

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan perusahaan dalam meraih output maksimal ditentukan oleh kualitas manajemen sumber daya manusianya (Al-Tit et al., 2022). Sumber daya manusia menentukan perkembangan perusahaan maupun pemerintahan dalam mencapai tujuan organisasi. Perusahaan maupun pemerintahan memerlukan sumber daya manusia yang terampil, berkarakter, dan mampu bekerja sama dengan tim maupun atasan agar menjalankan fungsi yang dimiliki perusahaan maupun instansi terkait. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas perusahaan harus menerapkan manajemen sumber daya yang baik. Dapat dilihat ketika perusahaan menciptakan suatu kondisi antara karyawan dan perusahaan tercipta hubungan yang saling membutuhkan atau ada suatu timbal balik. Oleh karena itu karyawan memiliki peranan penting bagi perusahaan, apabila kinerja karyawan yang ditampilkan rendah maka mengakibatkan perusahaan dalam mencapai tujuan menjadi terhambat. Pencapaian keberhasilan investasi dalam sumber daya manusia, yang harus diperhatikan adalah faktor-faktor yang membuat karyawan tersebut merasa nyaman pada perusahaan dan pekerjaan. Apabila karyawan dapat menetap pada pekerjaannya maka dengan begitu dapat mengembangkan potensi masing-masing dari karyawan yang memberikan keuntungan terhadap perusahaan dengan pencapaian tujuan dari perusahaan tersebut. Sehingga bisa disimpulkan bahwa retensi karyawan

didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mencegah karyawan yang cakap (kompeten) keluar dari organisasi tersebut (Al Kurdi et al., 2020).

Perusahaan tentu memiliki segala masalah yang berdampak sangat besar terhadap bertahannya karyawan. Dengan kehilangan karyawan berarti akan memperburuk keadaan suatu perusahaan maka dari itu perlu adanya retensi karyawan. Menurut Book et al., (2019) dalam Cachón-Rodríguez et al., (2022) Retensi karyawan mengacu pada praktik-praktik yang digunakan oleh organisasi untuk mencegah pekerja meninggalkan organisasi tersebut.

Kurangnya perhatian perusahaan terhadap karyawan menyebabkan karyawan berkeinginan keluar dari perusahaan dan berpindah ke perusahaan lainnya (*turnover*). Oleh karena itu, dibutuhkan tingkat retensi yang baik dalam sebuah perusahaan. Sebagian karyawan ingin tetap bertahan karena faktor dalam organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi yaitu pengembangan karir karyawan. Sebagian karyawan, meningkatkan karir merupakan hal yang kursial karena mereka akan tahu dimana posisi yang akan mereka raih. Salah satu faktor lainnya melalui budaya organisasi yang dianut, maka semakin tinggi tingkat kinerja yang menandakan semakin baik kinerja karyawan maka semakin tinggi niat karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Untuk mempertahankan karyawan, perusahaan perlu melakukan usaha-usaha dalam memenuhi kebutuhan karyawannya.

Menurut Murtiningsih (2019) sebuah perusahaan atau organisasi harus mengelola karyawannya dengan memiliki komitmen yang tinggi pada

perusahaan dan ingin mempertahankan keanggotaan mereka dalam perusahaan. Di tengah persaingan bisnis yang ketat, karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan isu krusial bagi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas bisnis dan mempertahankan daya saing.

Studi kasus pada Indospace Group menarik perhatian peneliti. Indospace Group menjadi perusahaan industri manufaktur di bidang furniture yang berlokasi di Semarang, Jawa Tengah. Perusahaan ini mengutamakan desain dan rantai pasok yang lebih cepat dibanding pesaingnya, pesaing furniture di Indonesia antara lain IKEA, Ashley Furniture, ACE, Informa, dan Olympic. Sehingga hal ini menjadi kelebihan dalam bersaing dimana perusahaan ini berhasil memenuhi pasar secara global, meliputi Australia, Amerika, dan Asia, termasuk Indonesia di kota-kota besar seperti Jakarta sebagai pasar utamanya. Indospace telah memproduksi berbagai macam furniture salah satunya kursi untuk kebutuhan ruang indoor maupun outdoor yang sering digunakan di berbagai tempat komersil. Ada banyak pekerjaan penting di dalamnya yang diduduki karyawan sebanyak 41 orang. Akibat banyaknya pemesanan furniture yang meningkat membuat Indospace Group belum sepenuhnya atau masih kurang memperhatikan *Employee Retention*. Hal ini dikatakan masih kurangnya perhatian seperti jenjang karir, budaya organisasi dan pelatihan & pengembangan sesuai yang diinginkan karyawan. Hal ini juga tambah dibuktikan dengan adanya perpindahan karyawan dari kantor Semarang ditempatkan menjadi satu di PT. Triconville Indonesia yang tersebar di Jepara, Kudus, dan Demak. *Employee Retention* erat kaitannya

bersama *turnover intention*. Bukti hal ini ada di penelitian Arshadi & Damiri (2013) yang meneliti pengaruh variabel stres kerja pada turnover intention pada *Employee Retention*. Loquercio et al., (2006) menunjukkan keterlibatan dengan mengatakan bahwa retensi yang bagus akan berdampak baik pada tingkat *turnover*. Berikut adalah data masuk dan keluar dari Indospace Group pada tabel dibawah ini :

Tabel I-1
Employee Retention

Tahun	Total Karyawan Awal	Masuk	Keluar	Total Karyawan Akhir	Turnover (%)
2022	30	11	5	36	15,15%
2023	36	19	8	47	19,28%
2024	47	12	11	48	23,16%
Rata-rata Tingkat Turnover Karyawan Tahun 2022-2024					19,20%

Sumber : Data Internal HRD Perusahaan 2025

Pada Indospace Group, fenomena *Employee Retention* dapat dilihat dari data karyawan masuk dan keluar selama tahun 2022–2024. Berdasarkan data internal HRD perusahaan, pada tahun 2022 terdapat 30 karyawan pada awal tahun, 11 karyawan masuk dan 5 karyawan keluar sehingga jumlah karyawan pada akhir tahun menjadi 36 orang dengan tingkat *turnover* sebesar 15,15%. Pada tahun 2023, jumlah karyawan awal sebanyak 36 orang, dengan 19 karyawan masuk dan 8 karyawan keluar sehingga jumlah karyawan akhir menjadi 47 orang dan tingkat *turnover* meningkat menjadi 19,28%. Selanjutnya pada tahun 2024, terdapat 12 karyawan yang masuk dan 11 karyawan yang keluar dari jumlah awal 47 karyawan, sehingga jumlah

karyawan akhir menjadi 48 orang dengan tingkat *turnover* sebesar 23,16%. Rata-rata tingkat *turnover* selama tahun 2022–2024 mencapai 19,20%.

Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat *turnover* di Indospace Group mengalami peningkatan selama tiga tahun terakhir. Kondisi ini menjadi perhatian karena jumlah karyawan yang keluar terus mengalami peningkatan, terutama pada tahun 2024. Berdasarkan keterangan HRD Indospace Group yang tercantum dalam penelitian, tingkat *turnover* di atas 10% sudah dikategorikan tinggi. Dengan demikian, kondisi *turnover* tersebut dapat menjadi gambaran adanya permasalahan dalam mempertahankan karyawan di perusahaan. Namun, data *turnover* tidak secara langsung menunjukkan keinginan setiap karyawan untuk keluar, sehingga dalam penelitian ini *Employee Retention* tetap perlu dilihat berdasarkan persepsi karyawan yang masih bekerja di Indospace Group.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, adanya karyawan yang keluar antara lain berkaitan dengan kurangnya perhatian terhadap karyawan dan kondisi pekerjaan yang membuat beberapa karyawan harus menangani jobdesk yang merangkap. Kondisi tersebut dapat membuat karyawan merasa kurang diapresiasi dan merasakan beban pekerjaan yang semakin meningkat. Permasalahan tersebut tidak hanya dapat memengaruhi kestabilan tenaga kerja, tetapi juga dapat menyebabkan perusahaan harus melakukan rekrutmen dan pelatihan kembali bagi karyawan baru.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Adam Mahda, S.Ds. selaku HRD Indospace Group, perusahaan sebenarnya telah melakukan

beberapa upaya untuk mempertahankan karyawan. Upaya tersebut antara lain adanya struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas, pemberian pelatihan selama masa percobaan dan masa training, kesempatan bagi karyawan untuk mempelajari serta mengembangkan kemampuan dalam pekerjaannya, pemberian penghargaan berupa tambahan waktu cuti atau fleksibilitas jam kerja, serta hubungan dan komunikasi yang baik antar rekan kerja. Akan tetapi, meningkatnya permintaan pesanan dari dalam maupun luar negeri menyebabkan pekerjaan karyawan menjadi lebih kompleks dan padat sehingga karyawan harus menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang terbatas untuk mencapai target perusahaan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Employee Retention di Indospace Group masih perlu diperhatikan. Salah satu aspek yang berkaitan dengan kondisi tersebut adalah *Career Development*. Pengembangan karier menjadi penting karena karyawan tidak hanya membutuhkan pekerjaan, tetapi juga membutuhkan kesempatan untuk berkembang dan memiliki arah karier di dalam perusahaan. Apabila karyawan merasa tidak memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kemampuan maupun kariernya, maka dapat muncul keinginan untuk mencari peluang pekerjaan di perusahaan lain. Oleh karena itu, *Career Development* dipilih sebagai salah satu variabel dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah kesempatan dan dukungan pengembangan karier yang diberikan perusahaan dapat memengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bekerja di Indospace Group.

Selain *Career Development*, *Organizational Culture* juga menjadi variabel yang relevan untuk diteliti. Budaya organisasi berkaitan dengan nilai, kebiasaan, serta cara kerja yang dirasakan dan dijalankan oleh anggota organisasi. Dalam kondisi pekerjaan yang semakin kompleks, budaya organisasi yang mendukung, terbuka, dan memberikan perhatian kepada karyawan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman. Sebaliknya, apabila karyawan merasa kurang diperhatikan atau kurang mendapatkan penghargaan dalam bekerja, kondisi tersebut dapat memengaruhi kenyamanan karyawan untuk tetap berada di perusahaan. Hal ini sesuai dengan fenomena yang ditemukan melalui observasi, yaitu adanya karyawan yang merasa kurang diapresiasi serta adanya kebutuhan perusahaan untuk tetap memperhatikan kondisi karyawan.

Variabel selanjutnya adalah *Training and Development*. Pelatihan dan pengembangan menjadi penting bagi Indospace Group karena perusahaan bergerak di bidang manufaktur furniture dengan permintaan produk yang berasal dari dalam maupun luar negeri. Perubahan dan peningkatan kebutuhan pekerjaan membuat karyawan perlu memiliki pengetahuan serta keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan telah memberikan *training* kepada karyawan selama masa percobaan dan masa training serta memberikan kesempatan untuk mempelajari dan mengembangkan kemampuan dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, *Training and Development* dipilih untuk mengetahui apakah pelatihan dan pengembangan yang diberikan perusahaan dapat membantu

meningkatkan kemampuan sekaligus mendorong karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa meningkatnya *turnover*, kondisi pekerjaan yang semakin kompleks, serta kebutuhan karyawan terhadap pengembangan karier, budaya organisasi yang mendukung, dan pelatihan serta pengembangan menjadi alasan penting untuk mengkaji Employee Retention di Indospace Group. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui ***“Pengaruh Career Development, Organizational Culture, dan Training and Development terhadap Employee Retention pada Indospace Group”***.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka secara terperinci masalah yang akan diteliti adalah pengaruh *Career Development, Organizational Culture* dan *Training and Development* terhadap *Employee Retention* dari masalah di atas maka dapat diperoleh rumusan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah *Career Development* berpengaruh terhadap *Employee Retention* pada Indospace Group ?
2. Apakah *Organizational Culture* berpengaruh terhadap *Employee Retention* pada Indospace Group ?
3. Apakah *Training and Development* berpengaruh terhadap *Employee Retention* pada Indospace Group ?

4. Apakah *Careet Development*, *Organizational Culture* dan *Training and Development* berpengaruh terhadap *Employee Retention* ?

1.3. Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini hanya pada perusahaan Indospace Group selama periode 2022-2024, dimana berdasar data yang dimiliki ialah data karyawan keluar masuk perusahaan. Variabel independen yang diuji secara spesifik adalah *Career Development*, *Organizational Culture* dan *Training and Development*. Untuk variabel dependen hanya berfokus pada *Employee Retention*.

1. *Career Development* (X1)

Career Development adalah proses yang dilakukan perusahaan maupun karyawan untuk meningkatkan kemampuan, pengalaman, dan kesempatan kerja yang dimiliki karyawan sehingga dapat mencapai perkembangan karier yang lebih baik. Pengembangan karier dapat dilakukan melalui pemberian informasi mengenai karier, kesempatan promosi, dukungan perusahaan, perlakuan yang adil, serta program pengembangan yang membantu karyawan meningkatkan kemampuan serta mencapai tujuan kariernya (Parwita et al., 2024).

Indikator *Career Developement* menurut Rivai (2009:209) adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan karir
- b. Dukungan perusahaan dalam bentuk moril dan materi
- c. Perlakuan yang adil dalam berkarir

- d. Informasi karir
- e. Promosi
- f. Pengembangan tenaga kerja

2. *Culture Organizational* (X2)

Culture Organizational ialah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem, tentang keberartian bersama. *Culture Organizational* berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak (Robbins, 2003:525).

Indikator *Culture Organizational* (X2) menurut Mas'ud (dalam Meliana, 2023) :

- a. Keterbukaan
- b. Rasa aman dengan pekerjaan
- c. Perasaan dihargai
- d. Kerjasama
- e. Kejelasan organisasi
- f. Dukungan dan perhatian

3. *Training and Development* (X3)

Simamora (2004:273) menjelaskan pelatihan dan pengembangan adalah dua istilah yang kadang-kadang digunakan secara bersama-sama maupun secara bergantian. Pelatihan (*training*) mengandung maksud untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan/keterampilan serta mengubah sikap/perilaku karyawan ke arah yang produktif.

Pengembangan (*development*) dapat diasosiasikan dengan kebutuhan masa depan karyawan dan organisasi perusahaan.

Indikator pengukuran *Training and Development* telah banyak dikembangkan oleh ahli diantaranya menurut Mangkunegara (2017), indikator pelatihan dan pengembangan terdiri atas:

- a. Jenis pelatihan
- b. Tujuan pelatihan
- c. Materi pelatihan
- d. Metode pelatihan
- e. Pengetahuan
- f. Sikap
- g. Keterampilan

4. *Employee Retention* (Y)

Employee Retention adalah elemen penting dari pendekatan organisasi untuk manajemen bakat yang lebih umum, didefinisikan sebagai “pelaksanaan strategi terintegrasi atau sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses-proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan” (Lockwood, 2006).

Indikator *Employee Retention* (Y) menurut Mathis & Jackson (2011), yaitu :

- a. Komponen Organisasi
- b. Peluang Karir
- c. Penghargaan
- d. Rancangan Pekerjaan
- e. Hubungan Karyawan

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh *Career Development* terhadap *Employee Retention* pada Indospace Group.
2. Menganalisis pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Employee Retention* pada Indospace Group.
3. Menganalisis pengaruh *Training & Development* terhadap *Employee Retention* pada Indospace Group.
4. Menganalisis pengaruh *Career Development*, *Organizational Culture* dan *Training Development* terhadap *Employee Retention* pada Indospace Group.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sarana informasi serta untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang sejauh mana pengaruh *Career Development*, *Culture Organizational* dan *Training & Development* terhadap *Employee Retention*. Penelitian ini juga

diharapkan dapat menyumbangkan pengembangan keilmuan untuk peneliti selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran bagi para pengambil kebijakan pada Indospace Group untuk terus meningkatkan kebutuhan karyawan dan mempertahankannya. Serta dapat memberikan informasi sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam bidang sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

