

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen penting dalam sebuah organisasi untuk menjalankan aktivitasnya. Tanpa sumber daya manusia, organisasi tidak dapat beroperasi, dan tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Di era globalisasi yang didorong oleh teknologi dan pengetahuan, pemenuhan kebutuhan akan sumber daya manusia yang kompetitif menjadi krusial bagi kelangsungan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat Selviyanti et al dalam (Muarifah et al., 2024). Apabila sumber daya manusia dikelola dengan baik, keinginan untuk keluar dari perusahaan akan berkurang. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mempertahankan sumber daya manusia agar dapat beroperasi dengan optimal dan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan. Karyawan merupakan orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi dengan menerima gaji dan terikat kontrak kerja untuk jangka waktu tertentu, seperti beberapa bulan atau beberapa tahun. Karyawan merupakan salah satu sumber daya yang ada di berbagai instansi, termasuk sekolah, di mana peran karyawan dan tenaga kependidikan sangat krusial dalam mendukung keberhasilan proses pembelajaran.

Di sekolah, siswa tidak hanya memperoleh pengetahuan akademik, tetapi juga mengasah keterampilan, memahami nilai-nilai moral, dan mengembangkan sikap positif terhadap kehidupan berbangsa dan bernegara. Guru berperan penting dalam dunia pendidikan karena mereka berinteraksi langsung dengan peserta didik

dalam proses pembelajaran. Namun, keberhasilan suatu lembaga pendidikan tidak hanya bergantung pada peran guru, karyawan dan tenaga kependidikan lainnya, seperti staf administrasi, pustakawan, petugas laboratorium, teknisi, petugas kebersihan, dan satpam, juga memiliki peran yang sangat penting. Mereka berkontribusi menjaga agar operasional sekolah berjalan lancar, memastikan lingkungan belajar tetap aman, nyaman, dan kondusif, serta mendukung berbagai kegiatan pendidikan, baik akademik maupun non-akademik. Staf administrasi, misalnya, bertanggung jawab dalam pengelolaan data siswa, administrasi keuangan, dan penyusunan jadwal kegiatan sekolah. Pustakawan membantu menyediakan kebutuhan literasi bagi siswa dan guru. Sementara itu, petugas laboratorium dan teknisi memastikan fasilitas pendidikan, seperti laboratorium sains dan perangkat teknologi, berfungsi dengan baik dan aman. Di sisi lain, petugas kebersihan dan satpam menjaga kebersihan dan keamanan lingkungan sekolah, sehingga menciptakan suasana belajar yang nyaman dan teratur. Kolaborasi antara guru, karyawan, dan tenaga kependidikan merupakan fondasi penting dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang holistik. Setiap aspek pendukung bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal. Tanpa dukungan dan peran karyawan, keberlangsungan pendidikan di sekolah dapat terganggu, yang pada akhirnya mempengaruhi kualitas layanan pendidikan yang diterima siswa.

SMK Ma'arif 9 Kebumen merupakan salah satu sekolah di bawah naungan Yayasan Ma'arif yang beralamat di Jalan Raya Klirong-Kebumen. Sekolah ini didirikan pada tahun 2003 dan menjadi sekolah Ma'arif yang paling baru di antara sekolah-sekolah Ma'arif lainnya. Sekolah ini memiliki jurusan keahlian Teknik

Kendaraan Ringan Otomotif (TKRO), Pengembangan Perangkat Lunak dan Gim (PPLG), Akuntansi Keuangan dan Lembaga (AKL), serta Kuliner. Selain itu, mulai tahun pelajaran 2023/2024, dibuka jurusan baru yaitu Teknik Sepeda Motor (TSM). Oleh karena itu, SMK Ma'arif 9 Kebumen berusaha untuk menjadi lebih kompeten dan memiliki tingkat kepuasan layanan yang baik agar kepercayaan masyarakat tetap terjaga. Dalam upaya tersebut, SMK Ma'arif 9 Kebumen memerlukan karyawan yang kompeten untuk mendukung berbagai programnya.

Seiring dengan perkembangan dan kompetisi dalam dunia pendidikan, peluang dan kesempatan bagi sekolah menengah kejuruan semakin terbuka lebar. Namun, hal ini juga menjadi tantangan bagi sekolah untuk mempertahankan atau meretensi karyawan, sehingga dapat memastikan keberlangsungan operasional dan kualitas pendidikan agar tetap kompetitif dalam dunia industri dan pendidikan. Retensi karyawan menjadi salah satu cara SMK Ma'arif 9 Kebumen untuk mempertahankan karyawan unggul yang dibutuhkan sesuai dengan kompetensinya. SMK Ma'arif 9 Kebumen harus memperhatikan kebutuhan karyawannya dengan memberikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, menciptakan budaya organisasi yang mendukung, serta menjaga hubungan baik antar karyawan. Dengan demikian, diharapkan tingkat keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih rendah. Sebagai hasilnya, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang kompeten dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Tata Usaha (TU) SMK Ma'arif 9 Kebumen, ditemukan bahwa adanya *turnover* pada karyawan SMK Ma'arif 9 Kebumen yang disajikan dalam Tabel I-1.

Tabel I- 1
Data *Turnover* Karyawan SMK Ma'arif 9 Kebumen

Tahun Pelajaran	Jumlah Karyawan (Orang)	Karyawan Masuk (Orang)	Karyawan Masuk (%)	Karyawan Keluar (Orang)	Karyawan Keluar (%)	Retensi (%)
2021/2022	24	3	12,5	-	0	100
2022/2023	29	5	17,2	1	3,44	96,56
2023/2024	31	3	9,67	1	3,22	96,78
2024/2025	35	4	11,4	-	0	100

Sumber: Data Karyawan/Karyawati SMK Ma'arif 9 Kebumen Tahun 2021/2022 sampai dengan tahun 2024/2025

Tabel I-1 menunjukkan data *turnover* karyawan di SMK Ma'arif 9 Kebumen dari tahun pelajaran 2021/2022 hingga 2024/2025. Jumlah karyawan terus meningkat dari 24 orang menjadi 35 orang dalam empat tahun tersebut. Setiap tahun ada karyawan baru yang masuk, dengan persentase tertinggi pada 2022/2023 sebesar 17,2%. Karyawan yang keluar sangat sedikit, hanya satu orang pada 2022/2023 dan 2023/2024, sedangkan pada 2021/2022 dan 2024/2025 tidak ada karyawan yang keluar. Tingkat retensi karyawan di SMK Ma'arif 9 Kebumen tergolong tinggi, hal ini menunjukkan bahwa SMK Ma'arif 9 Kebumen mampu mempertahankan karyawannya dengan baik. Namun, peningkatan jumlah karyawan tetap diperlukan untuk mendukung pertumbuhan sekolah sekaligus menjaga kestabilan dalam mempertahankan karyawan.

Menurut Ansari dan Bijalwan dalam (Widiani & Mas'ud, 2023) retensi karyawan adalah proses di mana karyawan merasa termotivasi dan memiliki

dorongan untuk tetap bekerja dalam sebuah organisasi untuk waktu yang panjang. (Aprillia & Mukti, 2018) menjelaskan bahwa retensi karyawan merupakan usaha yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan dan mengelola karyawan di dalam organisasi. Mengelola retensi karyawan merupakan aspek yang sangat penting bagi setiap organisasi. Menjaga tingginya retensi karyawan dapat meningkatkan efektifitas dan kinerja perusahaan, karena dengan tingginya retensi, maka *turnover* akan menjadi rendah. Retensi sangat penting bagi suatu organisasi, karena dengan rendahnya *turnover*, organisasi akan lebih menghemat biaya pengeluaran, seperti biaya untuk rekrutmen karyawan baru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Andi Dwi Mantoro, A.Md., selaku Kepala Tata Usaha (TU) SMK Ma'arif 9 Kebumen, beliau menyatakan bahwa upaya organisasi dalam mempertahankan karyawan sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya struktur organisasi yang jelas, mencakup peran karyawan serta pembagian tugas yang jelas untuk mendukung operasional sekolah. Selain itu, karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan internal maupun eksternal guna meningkatkan keterampilan mereka. Karyawan juga mendapatkan penghargaan berupa gaji 13 setiap awal tahun pelajaran, yang membantu meningkatkan semangat kerja mereka. SMK Ma'arif 9 Kebumen juga memberikan penghargaan ke semua karyawan dalam bentuk tambahan waktu cuti atau fleksibilitas jam kerja, serta menjalin hubungan dan komunikasi yang baik antar rekan kerja. Kondisi ini menyebabkan rendahnya tingkat *turnover* di SMK Ma'arif 9 Kebumen.

Namun demikian, sehubungan dengan adanya retensi karyawan yang masih perlu ditingkatkan untuk mempertahankan karyawan yang kompeten, sekolah dapat menambahkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi retensi karyawan. Salah satu faktor tersebut adalah *work life balance*. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Salsabila Khoirunnisa, Dicky Jhoansyah, Resa Nurmala pada tahun 2024 di Yayasan Pendidikan Islam At-Tartil Sukabumi, *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Menurut (Khoirunnisa et al., 2024) *work-life balance* merupakan konsep yang memisahkan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dalam lingkungan kerja atau organisasi. Tujuan konsep ini adalah untuk mencapai kenyamanan, meningkatkan produktivitas karyawan, serta meminimalkan konflik dengan cara memisahkan peran individu sebagai karyawan dan sebagai pribadi. *Work life balance* berperan besar dalam menjaga kesehatan fisik dan mental. Dengan *work-life balance* yang baik, seseorang dapat mengurangi stres, meningkatkan kepuasan hidup, serta mendorong produktivitas dan efektivitas kerja. Sebaliknya, jika keseimbangan ini tidak tercapai, seseorang berisiko mengalami stres berlebihan, kelelahan, penurunan kondisi kesehatan, serta penurunan kinerja dan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil observasi di SMK Ma'arif 9 Kebumen, diketahui bahwa *work life balance* di SMK Ma'arif 9 Kebumen sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya Kebebasan dalam pekerjaan saat berada di rumah dan fleksibilitas jam kerja. Sebagai contoh, karyawan diperbolehkan datang lebih awal atau pulang lebih lambat untuk menyesuaikan situasi pribadi, seperti keperluan keluarga, atau

urusan kesehatan. Kebijakan ini membantu karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat stres. Selain itu, faktor lain yang mempengaruhi retensi karyawan adalah budaya organisasi (Reiningsih Reke et al., 2023)

Budaya organisasi menurut (Beno et al., 2022) merupakan kumpulan sifat, nilai, karakteristik, dan kebiasaan yang menjadi pedoman bagi setiap individu dalam menjalankan kegiatan sehari-hari. Armstrong dalam (Octarini & Supriyadi, 2021) menyebut budaya organisasi sebagai pola nilai, norma, kepercayaan, sikap, dan asumsi yang membentuk perilaku serta cara menyelesaikan berbagai hal. Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku, sikap, dan kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan. Sebagai kebiasaan yang dianut bersama, budaya organisasi menentukan bagaimana karyawan berinteraksi, menyelesaikan masalah, dan menjalankan pekerjaannya sehari-hari. Pendapat tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh (Fenni Reiningsih Reke, Khalis Kasim Moenardy, dan Struce Andrriyani 2023), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Andi Dwi Mantoro, A.Md, selaku kepala Tata Usaha (TU) SMK Ma'arif 9 Kebumen bertahannya karyawan di SMK Ma'arif 9 Kebumen juga didukung oleh budaya organisasi yang baik di sekolah. Budaya organisasi berperan sebagai sarana untuk menjaga agar karyawan tetap sejalan dengan visi dan misi sekolah. Budaya organisasi di SMK Ma'arif 9 Kebumen tercermin dalam berbagai aspek. SMK

Ma'arif 9 Kebumen selalu mendorong inovasi dalam sistem pembelajaran dan manajemen, dengan tetap mempertimbangkan risiko. Setiap program dan kebijakan yang diterapkan selalu berorientasi pada hasil, baik dalam peningkatan kualitas pendidikan maupun kesejahteraan karyawan. SMK Ma'arif 9 Kebumen memberi ruang bagi semua karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri agar terus meningkatkan kompetensinya. Semangat kerja yang tinggi tercermin dalam keseharian, dimana setiap tugas diselesaikan dengan cepat dan penuh tanggung jawab. Selain itu, Stabilitas kerja dijaga dengan memastikan kesejahteraan karyawan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif.

Lingkungan kerja adalah tempat yang memberikan rasa aman bagi karyawan untuk melakukan aktivitas kerjanya dengan baik, yang pada akhirnya dapat menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Menurut sedarmayanti dalam (Dewi, 2019) lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu lingkungan kerja fisik yang mencakup tempat kerja itu sendiri, dan lingkungan kerja non fisik yang berkaitan dengan suasana di dalam suatu perusahaan. Menurut wursanto dalam (Dirham & Purnama, 2023) Pegawai dapat merasakan lingkungan kerja non-fisik melalui interaksi antara pegawai dengan atasan dan juga antara sesama rekan kerja. Hubungan yang baik dan komunikasi yang terbuka antar sesama karyawan maupun dengan atasan dapat menciptakan suasana kerja yang positif. Pendapat tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh (Anis Fitri Riani 2022), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Semakin baik lingkungan kerja non fisik, maka akan semakin tinggi retensi karyawannya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Andi Dwi Mantoro, A.Md, selaku kepala Tata Usaha (TU) SMK Ma'arif 9 Kebumen, lingkungan kerja non fisik pada organisasi sudah baik. Hal ini dibuktikan dengan kejelasan tanggung jawab kerja yang diberikan kepada karyawan, yang mendorong terciptanya kerja sama yang baik antar karyawan. Selain itu, sekolah juga berupaya menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, sehingga meningkatkan semangat kerja karyawan. Tidak hanya itu, hubungan serta komunikasi yang baik antar rekan kerja juga menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang berkontribusi terhadap loyalitas karyawan di SMK Ma'arif 9 Kebumen.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Khoirunnisa et al., 2024) yang berjudul “Pengaruh *Supportive Work Environment*, *Work Life Balance*, dan Budaya Organisasi Terhadap Retensi Karyawan (Survey Terhadap Karyawan Yayasan Pendidikan Islam At-Tartil Sukabumi)”, hasil penelitian menunjukkan bahwa *supportive work environment*, *work life balance*, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan di Yayasan Pendidikan Islam At-Tartil Sukabumi. Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang saya lakukan terletak pada objek penelitian. Objek penelitian sebelumnya adalah Yayasan Pendidikan Islam At-Tartil Sukabumi, sedangkan penelitian yang saya lakukan berfokus pada SMK Ma'arif 9 Kebumen. Selain itu, variabel yang diteliti juga berbeda. Penelitian terdahulu menggunakan variabel *supportive work environment*, *work life balance*, dan budaya organisasi, sementara penelitian saya meneliti *work life balance*, budaya organisasi, dan lingkungan kerja non fisik.

Berdasarkan fenomena pada latar belakang masalah, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh *Work Life Balance*, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada Karyawan SMK Ma’arif 9 Kebumen) ”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan fenomena penelitian yang telah diuraikan di atas, retensi karyawan di SMK Ma’arif Kebumen tergolong tinggi, namun masih diperlukan peningkatan retensi masih diperlukan untuk mempertahankan karyawan yang unggul dan kompeten. Oleh karena itu, diperlukan penelitian terkait faktor lain yang diduga mempengaruhi retensi karyawan, yaitu *work life balance*, budaya organisasi, dan lingkungan kerja non fisik. Maka dari itu, penulis merumuskan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap retensi karyawan SMK Ma’arif 9 Kebumen?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan SMK Ma’arif 9 Kebumen?
3. lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap retensi karyawan SMK Ma’arif 9 Kebumen?
4. Apakah *work life balance*, budaya organisasi, dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara simultan terhadap retensi karyawan SMK Ma’arif 9 Kebumen?

1.3. Batasan Masalah

Ada banyak faktor yang mempengaruhi retensi karyawan, diantaranya kepuasan kerja, kompensasi, kepemimpinan, dan lain sebagainya. Dalam hal ini, penulis memfokuskan pada tiga variabel yang diduga mempengaruhi retensi karyawan, yaitu *work life balance*, budaya organisasi, dan lingkungan kerja non fisik. Agar penelitian tidak menyimpang dari tujuan penelitian, penulis menetapkan batasan masalah sebagai berikut :

1. Batasan responden penelitian ini adalah semua karyawan SMK Ma'arif 9 Kebumen.
2. Variabel Retensi Karyawan

Menurut (Adzka & Perdhana, 2017) retensi karyawan adalah upaya perusahaan atau organisasi untuk mempertahankan karyawan agar perusahaan mendapatkan keuntungan finansial dan nonfinansial. Hubungan retensi karyawan sangat terkait dengan perputaran karyawan atau keluar masuknya karyawan, jika tingkat retensi karyawan tinggi, maka tingkat perputaran karyawan rendah. apabila perusahaan dapat menerapkan retensi karyawan dengan baik, jumlah pekerjaan yang akan dilakukan karyawan akan meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Mathis dan Jackson dalam (Shelemo, 2023) indikator-indikator retensi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Komponen organisasional
2. Peluang karir
3. Penghargaan

4. Rancangan tugas dan pekerjaan
 5. Hubungan karyawan
3. Variabel *Work Life Balance*

Menurut Fatimah dan Gunawan dalam (Khoirunnisa et al., 2024) *work life balance* merupakan sebuah persepsi di mana kepentingan pekerjaan dan kepentingan pribadi karyawan diimbangi secara seimbang tanpa membebani salah satunya, sehingga mereka dapat berpartisipasi secara konsisten dalam kehidupan sosial. Indikator *work life balance* menurut McDonald et al dalam (Firmansyah, 2022) adalah sebagai berikut:

1. Time balance (keseimbangan waktu)
 2. Involvement balance (keseimbangan keterlibatan)
 3. Satisfaction balance (keseimbangan kepuasan)
4. Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang mencakup keyakinan, standar, dan nilai-nilai bersama yang menjadi dasar dari cara organisasi melakukan sesuatu (Amin & Siswanto, 2018). Batasan untuk mengukur budaya organisasi menurut P. Robbins dan A. Judge dalam (Salfitri et al., 2024) adalah sebagai berikut:

1. Inovatif memperhatikan resiko
2. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail
3. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai
4. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan
5. Agresif dalam bekerja

6. Memperhatikan dan menjaga stabilitas kerja
5. Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Wursanto dalam (Dewi, 2019) lingkungan kerja non fisik adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek psikologis lingkungan tempat kerja. Karyawan dapat merasakan lingkungan kerja non fisik melalui hubungan mereka dengan atasan dan rekan kerja mereka. Organisasi yang menawarkan lingkungan kerja non fisik yang baik, ruang kerja yang nyaman dan aman, dan metode komunikasi yang efektif dapat meningkatkan retensi karyawan. Indikator lingkungan kerja non fisik menurut siagian dalam (Andre & Santoso, 2022) adalah sebagai berikut:

1. Hubungan rekan kerja
2. Hubungan atasan dengan bawahan
3. Hubungan kerja antar karyawan

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan latar belakang, rumusan masalah, dan batasan masalah yang terkait dengan retensi karyawan SMK Ma'arif 9 Kebumen yang dipengaruhi oleh faktor *work life balance*, budaya organisasi, dan lingkungan kerja non fisik, yang telah dipaparkan, maka tujuan penelitian ini yaitu untuk :

1. Untuk mengetahui *work life balance* berpengaruh terhadap retensi karyawan SMK Ma'arif 9 Kebumen?
2. Untuk mengetahui budaya organisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan SMK Ma'arif 9 Kebumen?

3. Untuk mengetahui lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap retensi karyawan SMK Ma'arif 9 Kebumen?
4. Untuk mengetahui *work life balance*, budaya organisasi, dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh terhadap retensi karyawan SMK Ma'arif 9 Kebumen?

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan, baik secara teoritis maupun praktis diantaranya:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan pengetahuan secara umum yang berkaitan dengan retensi karyawan, *work life balance*, budaya organisasi dan lingkungan kerja non fisik.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya.
2. Manfaat Praktis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan guna meningkatkan retensi karyawan di SMK Ma'arif 9 Kebumen.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran sejauh mana pengaruh *work life balance*, budaya organisasi, dan lingkungan kerja non fisik terhadap retensi karyawan SMK Ma'arif 9 Kebumen.