

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah aset terpenting perusahaan yang berperan sebagai pilar dan penggerak utama, karena segala proses yang ada di perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila perusahaan tidak mempunyai atau kekurangan sumber daya manusia, maka upaya-upaya organisasi dalam mempertahankan karyawan adalah hal yang sangat krusial agar tercapainya tujuan organisasi. Upaya mempertahankan karyawan merupakan strategi yang harus diterapkan perusahaan guna memastikan karyawan yang kompeten tetap bertahan. Hal ini dilakukan dengan memperhatikan berbagai faktor yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Di tengah persaingan antar perusahaan di era global yang semakin ketat, perusahaan tidak hanya dihadapkan pada tantangan untuk memperoleh karyawan yang berkualitas, tetapi juga bagaimana mempertahankan karyawan dalam jangka panjang.

Pengelolaan SDM yang optimal merupakan faktor krusial untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan, organisasi harus merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang komprehensif. Strategi ini perlu mencakup proses penerimaan dan seleksi yang ketat, program pengembangan

berkelanjutan, upaya strategis untuk mempertahankan talenta, serta sistem evaluasi kinerja yang objektif. Inovasi dalam pengelolaan SDM menjadi kunci untuk mempertahankan daya saing. Dengan membangun tenaga kerja yang terdiri dari individu-individu kompeten dan memiliki motivasi tinggi yang juga ingin dipertahankan organisasi akan lebih tangguh menghadapi tantangan dinamika bisnis. Dengan demikian, penerapan strategi SDM yang adaptif dan inovatif ini tidak hanya meningkatkan keunggulan kompetitif, tetapi juga menjamin relevansi organisasi dalam persaingan pasar yang semakin ketat. Hadiati dkk., (2025). Kegagalan dalam mengelola SDM dapat menimbulkan gangguan dalam pencapaian tujuan dalam organisasi, oleh karena itu retensi karyawan menjadi langkah penting untuk mempertahankan karyawan yang kompeten dalam jangka waktu tertentu agar angka *turnover* kecil.

Retensi karyawan adalah sebuah konsep yang mengukur sejauh mana organisasi mampu mempertahankan karyawan dalam periode waktu yang lama. Proses ini melibatkan strategi proaktif untuk mengurangi niat karyawan berpindah dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif, membuka kesempatan pengembangan profesional, serta memberikan sistem kompensasi dan apresiasi yang sesuai (Awaludin & Fadli, 2024). Retensi karyawan merupakan suatu cara organisasi untuk meningkatkan dan menjaga kesehatan mental, fisik, dan perilaku karyawan dengan memastikan bahwa karyawan merasa nyaman dan loyal terhadap pekerjaan mereka yang pada akhirnya dapat mencapai

tujuan organisasi (Panca dkk., 2024). Retensi karyawan sangat terkait dengan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan para profesional yang berbakat dan berpengalaman. Dengan perencanaan SDM yang baik, perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, memberikan kompensasi yang adil, dan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif. Dampaknya loyalitas karyawan meningkat dan keinginan berpindah pekerjaan menurun.

Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan tidak berasal dari satu teori tunggal, melainkan merupakan sintesis dari berbagai pendekatan teoretis. Fitz-enz (1990) merangkum faktor-faktor retensi karyawan tersebut ke dalam aspek kompensasi, kepuasan kerja, hubungan dengan atasan, peluang pengembangan, dan lingkungan kerja. Menurut Amalia dkk., (2025) Ada beberapa faktor yang menyebabkan karyawan tidak bertahan lama disuatu perusahaan salah satunya adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja di sekitar tempat kerja harus dijaga agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja dengan menjaga kebersihan, suhu udara, tingkat kebisingan, pencahayaan dan juga hubungan atasan dengan karyawan dan hubungan antar rekan kerja.

Di era globalisasi, retensi karyawan dan lingkungan kerja merupakan salah satu tantangan terpenting. Dihadapi dengan persaingan yang semakin ketat untuk menarik talenta terbaik, perusahaan harus lebih proaktif dalam mengembangkan strategi retensi yang efektif. Kebijakan kerja yang fleksibel, insentif yang menarik, dan lingkungan kerja yang

nyaman dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan. Oleh karena itu, di era globalisasi, manajemen sumber daya manusia yang efektif tidak hanya sekadar mengelola tenaga kerja tetapi juga bertujuan untuk mengembangkan dan memberdayakan karyawan agar mereka dapat mencapai potensi terbaik karyawan. Faktor lainnya yang mempengaruhi retensi karyawan adalah kompensasi Aditya dkk., (2024).

Kompensasi adalah imbalan bagi karyawan karena sudah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi terwujudnya kemajuan organisasi. Kompensasi dapat berupa uang atau barang, baik langsung maupun tidak langsung yang berupa gaji, bonus, THR, asuransi kesehatan, dan lain sebagainya. Dengan pemberian kompensasi yang adil karyawan akan lebih termotivasi dan memberikan rasa kepuasan dalam bekerja. Kompensasi memainkan peran penting dalam keputusan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Komponen kompensasi yang dirancang dengan baik tidak hanya memberikan insentif finansial, tetapi juga meningkatkan rasa aman dan kepercayaan di dalam organisasi. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada retensi karyawan Syah dkk., (2025).

Di Indonesia, perusahaan dagang mie sohun menjadi salah satu industri yang cukup dikenal karena produk olahan mie sohun memiliki pangsa pasar yang luas dan tingkat konsumsi yang tinggi. Tingginya minat konsumen terhadap makanan praktis mendorong perusahaan untuk

menjaga kualitas produksi secara konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dagang mie sohun dituntut untuk memenuhi kebutuhan pasar dengan cepat, tepat, dan tetap mempertahankan standar mutu sehingga produk yang dihasilkan mampu bersaing.

Perusahaan Dagang (PD) Mujur Jaya di Kroya, Cilacap merupakan perusahaan dagang perseorangan yang bergerak dalam bidang produksi dan perdagangan mie sohun. Pabrik Sohun PD Mujur Jaya memiliki empat bagian atau unit, seperti bagian produksi, bagian *packing*, bagian pengiriman atau harian, dan *staff* kantor. Pabrik PD. Mujur Jaya saat ini sudah memiliki pangsa pangsar yang luas sampai luar pulau Jawa, oleh karena itu karyawan dituntut untuk menghasilkan produksi yang baik sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Tabel 1.1 Data Retensi Karyawan Tetap

Tahun	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Total Karyawan (per Desember)
2023	14	7	44
2024	3	1	45
2025	2	0	47

Sumber : PD Mujur Jaya Kroya, 2025

Berdasarkan data retensi karyawan tetap PD Mujur Jaya Kroya tahun 2023–2025, terlihat adanya fenomena retensi karyawan yang relatif baik. Pada tahun 2023, jumlah karyawan yang masuk sebanyak 14 orang dan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 7 orang, sehingga total karyawan pada akhir tahun berjumlah 44 orang. Pada tahun 2024, jumlah karyawan yang masuk menurun menjadi 3 orang dan karyawan yang

keluar hanya 1 orang, dengan total karyawan meningkat menjadi 45 orang. Selanjutnya pada tahun 2025, jumlah karyawan yang keluar tercatat 0 orang, sedangkan total karyawan meningkat menjadi 47 orang. Secara kuantitatif, data tersebut menunjukkan adanya peningkatan jumlah karyawan dan penurunan tingkat keluar karyawan dari tahun ke tahun.

Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa PD Mujur Jaya Kroya memiliki kondisi internal yang mendukung retensi karyawan. Namun, berdasarkan pendekatan positivisme, fenomena ini perlu dibuktikan secara empiris melalui pengujian hubungan antar variabel yang terukur. Oleh karena itu, diperlukan penelitian untuk mengetahui apakah lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan PD Mujur Jaya Kroya. Mempertahankan tingkat retensi karyawan yang tinggi dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan semakin tinggi retensi, semakin rendah angka pergantian (turnover) karyawan (Khoiru dkk., 2025).

Retensi karyawan memiliki kaitan yang erat dengan tingkat pergantian atau keluar-masuknya karyawan, di mana hubungan antara keduanya bersifat berlawanan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat retensi karyawan di suatu organisasi, semakin rendah angka perpindahan karyawan. Sebaliknya, retensi yang rendah menandakan bahwa tingkat pergantian karyawan di perusahaan tersebut cenderung tinggi. Untuk

mempertahankan karyawan diperlukan lingkungan kerja yang nyaman dan kompensasi yang sesuai dengan beban kerja (Melisa dkk., 2025).

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, salah satu teori yang relevan untuk menjelaskan fenomena retensi karyawan adalah *Social Exchange Theory* yang diperkenalkan oleh Blau pada tahun 1964. Teori ini memandang hubungan antar individu maupun antara individu dengan organisasi sebagai suatu proses pertukaran timbal balik. Pertukaran tersebut tidak hanya berupa materi seperti gaji atau tunjangan, tetapi juga mencakup aspek non-material seperti dukungan, rasa aman, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Prinsip dasar teori ini adalah bahwa setiap pihak dalam hubungan kerja akan menimbang keuntungan dan kerugian dari interaksi yang terjadi. Karyawan, misalnya, memberikan tenaga, waktu, dan keterampilan mereka kepada perusahaan. Sebagai imbalannya, perusahaan diharapkan menyediakan kompensasi yang layak, kesempatan pengembangan, serta suasana kerja yang kondusif. Ketika karyawan merasa bahwa apa yang mereka berikan sebanding dengan apa yang mereka terima, maka akan muncul rasa keadilan dan kepuasan yang mendorong loyalitas serta keinginan untuk bertahan lebih lama dalam organisasi.

Dalam konteks retensi karyawan, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa semakin besar nilai pertukaran yang dirasakan karyawan, baik berupa kompensasi finansial maupun kualitas lingkungan

kerja, semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap perusahaan. Dengan kata lain, retensi karyawan dapat dipahami sebagai hasil dari hubungan pertukaran yang saling menguntungkan antara organisasi dan tenaga kerja.

Oleh karena itu, teori ini menjadi landasan yang tepat untuk menelaah bagaimana lingkungan kerja dan kompensasi berperan sebagai sumber daya organisasi yang mampu memperkuat ikatan sosial dengan karyawan. Hubungan timbal balik yang positif akan menciptakan rasa memiliki, meningkatkan motivasi, dan pada akhirnya menurunkan tingkat turnover. Dengan demikian, *Social Exchange Theory* memberikan kerangka konseptual yang kuat untuk menjelaskan fenomena retensi karyawan di PD Mujur Jaya Kroya.

Adapun *research gap* dari penelitian ini, menurut penelitian Melisa dkk., (2025) ditemukan bahwa lingkungan kerja yang positif dan kompensasi yang adil mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan sehingga mendukung retensi karyawan secara umum. Namun penelitian ini menggunakan pendekatan studi pustaka dan belum memeriksa secara empiris melalui survei langsung terhadap karyawan di konteks organisasi tertentu. Sedangkan penelitian menurut Renita & Donal, (2024) menyatakan bahwa kompensasi serta pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap retensi karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Namun, penelitian tersebut dilakukan pada perusahaan manufaktur berskala besar dan tidak memasukkan variabel lingkungan

kerja sebagai faktor yang memengaruhi retensi karyawan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan antara variabel independen dan retensi karyawan, sehingga mengindikasikan adanya kemungkinan pengaruh langsung faktor-faktor utama terhadap retensi.

Oleh karena itu, masih terdapat celah penelitian untuk mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi secara langsung terhadap retensi karyawan pada konteks perusahaan lokal berskala kecil atau menengah, seperti PD Mujur Jaya Kroya. Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, peneliti tertarik untuk melakukan suatu penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Retensi Karyawan PD. Mujur Jaya Kroya”.

B. Rumusan Masalah

Pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini dirumuskan sehubungan dengan uraian latar belakang sebelumnya, adalah :

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan PD. Mujur Jaya Kroya?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan PD. Mujur Jaya Kroya?
3. Apakah lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan PD. Mujur Jaya Kroya?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan PD. Mujur Jaya Kroya.
2. Untuk mengetahui kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan PD. Mujur Jaya Kroya.
3. Untuk mengetahui lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan PD. Mujur Jaya Kroya.

D. Ruang Lingkup Penelitian

Peneliti membatasi ruang lingkup penelitian karena terbatasnya waktu dan agar penelitian lebih terfokus serta tidak meluas dari pembahasan yang dimaksud, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian, sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilaksanakan di PD. Mujur Jaya Kroya Kabupaten Cilacap
2. Variabel yang diteliti dibatasi pada variabel bebas yaitu variabel Lingkungan Kerja dan Kompensasi. Sedangkan variabel terikatnya adalah Retensi Karyawan.

E. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi manfaat bagi peneliti, Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan bagi Perusahaan sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

Hasil Penelitian ini dimaksudkan sebagai bahan masukan perusahaan untuk memperkaya pengetahuan ilmu dalam bidang Sumber Daya Manusia, khususnya di bidang lingkungan kerja, kompensasi dan retensi.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menjadi sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian khususnya terkait Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal Retensi karyawan.

3. Bagi Peneliti

- a. Hasil Penelitian ini dapat mampu dijadikan sebagai implementasi pengetahuan yang telah diperoleh selama di bangku perkuliahan yaitu untuk mengembangkan teori yang dijadikan dasar pemahaman mengenai lingkungan kerja, kompensasi, serta retensi karyawan.
- b. Sebagai syarat menyelesaikan Pendidikan Strata 1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap.