

## **E. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan sumber daya paling penting yang wajib dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan (Putra dan Ardana, 2016). Keberhasilan dan keefektifan suatu perusahaan bergantung pada kinerja dan kualitas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut (Darmawati et al., 2021). Sumber daya manusia merupakan aset suatu perusahaan yang sangat penting, memiliki pengaruh dalam mendukung jalannya suatu perusahaan (Halisa, 2020). Menurut Cao *et al.* (2013) perusahaan harus memberikan perhatian kepada karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. (Ahmed dan Uddin, 2012) menyatakan bahwa perusahaan yang berhasil dapat dilihat dari bagaimana ketekunan, kinerja, kejujuran, efisiensi dan integritas dari karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Menurut Rayadi (2012), terjadinya hambatan dalam pencapaian tujuan organisasi dapat diakibatkan oleh pengelolaan sumber daya manusia yang gagal, baik dalam hal profit, kinerja, keuntungan ataupun keberlangsungan hidup dari perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada dapat menyebabkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan, hal ini tentu saja dapat memperburuk kondisi perusahaan (Astuti dan Dewi, 2019). Menurut Das dan Baruah (2013) salah satu hal yang dapat menjadi kunci kesuksesan dan kesehatan jangka panjang suatu organisasi adalah kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan potensialnya atau yang disebut juga sebagai retensi karyawan.

Menurut Sumarni (2011) retensi karyawan merupakan keahlian yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk dapat memperhatikan hak karyawan agar rasa keterikatan mereka terhadap perusahaan dapat meningkat sehingga dari hal tersebut akan meningkatkan kinerja dan kontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Retensi karyawan dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas perusahaan, karena semakin tinggi tingkat retensi maka tentu saja *turnover* menjadi rendah atau dengan kata lain retensi dapat menjadi solusi untuk meminimalisir terjadinya *turnover* karyawan yang tinggi. Azanza, *et al.* (2015) menyatakan bahwa *turnover* karyawan merupakan situasi seorang karyawan dimana memiliki keinginan berhenti bekerja dari perusahaan sehingga berujung pada keputusan untuk berhenti dan meninggalkan pekerjaannya.

Menurut Samuel dan Chipunza (2009), tujuan dari retensi karyawan yang paling utama adalah untuk mencegah keluarnya karyawan yang mempunyai keahlian dalam berorganisasi, karena dapat memberikan efek buruk terhadap produktivitas perusahaan. Sumarni (2011) menyatakan bahwa retensi karyawan yang tinggi sangat dibutuhkan dalam hal meningkatkan kinerja karyawan. Jika retensi karyawan rendah, nantinya dapat meningkatkan *turnover* yang mempunyai efek negatif terhadap efektivitas perusahaan. Retensi karyawan sangat terikat dengan keluar masuknya karyawan, dimana sifat hubungannya adalah berbanding terbalik. Hal tersebut dimaksudkan bahwa apabila tingkat retensi karyawan tinggi, maka tingkat perputaran karyawan pada suatu perusahaan rendah dan begitu pula sebaliknya jika tingkat retensi karyawan rendah maka tingkat perputaran karyawan dalam perusahaan tinggi (Putra dan Rahyuda, 2016).

Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan menurut Adzka dan Surya (2017) yaitu kompensasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, pelatihan dan pengembangan, persepsi dukungan organisasi, pengembangan karir, faktor demografi, keseimbangan kehidupan kerja, stres kerja, keamanan kerja, penghargaan, desain pekerjaan serta kepemimpinan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi retensi karyawan yaitu lingkungan kerja. Prasetya dan Suryono (2014) menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para karyawan yang dapat mempengaruhi masing-masing individu dalam melakukan pekerjaannya (Rahmawanti *et al.*, 2014). Agar tujuan dapat tercapai, maka perusahaan harus berusaha untuk membuat lingkungan kerja yang baik dari segi fisik dan non-fisik (Rahmawanti *et al.*, 2014).

Lingkungan kerja fisik adalah sesuatu hal yang ada di dalam perusahaan, misalnya meja, kursi, dan peralatan kerja di suatu organisasi atau perusahaan yang dapat memberi pengaruh pada karyawan dalam menjalankan atau melaksanakan pekerjaan sehari-hari (Rumada dan Utama, 2013). Menurut Sedarmayanti (2011) lingkungan kerja non fisik adalah seluruh situasi yang berkaitan dengan hubungan kerja seperti hubungan dengan bawahan, dengan atasan atau dengan sesama rekan kerja.

Kunci utama agar karyawan bertahan di perusahaan adalah dengan menciptakan kenyamanan kerja (Winterton, 2011). Ng'ethe (2013) berpendapat bahwa karyawan akan merasa puas dan lebih loyal terhadap perusahaan jika mereka menerima pengalaman yang positif dari lingkungan dimana karyawan bekerja dan karyawan akan lebih bertahan lama di perusahaan. Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan masih terdapat perbedaan hasil penelitian yakni, penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Rahyuda (2016), Ishak dan Pratama (2021) diperoleh hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap retensi karyawan, lalu pada penelitian yang dilakukan oleh (Frimayasa, 2021) diperoleh hasil bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan, sedangkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Aprilia dan Mukti (2018), Pratiwi dan Sriathi (2017) diperoleh hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi retensi karyawan adalah budaya organisasi. Handoko (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang diyakini anggota dalam organisasi yang dapat diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi untuk mempererat dan dapat dijadikan acuan berperilaku untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Budaya organisasi juga merupakan sebuah persepsi umum yang menjadi pegangan anggota dalam organisasi. Budaya organisasi adalah tentang bagaimana pekerja merasakan ciri khas atau karakteristik suatu budaya organisasi (Robbins, 2013). Budaya organisasi merupakan hasil dari budaya yang dominan dalam suatu organisasi yang dinyatakan dengan nilai-nilai inti atau *core values* dari anggota

mayoritas dalam organisasi tersebut. Apabila budaya dalam suatu perusahaan kuat maka nilai-nilai inti dari organisasi akan tersosialisasikan secara intensif kepada karyawan secara menyeluruh, sehingga apabila semakin besar karyawan menerima nilai-nilai inti tersebut maka akan semakin besar pula komitmen terhadap organisasi yang artinya perusahaan dapat mempertahankan karyawannya serta menurunkan tingkat *turnover* karena keterikatan karyawan akan terealisasi jika budaya organisasi semakin kuat (Nurisman, 2018). Meskipun demikian, ditemukan adanya perbedaan pendapat antar peneliti terkait hasil penelitian yang berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi, yakni pada penelitian yang dilakukan oleh Purbarini et al., (2021) diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap retensi karyawan, sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Nurisman (2018) memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

Faktor ketiga yang dapat pula mempengaruhi retensi karyawan adalah kepuasan kerja (Seran, 2018). (Armstrong, 2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Sikap disini adalah sikap yang menguntungkan terhadap pekerjaan, hal itu menunjukkan kepuasan kerja. Sedangkan sifat negatif dan tidak baik terhadap pekerjaan menunjukkan ketidakpuasan kerja. Ketika karyawan memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaan mereka maka akan tumbuh rasa untuk menetap lebih lama lagi di perusahaan. Faktor kepuasan kerja juga menjadi hal penting yang harus terpenuhi. Setiap karyawan tentu saja ingin untuk bisa memiliki kepuasan kerja, namun tidak selamanya kepuasan kerja dapat terpenuhi pada diri karyawan. Pada saat karyawan merasakan kepuasan kerja maka karyawan tersebut akan bekerja lebih keras lagi, lebih maksimal lagi. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja dalam dirinya dapat membuat karyawan berkomitmen lebih terhadap perusahaan, memiliki komitmen yang tinggi dan enggan untuk meninggalkan perusahaan (Iqbal et al., 2019). Semakin karyawan dapat merasakan kepuasan dalam bekerja maka tingkat retensi karyawan juga dapat meningkat. Dalam beberapa penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan ditemui adanya perbedaan hasil antar peneliti seperti, penelitian yang dilakukan

oleh Aditresna dan Mujiati (2018), serta Suwandana (2019) diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, sedangkan pada penelitian Aprilia dan Mukti, (2018) diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap retensi karyawan dan pada penelitian Ishak dan Pratama (2021) kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap retensi karyawan.

Faktor keempat yang mempengaruhi retensi karyawan adalah persepsi kompensasi. Persepsi kompensasi memegang peran penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan, kompensasi menjadi salah satu alasan seseorang bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dalam suatu perusahaan karyawan senantiasa mengharapkan adanya kompensasi yang memadai dan untuk mendapatkan kompensasi yang layak seseorang akan bekerja dengan maksimal (Purbarini et al., 2021). Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan atas kinerja karyawan dalam bentuk finansial berupa bonus, gaji, komisi, dan program perlindungan, atau non finansial seperti tanggung jawab, peluang promosi, peluang akan pengakuan, atau dari lingkungan psikologis dimana karyawan tersebut berada baik secara langsung maupun tidak langsung dan karyawan menerima kompensasi tersebut secara adil sesuai dengan tugasnya (Larasati, 2018). Menurut Ngazo dan Putranti (2022) kompensasi merupakan hal penting bagi karyawan, karena kompensasi merupakan bentuk nilai atau *value* yang diterima oleh karyawan atas kinerjanya. Semakin menarik faktor kompensasi maka akan semakin mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan organisasi sehingga retensi karyawan tetap terjaga dan sebaliknya semakin rendah tingkat kompensasi maka akan semakin mendorong niat karyawan untuk meninggalkan organisasi sehingga retensi menjadi menurun (Sumarto, 2009). Beberapa penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan telah dilakukan dan menunjukkan hasil yang berbeda. Menurut Dewi dan Riana (2019) serta menurut Purbarini et al., (2021) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh (Anshori, 2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang sedang atau tidak signifikan antara kompensasi dan retensi karyawan.

Palang Merah Indonesia (PMI) adalah sebuah organisasi perhimpunan nasional di Indonesia yang bergerak dalam bidang kemanusiaan. Definisi tersebut berlaku pula untuk PMI Kabupaten Banyumas dalam lingkup yang lebih kecil. PMI Kabupaten Banyumas mulai aktif sejak tahun 1950, karena pada sejak itu PMI pusat memerintahkan supaya di daerah-daerah didirikan PMI. Saat itu PMI Kabupaten Banyumas terbagi menjadi 2 (dua) unit yang bertujuan untuk meningkatkan standar mutu pelayanan. Unit yang pertama yaitu Klinik PMI Kabupaten Banyumas yang berada di Jalan Adyaksa No. 8 Purwokerto dan unit yang dua yaitu Unit Transfusi Darah Cabang (UTDC) PMI Kabupaten Banyumas yang berada di Jalan Pekaja No. 37 Sokaraja Tengah. Saat ini PMI Kabupaten Banyumas memiliki 5 (lima) unit kerja. Alasan peneliti memilih lokasi penelitian pada PMI Kabupaten Banyumas adalah karena retensi karyawan yang dikategorikan terdapat perputaran karyawan (*turnover*) pada beberapa divisi atau biro yang dikhawatirkan dapat mempengaruhi kinerja dan efektivitas karyawan pada PMI Kabupaten Banyumas. Pada tabel 1 menunjukkan data *turnover* karyawan PMI Kabupaten Banyumas tahun 2015-2021. Karyawan yang keluar tidak termasuk karyawan yang sudah pensiun melainkan yang keluar karena adanya pemutusan hubungan kerja atau mengundurkan diri dari organisasi atau perusahaan yang mengakibatkan karyawan tidak dapat bekerja kembali pada organisasi atau perusahaan tersebut.

Tabel 1.  
Data Perputaran Karyawan Palang Merah Indonesia (PMI)  
Kabupaten Banyumas 2015-2021

Tahun	Jumlah Karyawan (Awal)	Jumlah Karyawan Baru	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan (Akhir)	LTO (%)
2015	131	18	14	135	10,52%
2016	135	25	14	146	9,96%
2017	146	27	15	158	9,87%
2018	158	21	16	163	9,97%
2019	163	11	17	157	10,66%
2020	157	21	16	162	10,03%
2021	162	18	18	162	11,11%

Sumber data: PMI Kabupaten Banyumas

Hasibuan (2003) menyatakan bahwa *turnover* dapat dihitung dengan cara membagikan antara jumlah karyawan yang keluar dengan  $\frac{1}{2}$  dari jumlah karyawan awal + karyawan akhir, lalu dikalikan dengan 100%. Dari rumus tersebut, setelah diaplikasikan untuk tingkat *turnover* pada karyawan PMI Kabupaten Banyumas dapat dilihat pada tabel.1 bahwa *labor turnover* (LTO) tahun 2015-2021 mengalami ketidakstabilan, bahkan di beberapa tahun tertentu LTO berada pada angka  $> 10\%$ . *Turnover* karyawan dikatakan normal apabila berkisar antara 5-10 % per tahun (Hartono et al., 2013). Apabila *turnover* berada pada angka diatas 10 % maka *turnover* tergolong tinggi. Sehingga tingkat *turnover* PMI Kabupaten Banyumas dari tahun 2015-2021 dapat dikategorikan mendekati tinggi dan beberapa di atas normal terutama pada tahun 2021. Hal tersebut menunjukkan adanya hubungan antara retensi karyawan dengan *turnover* dimana tingginya tingkat *turnover* dapat mengakibatkan rendahnya tingkat retensi karyawan (Pratiwi et al., 2020).

Berdasarkan uraian diatas dan kesenjangan hasil penelitian terdahulu atau *research gap*, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan persepsi kompensasi terhadap retensi karyawan pada Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Banyumas”.

## **B. Perumusan Masalah**

Larasati (2018) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan faktor pusat atau sentral, jadi apapun tujuan suatu organisasi pada akhirnya organisasi dibentuk berdasarkan kepentingan, visi dan misi serta kepentingan manusia dan tercapainya tujuan organisasi. Retensi karyawan yang meningkat dapat pula meningkatkan pencapaian tujuan organisasi secara signifikan (Mathis dan Jackson, 2016). Berdasarkan uraian sebelumnya, terdapat fenomena berupa tingkat *turnover* karyawan yang tergolong tinggi, hal tersebut berarti perusahaan tidak mampu untuk mempertahankan tingkat retensi karyawan. Selain itu retensi karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kompensasi. Dalam hal ini terciptanya lingkungan kerja yang baik, budaya organisasi yang kuat, kepuasan kerja yang tinggi dan kompensasi yang sesuai dengan persepsi karyawan dapat memberikan kontribusi atau pengaruh yang positif terhadap retensi karyawan. Sehingga dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PMI Kabupaten Banyumas?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PMI Kabupaten Banyumas?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PMI Kabupaten Banyumas?
4. Apakah persepsi kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan pada PMI Kabupaten Banyumas?

## **C. Pembatasan Masalah**

Ruang lingkup dalam penelitian ini dibatasi pada masalah pengaruh lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan persepsi kompensasi terhadap retensi karyawan pada PMI Kabupaten Banyumas. Penelitian ini telah terlaksana pada bulan Mei-Juli 2022.

## **D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini didasari oleh rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan pada PMI Kabupaten Banyumas.
- b. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan pada PMI Kabupaten Banyumas.
- c. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan pada PMI Kabupaten Banyumas.
- d. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh persepsi kompensasi terhadap retensi karyawan pada PMI Kabupaten Banyumas.

### **2. Kegunaan Penelitian**

- a. Bagi peneliti, dengan penelitian ini diharapkan peneliti dapat mengimplementasikan atau menerapkan ilmu yang sudah diperoleh selama perkuliahan, selain itu untuk menambah wawasan dan pengalaman dalam hal menganalisis, pengambilan keputusan serta kesimpulan.
- b. Bagi PMI Kabupaten Banyumas, hasil pada penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi organisasi atau perusahaan dalam menentukan, menganalisis, serta mengambil keputusan yang terkait dengan lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan persepsi kompensasi terhadap retensi karyawan.
- c. Bagi universitas, penelitian ini diharapkan dapat menambah pustaka dan referensi yang berkaitan dengan retensi karyawan, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan persepsi kompensasi.
- d. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi bahan referensi yang berkaitan dengan retensi karyawan, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan persepsi kompensasi.