019	180	12	35	157	20.77%
2020	157	6	18	145	11.92%
2021	145	8	15	138	10.60%
Rata – Rata					14.89%

Sumber: HRD PT Pasific Asia Packaging, 2021.

Data perputaran karyawan PT Pasific Asia Packaging tahun 2017 – 2021 yang disajikan dalam Tabel 1.1 menunjukkan masih tingginya karyawan yang mengundurkan diri. Hal ini ditunjukkan dengan persentase *turnover* PT Pasific Asia Packaging yang masih di atas 10 persen dan dikategorikan di atas batas normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingginya *turnover* menunjukkan perusahaan kurang mampu mempertahankan karyawannya lebih lama berada di dalam perusahaan.

Penyebab turunnya tingkat retensi karyawan dapat dilihat melalui prasurvei indikator retensi karyawan terhadap 30 karyawan, sebagai berikut:

**Tabel 1.2**

**Hasil Prasurvei Retensi Karyawan PT Pasific Asia Packaging**

PERTANYAAN	Jawaban	
	YA	TIDAK
Apakah terdapat nilai dan budaya perusahaan yang mendukung program pemeliharaan karyawan	12	18
Apakah perusahaan memberikan kesempatan dan peluang untuk mendapatkan promosi	0	30
Apakah perusahaan memberikan gaji yang sesuai dengan beban kerja yang diberikan	5	25
Apakah rancangan tugas dan pekerjaan mudah dipahami	30	0
Apakah hubungan antar karyawan diperusahaan sangat baik dan akrab	16	14

Berdasarkan tabel 1.2 data hasil prasurvei dari 30 karyawan menunjukkan adanya masalah terkait retensi karyawan di PT Pasific Asia Packaging. Kebanyakan karyawan menyatakan ketidakpuasan terhadap beberapa aspek kunci, seperti nilai dan budaya perusahaan yang kurang mendukung program pemeliharaan karyawan, kurangnya kesempatan untuk mendapatkan promosi, serta persepsi bahwa gaji yang diberikan tidak sebanding dengan beban kerja yang ditanggung. Dengan tingkat *turnover* yang tinggi, perusahaan perlu segera mengambil langkah-langkah perbaikan yang tepat untuk memastikan keberlangsungan operasional dan stabilitas organisasional di masa depan. Hal ini termasuk memperbaiki budaya dan hubungan kerja di dalam perusahaan, meningkatkan kompensasi yang sesuai dan menciptakan peluang karir yang jelas.

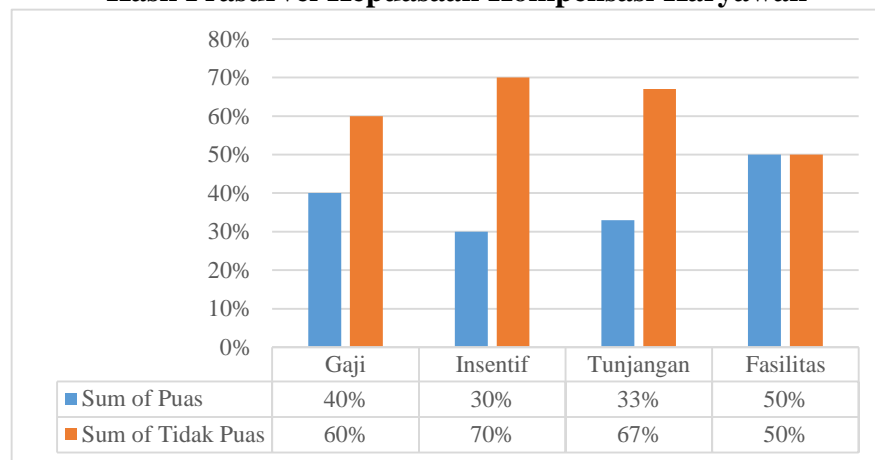
Dewi dan Riana (2019:6) mengatakan bahwa kompensasi dapat memengaruhi karyawan bertahan pada suatu perusahaan. Faktor yang menyebabkan karyawan berperilaku tidak loyal terhadap PT Pasific Asia Packaging, salah satunya adalah kompensasi. Kompensasi yang baik merupakan salah satu aspek penting yang diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia. Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima karyawan atas kontribusinya secara langsung melalui gaji pokok serta pembayaran secara tidak langsung melalui tunjangan. Tidak dapat dipungkiri bahwa kepuasan atas kompensasi yang diberikan akan sangat berpengaruh terhadap karyawan itu sendiri. Apabila karyawan merasa puas atas pemberian kompensasi tentu karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan bertahan di perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Departemen Human Resource PT Pasific Asia Packaging bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan berupa gaji pokok sudah sesuai dengan UMK (Upah Minimum Kota/Kabupaten), tunjangan berupa asuransi kesehatan dan ketenagakerjaan serta THR (Tunjangan Hari Raya), fasilitas yang disediakan berupa seragam kerja, tempat parkir, tempat ibadah, toilet. Namun, ada beberapa karyawan yang mengeluh karena kompensasi yang diberikan masih dirasa kurang mencukupi untuk kebutuhan yang lain. Mereka hanya menerima gaji pokok dan uang makan saja. Kondisi ini menjadikan karyawan berupaya untuk mencari kesempatan kerja di perusahaan lain dan memutuskan untuk keluar dari perusahaan, sehingga *turnover* mengalami peningkatan yang artinya loyalitas karyawan dikatakan rendah.

Untuk mendukung permasalahan di atas, peneliti melakukan prasurvei mengenai kompensasi karyawan pada PT Pasific Asia Packaging dengan membagikan kuesioner prasurvei kepada 30 responden. Berikut adalah hasil data kuesioner prasurvei karyawan PT Pasific Asia Packaging, sebagai berikut:

Grafik 1.1

### Hasil Prasurvei Kepuasan Kompensasi Karyawan



Sumber: Hasil Data Prasurvei, 2023.

Berdasarkan hasil data prasurvei di atas tentang kepuasan karyawan terhadap sistem kompensasi yang ada. Dilihat dari gaji, sebagian besar responden yaitu 40% karyawan merasa sudah puas atas gaji yang diberikan, sedangkan 60% karyawan merasa tidak puas atas gaji yang diterima belum sesuai dengan harapan dan kebutuhan hidup. Pada insentif, sebanyak 30% karyawan menyatakan bahwa merasa puas atas insentif atau bonus yang diberikan perusahaan, sedangkan sebanyak 70% karyawan merasa tidak puas atas insentif yang diberikan. Pada tunjangan, sebanyak 33% karyawan menyatakan bahwa merasa puas atas tunjangan kesehatan yang diterima seperti tunjangan kesehatan yang mudah digunakan oleh karyawan dan keluarga, sedangkan 67% karyawan merasa tidak puas atas tunjangan kesehatan yang diterima belum tepat sasaran. Sebanyak 50% karyawan menyatakan bahwa merasa puas atas fasilitas yang diberikan perusahaan, sedangkan sebanyak 50% menyatakan tidak puas.

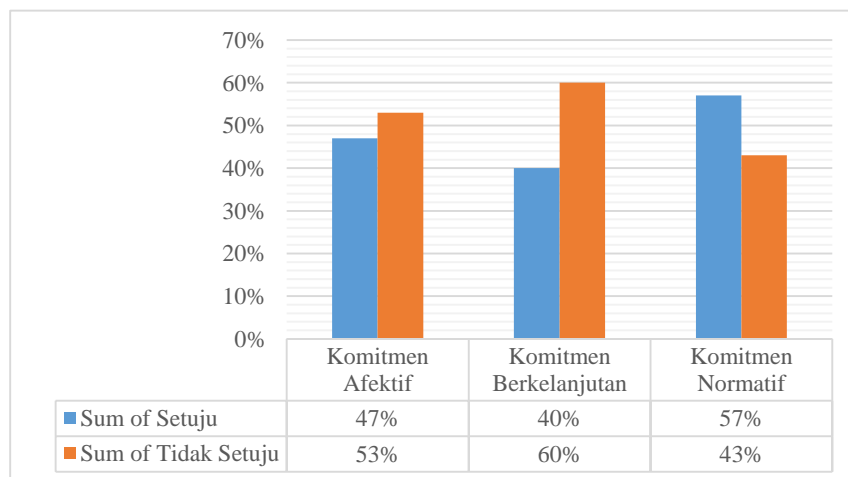
Pemberian kompensasi dapat memberikan suatu dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dan membuatnya lebih loyal terhadap perusahaan. Oleh karena itu, kompensasi yang baik akan meningkatkan retensi karyawan dalam perusahaan. Lubis (2015:164) menyatakan bahwa kompensasi merupakan hal penting bagi karyawan, karena kompensasi merupakan bentuk nilai yang diterima oleh karyawan atas kinerjanya. Hal ini didukung oleh penelitian Mardhani dan Dewi (2022:21) yang

menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan kepada karyawan maka semakin tinggi retensi karyawan dalam perusahaan.

Selain dipengaruhi oleh kompensasi, penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Utama (2018:19) menyebutkan bahwa faktor lain yang memengaruhi retensi karyawan adalah komitmen organisasional. Robbins dan Judge (2015:47) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu keadaan yang membuat karyawan memihak terhadap tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya. Komitmen organisasional merupakan sikap loyal yang membuat karyawan untuk tetap bekerja dalam suatu perusahaan dan terlibat dalam mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi cenderung akan bertahan di perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama karena mereka merasa terikat dan memiliki dedikasi yang kuat terhadap pekerjaan dan visi perusahaan.

Selanjutnya, peneliti ingin mengetahui tingkat komitmen organisasi pada PT Pasific Asia Packaging dengan membagikan kuesioner prasurvei kepada 30 responden. Berikut adalah hasil data kuesioner prasurvei karyawan PT Pasific Asia Packaging, sebagai berikut:

**Grafik 1.2**  
**Hasil Prasurvei Komitmen Organisasional Karyawan**



Sumber: Hasil Data Prasurvei, 2023.

Berdasarkan data prasarvei mengenai komitmen organisasional di atas, dilihat dari komitmen afektif sebanyak 53% menunjukkan kurangnya kemauan atau keinginan sebagian karyawan untuk menghabiskan sisa karir di perusahaan. Sedangkan sebanyak 60% karyawan cenderung masih mempertimbangkan imbalan finansial sebagai faktor utama komitmen berkelanjutan. Karyawan percaya bahwa perusahaan pada bidang yang sama dapat memberikan imbalan (gaji) yang lebih besar. Selain itu, sebagian karyawan menyatakan kesiapan untuk meninggalkan perusahaan jika ada peluang pekerjaan yang dianggap lebih baik di tempat lain. Namun, dilihat dari aspek komitmen normatif, sebanyak 57% menunjukkan bahwa sejumlah karyawan belum sepenuhnya memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Meskipun begitu, terdapat kendala atau hambatan yang membuat karyawan sulit untuk dengan mudah keluar dari perusahaan, meskipun tingkat loyalitas mereka belum optimal.

Menurut Wibowo (2016:188), “Komitmen organisasi merupakan kesediaan seseorang untuk mengikat diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasa dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi.” Penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Riana (2019:7856) mengatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada Bintang Kuta Hotel. Hal ini didukung oleh penelitian Darmika dan Sriathi (2019:4172) yang menyatakan bahwa pengujian hipotesis pada pengaruh komitmen organisasional terhadap retensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Artinya, semakin tinggi komitmen karyawan pada perusahaan maka tingkat retensi pada perusahaan juga akan meningkat.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, dapat dilihat betapa pentingnya kompensasi dan komitmen organisasional untuk meningkatkan retensi karyawan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasional terhadap Retensi Karyawan pada PT Pacific Asia Packaging”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah yang diambil antara lain:

1. Bagaimana Pengaruh Kompensasi terhadap Retensi Karyawan pada PT Pasific Asia Packaging?
2. Bagaimana Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Retensi Karyawan pada PT Pasific Asia Packaging?

## **1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan pada PT Pasific Asia Packaging.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap retensi karyawan pada PT Pasific Asia Packaging.

Manfaat dari penelitian ini:

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu:

1. Bagi Peneliti Selanjutnya  
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pembanding dan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan topik permasalahan yang sama, yaitu tentang pengaruh kompensasi dan komitmen organisasional terhadap retensi karyawan.
2. Bagi Perusahaan  
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan untuk mengambil langkah-langkah yang tepat dalam upaya peningkatan retensi karyawan melalui kompensasi dan meningkatkan komitmen organisasional di dalam perusahaan.
3. Bagi karyawan  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah berupa pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh kompensasi dan komitmen organisasional terhadap retensi karyawan di dunia kerja secara nyata.



#### **1.4 Ruang Lingkup Atau Pembatasan Masalah**

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa penelitian ini membahas pengaruh kompensasi dan komitmen organisasional terhadap retensi karyawan. Permasalahan dalam penelitian ini adalah sejumlah karyawan meninggalkan posisi dalam pekerjaannya atau tingkat *turnover* meningkat sehingga menggambarkan bahwa retensi karyawan di perusahaan ini rendah. Penulis ingin mengetahui faktor-faktor yang dapat memengaruhi retensi karyawan melalui masing-masing variabel yang diteliti, dan ingin mengetahui pengaruh kompensasi dan komitmen organisasional terhadap retensi karyawan.

Dengan demikian, peneliti membatasi ruang lingkup dan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Permasalahan penelitian yang dibahas, dibatasi pada pengaruh kompensasi dan komitmen organisasional terhadap retensi karyawan.
2. Analisis data penelitian difokuskan pada karyawan PT Pasific Asia Packaging,

#### **1.5 Sistematika Pelaporan**

Hasil dan pembahasan atas masalah penelitian akan dituangkan ke dalam sistematika pelaporan. Sistematika pelaporan hasil penelitian disusun terinci dalam lima bab dan subbab sebagai berikut:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan pendahuluan yang meliputi latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup atau pembatasan masalah, serta sistematika pelaporan.

##### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan kajian pustaka dan teori-teori pemecah masalah yang digunakan sebagai pendukung segala sesuatu yang berhubungan dengan topik penelitian ini. Meliputi pengertian kompensasi, jenis jenis kompensasi, tujuan kompensasi, faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi, indikator kompensasi. Komitmen organisasional meliputi, pengertian komitmen organisasional, dimensi komitmen organisasional, faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasional,

indikator komitmen organisasional. Retensi karyawan meliputi pengertian retensi karyawan, faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan, dan indikator retensi karyawan.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan desain penelitian mencakup metode penelitian yang digunakan, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, serta teknik pengumpulan data. Instrumen penelitian meliputi: variabel kompensasi, variabel komitmen organisasional dan variabel retensi karyawan. Metode analisis data yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, uji koefisien determinasi, uji F, uji t.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dibahas mengenai deskripsi objek penelitian, profil responden, deskripsi kompensasi dan komitmen organisasional serta pengaruhnya terhadap retensi karyawan. Selain itu, bab ini juga menguraikan pembahasan terhadap hasil penelitian.

### **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi simpulan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, serta saran yang kiranya dapat diterima dan bermanfaat bagi perusahaan.