

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah faktor dinamis yang mampu menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi (Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2016). Untuk mewujudkan tujuan perusahaan harus memanfaatkan sumber daya manusia seoptimal mungkin. Kualitas sumber daya manusia harus selalu ditingkatkan demi mencapai tujuan utama perusahaan.

Pencapaian tujuan perusahaan memerlukan karyawan yang kompeten. Perusahaan tentunya harus mempertahankan karyawan yang kompeten agar mampu menunjang produktifitas perusahaan kedepan. Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam pencapaian tujuan tidak terlepas dari peran karyawan, memiliki tenaga kerja yang berkualitas adalah faktor pembeda utama bagi sebagian besar perusahaan (Regina, 2015).

Oleh sebab itu, perusahaan harus selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas baik yang mereka miliki agar memberikan kontribusi optimal sehingga terjadi simbiosis mutualisme diantara kedua belah pihak. Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam perusahaan karena dengan mempertahankan tingkat retensi, maka perusahaan dapat mengerahui sejauh mana mereka mampu mempertahankan karyawan terbaiknya (Robbani, 2012).

Ahlich (2000) menyatakan bahwa retensi karyawan atau *employee retention* merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang

dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Retensi karyawan mengacu pada kebijakan perusahaan untuk mencegah karyawan keluar dari perusahaan. Bagi perusahaan mempertahankan orang-orang yang berkompeten sangat penting karena mempertahankan karyawan lebih baik daripada mencari karyawan baru. (Astuti, 2014)

Rimba Desa *Resort* adalah salah satu *Resort* yang terletak di Kedung Cino, Jepara sebagai perusahaan yang bergerak di bidang *hospitality*. Rimba Desa *Resort* juga tidak lepas dari persaingan yang sangat ketat. Untuk dapat bertahan, dibutuhkan upaya maksimal dari pemilik dan manajemen *resort*. Salah satu upaya untuk bertahan ditengah persaingan yang ketat adalah melalui dukungan kepada karyawan yang tetap loyal terhadap perusahaan. Pertanyaannya adalah bagaimana dapat mempertahankan karyawan yang sudah berpengalaman dan berdedikasi tinggi terhadap perusahaan.

Permasalahan yang terjadi di Rimba Desa *Resort* salah satunya adalah *turnover*. Banyak karyawan yang sering berfikir untuk keluar dari perusahaan, berfikir untuk meninggalkan pekerjaan, tidak mempunyai masa depan atau target yang pasti mengenai pekeijannya di perusahaan, hal ini mengindikasikan adanya tingkat *turnover* yang tinggi diperusahaan.

Rimba Desa Resort sudah melakukan upayanya yang terbaik untuk lebih mengurangi tingkat retensi karyawan. Salah satunya dengan memberikan kompensasi dan tunjangan. Kompensasi juga dapat berpengaruh terhadap retensi karyawan, Perusahaan juga memberikan uang *service* yang dihitung dari 5% pendapatan bersih perusahaan yang diukur berdasarkan kinerja karyawan kompensasi yang diterima karyawan akan dipotong sesuai dengan pelanggaran yang dilakukannya.

Kemudian faktor lain adalah lingkungan non fisik, hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan yang kurang dekat dalam artian atasan kurang berinteraksi dengan bawahan maupun sebaliknya, Untuk itu perusahaan juga mengadakan kegiatan *gathering* bersama setiap setahun sekali guna mempererat hubungan antar *team*. Selain itu kurangnya kepemimpinan juga kurang tegas sehingga memberikan peluang bagi para karyawan untuk keluar pada siang hari ataupun pulang lebih awal dari waktu yang telah ditentukan.

Kemudian, faktor lain yang mempengaruhi retensi karyawan ialah *Percieved Organizational Support*, perusahaan sendiri telah mengupayakan untuk memberikan dan menghargai setiap hak hak karyawan seperti dengan memberikan PH (*Public Holiday*) sebagai pengganti hari libur yang diberikan perusahaan untuk karyawan yang masuk di hari libur nasional.

Pada awal tahun 2020 Rimba Desa *Resort* memiliki karyawan sebanyak 50 orang dan selama 10 bulan terakhir mengalami *turnover*. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Data Turn Over Rimba Desa Resort2020

No	Bulan	Karyawan Masuk (Orang)	Karyawan Keluar (Orang)	Jumlah Karyawan (Orang)	Presentase
1	Maret	45	1	44	2.27%
2	April	5	1	48	2.08%

3	Mei	1	3	46	6.52%
4	Juni	7	0	53	0.00%
5	Juli	0	8	45	17.78%
6	Agustus	4	2	47	4.26%
7	September	1	0	48	0.00%
8	Oktober	4	1	51	1.96%
9	November	1	2	50	4.00%
10	Desember	0	3	47	0.63%
	Total	66	21	47	44.68%

Sumber: Rimba Desa Resort, 2021.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa sejak bulan maret sampai dengan bulan Desember Tahun 2020, terdapat *turnover* karyawan Rimba Desa Resort. Selama 10 bulan terakhir, *turnover* tertinggi terjadi pada bulan Juli, dimana delapan orang karyawan keluar dari perusahaan. Rata rata karyawan yang meninggalkan perusahaan karena gaji yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja, kurangnya dukungan dari organisasi dan pekerjaan yang didapat tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Penting bagi perusahaan untuk menerapkan system kompensasi, dukungan organisasi dan pengembangan karir dalam upaya mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Adapun upaya perusahaan menekan angka retensi karyawan sebagai berikut:

Tabel 1.2
Wawancara Upaya Retensi Karyawan di Rimba Desa

No	Nama Jabatan	Upaya Retensi Karyawan
1	Pimpinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan PH (Public Holiday) sebagai pengganti hari libur nasional. 2. Memberikan uang <i>service</i> 5% dari hasil laba bersih perusahaan 3. Mengadakan <i>gathering</i> setiap setahun sekali.
2	Manajer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi 2 arah yang baik 2. Mendengarkan keluhan supaya staff merasa dihargai dan didengar 3. <i>Bounding activity (sport, religion, travel)</i>

3	Leader	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan 2. Mendapatkan upah capek ketika ada event besar. 3. Atasan memberikan makanan kepada para staff.
4	Staff	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendapatkan bonus jika pekerjaan dirasa lebih berat daripada job harian. 2. Mendapatkan <i>free</i> makan siang setiap harinya. 3. Didengarkan segala saran dan masukan sesuai dengan keadaan yang ada di lapangan.

Sumber: Wawancara Rimba Desa *Resort*, 2021.

Perputaran karyawan yang tinggi dapat menyebabkan kerugian biaya bagi perusahaan, karena perusahaan akan mengeluarkan biaya perekrutan dan pemilihan karyawan baru sehingga sangat penting untuk mempertahankan karyawan (Kumar *et al.*, 2012). Mempertahankan karyawan merupakan tujuan penting dari setiap organisasi dan kunci kesehatan jangka panjang serta keberhasilan suatu organisasi tergantung pada retensi karyawan (Das dan Baruah, 2013). Menurut Fatima (2011), tingginya retensi karyawan akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai suatu tujuan dan misi organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi retensi karyawan salah satunya adalah kompensasi.

Kompensasi merupakan bagian penting yang dicari oleh setiap karyawan. Kompensasi yang diterima karyawan adalah bentuk gaji, insentif dan tunjangan. Melalui kompensasi, karyawan akan lebih semangat dalam bekerja. Dengan demikian perusahaan harus terbuka kepada karyawan mengenai kompensasi apa saja yang diterima karyawan bila bekerja di perusahaan tersebut, tentunya sesuai dengan kinerja karyawan masing-masing (Astuti, 2014).

Selain itu, faktor lain yang juga berkemungkinan mempengaruhi retensi karyawan adalah lingkungan kerja non fisik. Menurut Sedarmayanti (2011:26) jenis lingkungan kerja dibagi menjadi lingkungan kerja fisik seperti lingkungan tempat

kerja dan lingkungan non fisik seperti suasana kerja. Rahmawanti, dkk (2014) menyatakan agar dapat mencapai tujuan, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang baik secara fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah segala bentuk yang ada pada perusahaan seperti kursi, meja serta peralatan kerja lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari (Rumada dan Mudiarta, 2013). Sedamaryanti (2011:26) menyatakan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan berkaitan dengan hubungan kerja seperti hubungan dengan atasan, sesama rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan.

Penelitian ini lebih menekankan variabel lingkungan kerja non fisik, karena lingkungan kerja non fisik berkaitan erat dengan hubungan pekerja dengan manajemen atau rekan kerja, tingkat kesejahteraan terutama manfaat non tunai, serta faktor yang terkait dengan tempat pekerja (Pratiwi dan Sriathi, 2017).

Anshori (2018) menyatakan setiap organisasi atau perusahaan mengusahakan kondisi lingkungan kerja yang baik dan memuaskan, agar karyawan dalam bekerja dapat merasa puas atas pekerjaan yang dilakukannya. Kondisi lingkungan kerja yang baik, nyaman dan aman akan membuat karyawan merasa nyaman dan bersemangat dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Sebaliknya, apabila tidak tercipta lingkungan kerja yang baik, akan menyebabkan ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja.

Selain itu, faktor lain yang juga berkemungkinan mempengaruhi retensi karyawan adalah *Perceived Organizational Support* (POS). Suta dan Ardana (2019) dalam penelitiannya *perceived organizational support* (POS) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. *Perceived organizational support*

merupakan sebuah persepsi dari karyawan terhadap suatu organisasi apakah organisasi peduli dan menghargai kesejahteraan karyawan atau tidak (Paille dan Bourdeau, 2010). Dukungan dari perusahaan akan mempengaruhi psikologis karyawan dalam bekerja, dengan kondisi psikologi yang positif karyawan akan mampu memberikan kemampuan terbaik yang bisa mereka lakukan kepada perusahaan (Mustika dan Rahardjo, 2017). Tingginya tingkat persepsi dukungan organisasi didalam perusahaan akan mengarah kepada kepuasan kerja, menurunnya tingkat *turn over* dan meningkatkan retensi karyawan (Robbins dan Coulter, 2014:143). Cahyana (2012) menyatakan bahwa apabila perusahaan ingin mempertahankan dan meningkatkan retensi karyawan, maka perusahaan harus meningkatkan dukungan organisasi kepada karyawan agar karyawan merasa diperhatikan.

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan telah banyak dilakukan, Tetapi, masih dijumpai perbedaan hasil penelitian yang kemudian menggugah peneliti lain serta penelitian ini untuk meneliti lagi hal tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Hafanti (2015) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung (*direct effect*) terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2014) menyatakan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Ini menunjukkan bahwa semakin besar kompensasi maka akan semakin tinggi tingkat retensi karyawan. Hasil penelitian oleh Haider et al (2015) terhadap karyawan di industri telekomunikasi didapati hasil bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Penelitian lain oleh Sarmad et al (2016) juga mendapati hasil yang sama yaitu kompensasi meningkatkan tingkat motivasi yang berkorespondensi terhadap meningkatnya retensi

karyawan. Perusahaan yang memberikan kompensasi yang adil dan kompetitif mampu membuat karyawan berkomitmen karena telah merasa nyaman secara finansial.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi dan Sriathi (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hafanti (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Pengaruh positif berarti apabila lingkungan kerja aman, nyaman dan bersih, maka karyawan akan merasa betah dan bertahan lebih lama di dalam perusahaan. Sedangkan Seran (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh retensi karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Rahyuda (2016) menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif retensi karyawan. Pengaruh positif berarti apabila *perceived organizational support* baik dan adil, maka karyawan akan merasakan didukung dan nantinya akan meningkatkan retensi karyawan di dalam perusahaan. Sedangkan Irianto (2018) menyatakan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh retensi karyawan. Hal ini terbukti dari hasil uji t *variable perceived organizational support* dengan nilai t_{hitung} sebesar 0,792 lebih besar dari t_{tabel} 1,985 dengan tingkat signifikan 0,430 lebih besar dari 0,05.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, peneliti memilih Rimba Desa *Resort* sebagai studi kasus karena permasalahan *turnover*. dan banyak karyawan yang sering berfikir untuk keluar dari perusahaan, berfikir untuk meninggalkan pekerjaan, tidak mempunyai masa depan atau target yang pasti mengenai pekerjaannya di perusahaan, hal ini mengindikasikan adanya tingkat *turnover* yang tinggi di perusahaan yang terjadi ditahun 2020 bisa diketahui penyebab dan penyelesaiannya. Maka dari itu

peneliti mengambil judul “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Retensi Karyawan”. Penelitian ini mengambil studi kasus di Rimb Desa *Resort* Jepara.

1.2. Ruang Lingkup Penelitian

Pembatasan ruang lingkup ini dimaksudkan agar masalah yang diteliti dapat dianalisa secara seksama dengan dititikberatkan pada faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan, yaitu kompensasi, lingkungan kerja non fisik, dan *Perceived Organizational Support* (POS). Lokasi penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah di Rimba Desa *Resort* yang beralamat di desa Kedung Cino Kecamatan Jepara, Kabupaten Jepara, Provinsi Jawa Tengah, dengan menggunakan responden dari karyawan Rimba Desa *Resort*.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah pokok dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan?
2. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap retensi karyawan?
3. Apakah *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh terhadap retensi karyawan?
4. Apakah kompensasi, lingkungan kerja non fisik dan *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh terhadap retensi karyawan?

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk:

1. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan.
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap retensi karyawan.

3. Menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap retensi karyawan.
4. Menganalisis pengaruh kompensasi, lingkungan kerja non fisik dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap retensi karyawan.

1.5. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Dapat dijadikan rujukan penelitian lain mengenai hal hal yang mempengaruhi retensi karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat membantu karyawan terutama dalam bisnis *hospitality* dalam mengurangi tingkat *turn over*.
- b. Dapat memperoleh ilmu dan wawasan serta gambaran untuk memahami faktor faktor yang dapat meningkatkan retensi karyawan Rimba Desa *Resort*.
- c. Bagi peneliti lain, diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.