

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dan tidak dapat dilepaskan dari setiap perusahaan. Sebagai aset yang paling berharga, sumber daya manusia memiliki peran untuk merencanakan, melaksanakan, serta mengendalikan berbagai kegiatan operasional perusahaan (Wirayudha dan Adnyani, 2020). Bagi perusahaan, faktor terpenting dalam mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang memiliki potensi, kompetensi, serta pengalaman yang mumpuni akan mampu bekerja dengan baik sehingga dapat berkontribusi bagi tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan kesuksesan perusahaan karena manusia adalah sumber daya yang vital dalam perusahaan.

Sumber daya manusia dapat menjaga keberlangsungan dan mendorong kemajuan perusahaan dengan tenaga, bakat, serta kreativitas yang dimilikinya (Lapina *et al.*, 2015). Bahkan kecanggihan teknologi yang memiliki fungsi esensial dalam peningkatan perusahaan pun tidak dapat beroperasi secara optimal jika tidak ditunjang dengan sumber daya manusia yang berkualitas (Kossivi *et al.*, 2016). Perkembangan suatu perusahaan tidak dapat dilepaskan dari dukungan yang diterima, baik dari internal maupun eksternal perusahaan. Salah satu aspek penting yang menjadi pilar utama dalam dukungan tersebut adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang erat hubungannya dengan karyawan (Alfes *et al.*, 2013).

Karyawan dianggap sebagai aset utama sebuah perusahaan, karena tanpa partisipasi mereka proses kegiatan perusahaan mulai dari input, proses sehingga output, tidak akan dapat terwujud. Oleh karena itu, menjaga sikap, keadaan, dan kondisi kerja karyawan menjadi suatu keharusan dengan harapan bahwa produktivitas karyawan dapat tetap optimal bahkan mengalami peningkatan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kontribusi karyawan dan perusahaan dihadapkan pada tanggung jawab untuk menciptakan kepuasan kerja yang dapat meningkatkan retensi karyawan. (Elok Cahyaning Pratiwi dkk 2023).

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin intensif, perusahaan menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas, Retensi karyawan menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan. (Srimulyani 2020) mengartikulasi konsep retensi karyawan sebagai upaya organisasi yang bertujuan untuk melestarikan tenaga kerja dalam perusahaan, yang dibuktikan melalui berbagai strategi dan inisiatif yang dirancang untuk mendorong karyawan untuk tetap berafiliasi dengan organisasi untuk jangka waktu yang lama.

Retensi karyawan adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawannya. Salah satu cara untuk mempertahankan karyawan adalah dengan cara melakukan pengelolaan tingkat *turnover* karyawan. (Gary Dessler, 2015) Tingginya tingkat *turnover* karyawan sering kali membawa dampak negatif, termasuk peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan, penurunan produktivitas, hingga terganggunya stabilitas organisasi. Untuk mengatasi ini, perusahaan harus memahami faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan, seperti

budaya perusahaan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

Instansi perlu memperhatikan sungguh-sungguh kepada karyawannya untuk mengurangi tingkat *turnover*. Apabila kebutuhan dasar karyawan dipertahankan, maka dapat dipastikan akan menurunnya tingkat kepuasan kerja sehingga mempengaruhi Retensi karyawan terhadap instansinya. Di PT Pupuk Iskandar Muda terdapat fenomena Retensi karyawan mengenai adanya ketidakpastian rekrutmen karyawan organik, PT Pupuk Iskandar Muda pernah mengalami penangguhan rekrutmen organik dari tahun 2021 hingga 2023, situasi ini dapat menimbulkan rasa ketidakpastian di antara tenaga kerja, karena mereka merasakan kurangnya jalur promosi atau pengembangan karir yang jelas di masa depan, karyawan yang merasa tidak ada peluang untuk maju atau berkembang di perusahaan merasa tidak termotivasi dan hal ini dapat memicu rasa tidak aman dan mendorong karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain.

Berdasarkan hasil observasi dengan penyebaran kuesioner untuk survei data awal yang dilakukan oleh peneliti pada PT Pupuk Iskandar Muda, diketahui bahwa mayoritas karyawan memberikan respon pada kategori setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang mencerminkan praktik manajemen SDM yang mendukung retensi karyawan. Karyawan PT Pupuk Iskandar Muda merasakan bahwa perusahaan telah menyediakan jalur pengembangan karir yang relatif terstruktur, baik melalui pelatihan, *workshop*, hingga kesempatan mengikuti program sertifikasi kompetensi. Namun demikian, masih terdapat beberapa keluhan dari karyawan muda mengenai kurangnya keterbukaan informasi terkait *roadmap* karir serta waktu tunggu promosi yang di anggap terlalu lama.

Mayoritas karyawan merasa bahwa penghargaan yang diberikan oleh PT Pupuk Iskandar Muda, baik dalam bentuk kompensasi finansial (gaji, tunjangan, dan bonus) maupun non-finansial (pengakuan atas kinerja), cukup sesuai dengan beban kerja mereka. Hal ini berkontribusi positif terhadap semangat kerja dan loyalitas. Namun, terdapat sebagian karyawan yang merasa kontribusi mereka belum sepenuhnya diakui, terutama dalam bentuk insentif berbasis kinerja, hal ini dapat memunculkan rasa ketidakpuasan dan berpotensi mendorong niat karyawan untuk pindah kerja, terutama pada generasi muda yang lebih sensitif terhadap keadilan penghargaan.

Dari fenomena tersebut, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan di PT Pupuk Iskandar Muda dipengaruhi oleh adanya peluang pengembangan karir, penghargaan yang adil serta suasana kerja yang nyaman. Meskipun sebagian besar indikator telah terpenuhi dengan baik, masih terdapat ruang perbaikan khususnya dalam hal transparansi pengembangan karir dan penguatan sistem reward berbasis kinerja. Jika perusahaan terus meningkatkan ketiga aspek tersebut, maka potensi kehilangan karyawan karena ketidakpuasan dapat diminimalkan, dan loyalitas karyawan dapat lebih ditingkatkan. Berdasarkan fenomena tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nitisemito, A.S. 2018) yang menyebutkan bahwa pengembangan karir dan penghargaan yang adil merupakan faktor utama yang mempengaruhi retensi tenaga kerja.

Ada beberapa aspek yang dapat mempengaruhi Retensi karyawan, diantaranya adalah Budaya Perusahaan, budaya perusahaan merupakan elemen kunci dalam membentuk perilaku dan loyalitas karyawan. Budaya perusahaan yang

positif menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat, sehingga karyawan lebih cenderung bertahan. Johsua (2015), menyatakan bahwa semakin baik nilai budaya perusahaan yang dianut, maka semakin tinggi juga tingkat kinerja karyawannya yang menandakan semakin baik kinerja karyawan maka semakin besar niat karyawan untuk bertahan dalam perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Menurut penelitian yang diteliti oleh Nguyen dan Ngo (2020), budaya perusahaan yang kuat dapat meningkatkan motivasi karyawan dan mengurangi tingkat *turnover*.

Terdapat fenomena mengenai budaya perusahaan yang ada di PT Pupuk Iskandar Muda, dimana perusahaan tersebut menghadapi berbagai tantangan budaya perusahaan terkait dengan benturan kepentingan, PT Pupuk Iskandar Muda memiliki kebijakan yang mengatur benturan kepentingan, seperti perangkapan jabatan yang dapat mengganggu profesionalisme karyawan serta gratifikasi yang bisa mempengaruhi independensi dan objektif. Serta lingkungan kerja, meskipun PT Pupuk Iskandar Muda memiliki dua unit pabrik pupuk urea dan amoniak (PIM-1 dan PIM-2) dan merupakan anak perusahaan PT Pupuk Indonesia (persero), isu lingkungan kerja terkait dengan budaya perusahaan masih menjadi perhatian.

Hasil dari pengamatan awal dan penyebaran kuesioner, terdapat fenomena di PT Pupuk Iskandar Muda yang menunjukkan bahwa PT Pupuk Iskandar Muda memberikan ruang bagi karyawan untuk melakukan inovasi atau perbaikan sistem kerja atau perbaikan sistem kerja, termasuk dalam pengambilan keputusan teknis. Namun, masih ditemukan kekhawatiran di beberapa resiko kesalahan, karena dampaknya bisa bersifat fatal atau berujung pada evaluasi negatif dari atasan.

Akibatnya karyawan bermain aman dan enggan mencoba pendekatan baru yang lebih efisien namun terlalu beresiko.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan distribusi. Koordinasi antar unit sangat krusial di PT Pupuk Iskandar Muda. Mulai dari bagian produksi, SDM, hingga logistik dan pemasaran harus sejalan selaras untuk mencapai tujuan bersama. Budaya kerja yang mengutamakan kerja sama lintas departemen sudah cukup berkembang. Terlihat dari rutinitas rapat koordinasi dan sistem komunikasi internal yang terstruktur. Namun, pada praktiknya, masih ditemukan adanya *silo mentality* (mentalitas kerja terkotak) di beberapa bagian, di mana antar unit cenderung hanya fokus pada tugas masing-masing tanpa melihat kebutuhan unit lain.

Kondisi ini kadang menimbulkan keterlambatan dalam proses atau miskomunikasi yang berdampak pada pencapaian target kerja. Oleh karena itu, budaya koordinatif perlu diperkuat, terutama melalui pendekatan sistem dan interpersonal, seperti forum lintas divisi atau proyek kolaboratif yang melibatkan lebih dari satu unit. Hal ini dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan di PT Pupuk Iskandar Muda sudah mengarah pada organisasi yang terbuka terhadap pengambilan risiko dan mendorong koordinasi lintas unit, namun belum sepenuhnya optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Denison, D.R. 2015) yang menyimpulkan bahwa efektivitas organisasi dipengaruhi oleh budaya yang mendorong koordinasi dan kemampuan untuk mengambil keputusan yang beresiko.

Selain budaya perusahaan, lingkungan kerja juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi retensi karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan karyawan, yang berujung pada peningkatan retensi karyawan. Menurut Sedarmayanti (2018) menyatakan lingkungan kerja adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja yang kondusif akan membawa dampak baik bagi kelangsungan karyawan bekerja, sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif akan membawa dampak negatif bagi kelangsungan karyawan bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Jain dan Kaur (2019) menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja berhubungan langsung dengan retensi karyawan, terutama dalam industri yang membutuhkan keterlibatan emosional tinggi.

Lingkungan yang kondusif sangat mempengaruhi kenyamanan, produktivitas, dan loyalitas karyawan. di PT Pupuk Iskandar Muda beberapa aspek lingkungan kerja telah menunjukkan peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang positif, terdapat fenomena lingkungan kerja di PT Pupuk Iskandar Muda diantaranya yaitu kondisi fisik lingkungan kerja, karyawan PT Pupuk Iskandar Muda umumnya merasa cukup puas dengan kondisi fisik lingkungan kerja. Ruang kerja dilengkapi pencahayaan dan ventilasi yang memadai, kebersihan ruangan dijaga dengan baik, serta area kerja dirancang untuk mendukung keselamatan dan kenyamanan. Namun, di beberapa unit, karyawan masih mengeluhkann suhu ruangan yang tidak stabil atau kebisingan dari mesin produksi yang mengganggu konsentrasi.

Hubungan kerja antar karyawan di PT Pupuk Iskandar Muda cenderung harmonis. Kolaborasi lintas tim berjalan baik, serta terdapat budaya tolong menolong dalam menyelesaikan tugas. Namun, dinamika kerja yang padat terkadang menimbulkan konflik kecil antar rekan kerja, terutama terkait pembagian tugas atau jadwal kerja. Meskipun demikian, konflik tersebut umumnya dapat diselesaikan secara musyawarah.

Lingkungan kerja di PT Pupuk Iskandar Muda pada dasarnya sudah mendukung kinerja dan kesejahteraan karyawan, ditandai dengan kondisi fisik kerja yang baik, hubungan interpersonal yang harmonis, serta kepedulian organisasi terhadap keamanan kerja, namun, tantangan seperti ketimpangan dalam implementasi kebijakan, keterbatasan fasilitas di beberapa unit, serta perlunya peningkatan responsif atasan terhadap keluhan karyawan perlu segera diatasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Afriliani, R. 2015) yang menunjukkan bahwa kondisi fisik lingkungan kerja sangat memengaruhi kinerja.

Kepuasan kerja juga merupakan faktor yang sangat memengaruhi retensi karyawan. Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang muncul ketika karyawan merasa pekerjaan mereka sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi. Beberapa aspek yang memengaruhi kepuasan kerja adalah gaji yang adil, kesempatan pengembangan karier, dan keseimbangan pengembangan karier, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Menurut Robbins (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan

sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Karyawan dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. Lebih lanjut, studi oleh Khan *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih jarang menunjukkan niat untuk keluar dari perusahaan, terutama ketika budaya perusahaan memberikan ruang bagi pertumbuhan pribadi dan profesional.

Kepuasan kerja merupakan elemen penting yang menentukan kualitas dan stabilitas tenaga kerja dalam sebuah organisasi. PT Pupuk Iskandar Muda memiliki berbagai kebijakan sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan. Namun demikian, seperti halnya organisasi lainnya, PT Pupuk Iskandar Muda juga menghadapi berbagai tantangan dalam menjaga tingkat kepuasan kerja secara merata di seluruh unit.

Terdapat fenomena mengenai promosi yang ada di PT Pupuk Iskandar Muda, yang dimana sistem promosi sudah memiliki struktur yang jelas dan prosedural, namun berdasarkan beberapa keluhan karyawan, proses promosi dinilai masih belum sepenuhnya transparan. Beberapa karyawan merasa bahwa promosi lebih cenderung diberikan kepada pegawai dengan kedekatan personal dengan atasan dibandingkan berdasarkan capaian kerja. Hal ini berpotensi menimbulkan rasa ketidakadilan dan menurunkan semangat kerja, khususnya bagi karyawan yang merasa sudah bekerja optimal namun tidak mendapat kesempatan berkembang.

Gaya pengawasan atau kepemimpinan sangat memengaruhi kepuasan kerja. di PT Pupuk Iskandar Muda, pola pengawasan dari atasan umumnya bersifat formal dan struktural, yang sesuai dengan karakteristik organisasi BUMN. Namun, dalam praktiknya masih terdapat beberapa unit kerja yang menerapkan gaya pengawasan

otoriter yang kurang memberikan ruang bagi karyawan untuk mengemukakan pendapat. Sebagian besar karyawan merasa belum semua atasan mampu menjadi pemimpin yang komunikatif dan suportif. Situasi ini dapat menurunkan kenyamanan kerja dan membuat karyawan engga menyampaikan ide atau inovasi.

Dari fenomena di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Pupuk Iskandar Muda dipengaruhi oleh kejelasan sistem promosi dan pola pengawasan atasan. Meskipun perusahaan telah memberikan fasilitas dan kompensasi yang memadai, namun aspek keadilan dan komunikasi interpersonal masih menjadi area yang diperbaiki untuk meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh. Hal ini juga sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Park (2017) yang menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan retensi karyawan.

Namun, tantangan dalam mempertahankan karyawan tidak hanya terbatas pada aspek internal perusahaan. Perubahan ekspektasi karyawan terhadap pekerjaan, terutama di era digital, juga memengaruhi retensi karyawan. Studi oleh Anitha (2016), menekankan bahwa kombinasi antara budaya perusahaan yang inklusif, lingkungan kerja yang sehat dan nyaman, dan kepuasan kerja yang tinggi dapat menjadi faktor penentu dalam strategi retensi karyawan.

Kemudian berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Husain Nurisman (2018) menunjukkan bahwa budaya perusahaan tidak terdapat pengaruh positif secara langsung terhadap retensi karyawan, tidak terdapat pengaruh positif secara langsung lingkungan kerja terhadap retensi karyawan, secara langsung kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap retensi karyawan. Kemudian

penelitian yang dilakukan oleh Imelda Seran dkk (2018) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan, terdapat pengaruh positif secara langsung antara kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. Berdasarkan hasil telaah terhadap literatur terkait terdapat kesenjangan dari kedua hasil penelitian tersebut yang membuat peneliti tertarik untuk menyajikan kontribusi serta pengembangan pengetahuan yang lebih lanjut.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dirumuskan peneliti tertarik untuk mengangkat judul “ **Pengaruh Budaya Perusahaan, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan di PT Pupuk Iskandar Muda**”

Hasil dari studi ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam bagi manajemen PT Pupuk Iskandar Muda untuk merancang kebijakan dan strategi yang lebih efektif dalam mempertahankan karyawannya, sehingga dapat meningkatkan stabilitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Adapun Rumusan Masalah yang akan di bahas dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Retensi Karyawan di PT Pupuk Iskandar Muda?
2. Bagaimana Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Retensi Karyawan di PT Pupuk Iskandar Muda?
3. Bagaimana Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan di PT Pupuk Iskandar Muda?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan peneliti melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui permasalahan yang akan di bahas oleh peneliti yaitu:

1. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh Budaya Perusahaan di PT Pupuk Iskandar Muda
2. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh Lingkungan Kerja di PT Pupuk Iskandar Muda
3. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh Kepuasan Kerja di PT Pupuk Iskandar Muda

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

- a. Penelitian ini dapat dijadikan sumber pengetahuan, rujukan, serta acuan bagi semua pihak yang ingin mendalami dan menambah wawasan mengenai manajemen sumber daya manusia.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dokumentasi ilmiah yang bermanfaat untuk kegiatan akademik, bagi peneliti sendiri, dan bagi pihak fakultas.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

- a. Penelitian ini dapat bermanfaat dalam memberikan sumbangan bagi pemecahan masalah yang berhubungan dengan manajemen Sumber Daya Manusia
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian dan evaluasi terhadap pengetahuan yang telah didapat mengenai manajemen Sumber Daya Manusia Khususnya Masalah Retensi Karyawan.