

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dunia pekerjaan merupakan lingkup yang fleksibel dan terus berubah seiring berkembangnya zaman. Perkembangan ini menyebabkan perubahan kebutuhan karyawan yang harus dipenuhi oleh organisasi Armstrong (2023). Ketika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, karyawan cenderung melakukan *turnover*. *Turnover* merupakan fenomena yang dialami karyawan ketika dirinya meninggalkan perusahaan atau organisasi karena berbagai alasan (Armstrong, 2023). Sebagai contoh, karyawan yang merasa kurang sesuai dengan lingkungan kerjanya akan cenderung mengundurkan diri. Fenomena tersebut merupakan hal yang sering terjadi di Indonesia. Hansen (2022) menemukan bahwa pada tahun 2020 hingga 2022, terjadi fluktuasi angka *turnover* yang cukup signifikan. Pada tahun 2020, dikarenakan adanya Covid-19 banyak karyawan yang mengalami *turnover* dikarenakan masih perlu beradaptasi dengan cara kerja yang baru. Angka ini tentunya menurun di tahun 2021 dikarenakan kondisi Covid, dan kembali meningkat di tahun 2022. Lebih lanjut, menurut data Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker), pada tahun 2024 kurang lebih sebanyak 32.000 karyawan mengalami *turnover* di Indonesia (Kemnaker, 2023). Tren ini meningkat 21% dibanding jumlah *turnover* pada tahun 2023 yang berjumlah 26.400 karyawan.

Tabel 1. 1 Jumlah *Turnover* di Indonesia Tahun 2020-2024

Tahun	Jumlah <i>Turnover</i> di Indonesia
2020	51.900
2021	21.850
2022	42.786
2023	26.400
2024	32.064

Sumber: *Website* Resmi Kementerian Ketenagakerjaan

Peningkatan angka tersebut menjadi hal yang mengkhawatirkan bagi perusahaan di Indonesia. Ini dikarenakan perusahaan dapat mengalami berbagai kerugian, dimulai dari perekonomian di Indonesia, hingga kondisi sosio-ekonomi masyarakat yang tidak merata (Alatas & Newhouse, 2010; Dessler, 2020). Ini terbukti dalam data yang diperoleh dari survei LinkedIn pada tahun 2023. Sebanyak 93% perusahaan di Indonesia khawatir karyawannya mengundurkan diri secara mendadak dan harus mengalami kerugian-kerugian tertentu. Menurut Gorde (2022), terdapat solusi untuk mengurangi angka *turnover* karyawan dalam suatu perusahaan. Solusi tersebut berupa strategi organisasi melalui berbagai cara yang memungkinkan untuk mempertahankan karyawannya, seperti meningkatkan *quality of life* di tempat kerja. Strategi tersebut dikenal sebagai retensi karyawan atau *employee retention* (Gorde *et al.*, 2022).

Retensi karyawan yang merupakan kapasitas organisasi dalam menjaga keberlangsungan keterikatan tenaga kerja selama periode waktu tertentu berkembang menjadi persoalan strategis yang semakin penting dalam tiga tahun terakhir, khususnya setelah terjadinya pandemi COVID 19 yang membawa perubahan signifikan terhadap pola kerja, ekspektasi karyawan, serta dinamika hubungan antara individu dan organisasi. Di Indonesia, retensi karyawan mulai

menjadi fokus utama perusahaan sebagai respons terhadap meningkatnya tingkat *turnover*, terutama pada kalangan milenial dan gen Z yang cenderung mencari nilai budaya, fleksibilitas, dan pengembangan diri dalam pekerjaan Hidayatullah *et al.*, (2025). Studi global juga menunjukkan tren serupa; menurut laporan Work Trend Index (Microsoft, 2023), 41% tenaga kerja di seluruh dunia mempertimbangkan untuk berpindah pekerjaan karena kelelahan, kurangnya kepuasan kerja, dan minimnya dukungan organisasi. Perusahaan-perusahaan mulai merespon dengan pendekatan baru, seperti peningkatan kesejahteraan mental, dan penguatan budaya organisasi berbasis empati serta keterlibatan karyawan (Herbert, 2023). Perkembangan selama tiga tahun terakhir ini menunjukkan bahwa retensi tidak lagi semata bergantung pada kompensasi finansial, melainkan pada bagaimana perusahaan membangun pengalaman kerja yang bermakna dan mendukung pertumbuhan personal karyawan secara berkelanjutan.

Strategi retensi karyawan telah menjadi fokus penting dalam upaya mengelola dan mempertahankan SDM yang unggul. Hal ini juga diterapkan oleh perusahaan di Indonesia, yaitu PT X, yang secara konsisten memantau dan mengevaluasi tingkat *turnover* karyawan dari tahun ke tahun. Data internal menunjukkan adanya penurunan signifikan dalam jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan, khususnya pada tahun 2024, di mana tingkat *turnover* tercatat sebesar 2,07%, turun dari 3,99% pada tahun sebelumnya.

Tabel 1. 2 Tingkat *Turnover* di Perusahaan X

Tingkat <i>Turnover</i>				
Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Berhenti	Persentase	Target Retensi
2019	35404	1562	4,41%	3%
2020	30715	1312	4,27%	2.5%
2021	31984	1453	4,54%	2.5%
2022	32030	1437	4,49%	2.5%
2023	31665	1263	3,99%	2.5%
2024	30517	631	2,07%	1.5%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Namun demikian, jika dibandingkan dengan target retensi yang ditetapkan perusahaan setiap tahunnya, masih terdapat *gap* yang menarik untuk diteliti. Sebagai contoh, pada tahun 2024, perusahaan menargetkan tingkat *turnover* tidak lebih dari 1,5%, namun realisasi di lapangan masih berada sedikit di atas target tersebut. Pola yang cukup sama terjadi juga di tahun-tahun sebelumnya, di mana tingkat *turnover* secara konsisten lebih tinggi dari target retensi yang telah ditentukan.

Kesenjangan antara target dan realisasi ini menginformasikan bahwa meskipun perusahaan telah memiliki sistem retensi yang terbilang cukup baik, masih terdapat ruang untuk perbaikan. Maka dari itu, penelitian ini menjadi cukup penting untuk dilakukan guna mengidentifikasi dan memahami lebih dalam faktor-faktor internal yang memengaruhi keberhasilan strategi retensi karyawan. Dengan menggunakan variabel kompensasi, budaya kerja, dan kepuasan karyawan, peneliti berusaha mengungkap elemen-elemen yang dapat menjelaskan mengapa target retensi belum sepenuhnya tercapai.

Temuan dari penelitian ini diharapkan tidak hanya bermanfaat bagi PT X dalam menyempurnakan strategi retensinya, tetapi juga memberikan kontribusi bagi perusahaan lain di Indonesia dalam merancang model retensi karyawan yang lebih realistis, efektif, dan berbasis pada pendekatan empiris.

Retensi karyawan merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam mempertahankan karyawannya untuk mencegah *turnover* (Gorde *et al.*, 2022). Retensi karyawan merupakan upaya menyeluruh yang dijalankan oleh perusahaan melalui penerapan beragam kebijakan dan pendekatan guna meningkatkan tingkat kepuasan kerja, keterlibatan aktif, serta kesetiaan karyawan terhadap organisasi, yang diwujudkan antara lain melalui pemberian imbalan yang layak dan bersaing, penciptaan suasana kerja yang kondusif, serta penyediaan kesempatan pengembangan karier yang berkelanjutan (Anggraeni *et al.*, 2024). Lebih lanjut, organisasi yang memiliki kebijakan retensi yang efektif cenderung mengalami peningkatan produktivitas dan stabilitas tenaga kerja (Allen *et al.*, 2010). Selain itu, organisasi yang berfokus pada retensi karyawan cenderung memiliki lingkungan kerja yang lebih suportif, produktif, dan efisien. Ini membuat tingkat *turnover* yang dialami oleh organisasi berkurang secara signifikan (Hausknecht *et al.*, 2009).

Retensi karyawan terbagi menjadi tiga kategori, yaitu retensi afektif, retensi kalkulatif, dan retensi normatif (Martins *et al.*, 2023). Retensi afektif terjadi ketika karyawan tetap bertahan dalam perusahaan karena adanya keterikatan emosional dengan organisasi. Misalnya, seorang karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan yang memiliki budaya organisasi inklusif dan nilai-nilai yang sejalan

dengan prinsip pribadinya, membuat dirinya memilih untuk tetap berkontribusi dalam organisasi tersebut. Sementara itu, retensi kalkulatif didasarkan pada pertimbangan rasional, seperti manfaat finansial atau keamanan kerja (Galanaki, 2020). Contohnya, ketika karyawan memilih untuk bertahan karena perusahaan menawarkan jumlah pembayaran dan tunjangan yang lebih baik dibandingkan kompetitor, sehingga keputusan untuk tetap bekerja lebih bersifat strategis dan ekonomis. Di sisi lain, retensi normatif berkaitan dengan perasaan kewajiban moral atau loyalitas terhadap organisasi (Deniz, 2024). Karyawan yang mengalami retensi normatif cenderung merasa bahwa dirinya memiliki tanggung jawab untuk tetap bekerja di perusahaan karena telah menerima dukungan. Sebagai contoh, dukungan beasiswa pendidikan atau pelatihan intensif yang meningkatkan keterampilan individu (Galanaki, 2020). Seluruh kategori tersebut dapat membantu organisasi atau perusahaan membentuk strategi retensi karyawan yang efektif dan efisien.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi keputusan karyawan supaya tetap bekerja di suatu perusahaan adalah kompensasi yang diterima. Dalam konteks ketenagakerjaan di Indonesia, tren rata-rata upah menjadi indikator yang mencerminkan dinamika kompensasi di berbagai sektor industri. Berdasarkan data

dari Badan Pusat Statistik (BPS), rata-rata upah karyawan di sektor pertambangan, manufaktur, dan konstruksi yang mengalami fluktuasi selama lima tahun terakhir.



Gambar 1. 1 Rata-rata upah karyawan di bidang pertambangan, manufaktur dan konstruksi di Indonesia.

Sumber: Website resmi Badan Pusat Statistik

Pada tahun 2021 kuartal 1, rata-rata upah berada di angka Rp2.816.178, kemudian mengalami peningkatan berturut-turut hingga mencapai Rp3.050.337 pada 2023 kuartal 1. Namun, tahun 2024 kuartal 1 menunjukkan adanya penurunan menjadi Rp2.945.227, sebelum akhirnya kembali naik signifikan menjadi Rp3.209.091 di tahun 2025 kuartal 1. Fluktuasi ini mengindikasikan bahwa upah karyawan tidak selalu mengalami kenaikan yang stabil, meskipun sektor-sektor tersebut merupakan tulang punggung industri nasional.

Perubahan upah yang dinamis ini turut memengaruhi persepsi keadilan kompensasi, kepuasan kerja, dan pada akhirnya berdampak terhadap keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau sebaliknya dari perusahaan. Maka dari itu, variabel kompensasi menjadi salah satu aspek penting yang perlu diteliti lebih lanjut terhadap kaitannya dengan strategi retensi karyawan. Dengan memahami hubungan

antara kompensasi dan tingkat *turnover*, perusahaan dapat mengembangkan strategi retensi yang lebih sesuai dan efektif dengan ekspektasi karyawan, khususnya dalam menghadapi kondisi pasar tenaga kerja yang kompetitif.

Ketika strategi retensi tidak berhasil dijalankan secara optimal dan tingkat *turnover* tetap tinggi atau melampaui target yang diharapkan perusahaan, dampaknya terhadap kinerja organisasi dapat menjadi sangat signifikan. *Turnover* yang tinggi tidak hanya menimbulkan biaya langsung seperti proses rekrutmen dan pelatihan ulang, tetapi juga berdampak pada penurunan produktivitas, meningkatnya kesalahan kerja, serta hilangnya pengetahuan institusional yang berharga (Yoon *et al.*, 2022). Salah satu penyebab dari kegagalan retensi ini sering kali berkaitan dengan tidak optimalnya pemberian kompensasi, lemahnya budaya organisasi, dan rendahnya tingkat kepuasan kerja. Misalnya, ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi dapat menurunkan motivasi dan mendorong karyawan untuk mencari peluang di tempat lain (Salem & Almerri, 2023). Budaya organisasi yang tidak suportif dan tidak berorientasi pada pengembangan juga dapat membuat lingkungan kerja yang tidak nyaman. Selain itu, apabila karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, baik dari aspek tugas, relasi, maupun kepemimpinan, maka keinginan untuk bertahan akan menurun drastis.

Dilansir dari Wellhub (2023), dalam konteks manufaktur, kehilangan satu operator berpengalaman dapat menurunkan output hingga 20% selama masa transisi. Biaya total untuk menggantikan seorang karyawan bahkan dapat mencapai antara 90% hingga 200% dari gaji tahunannya, tergantung pada level dan keahlian. Selain itu, *turnover* berdampak pada penurunan kualitas layanan dan efisiensi

operasional karena staf baru memerlukan waktu adaptasi, yang pada akhirnya bisa merusak citra dan kinerja organisasi (Rahman & Nas, 2020). Fluktuasi *turnover* yang tinggi juga menurunkan produktivitas, khususnya di perusahaan dengan tenaga kerja yang memiliki keterampilan spesifik (Irfan & Putra, 2021). Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor seperti kompensasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja menjadi kunci dalam mengembangkan strategi retensi yang berkelanjutan.

Sebaliknya, ketika suatu organisasi berhasil menjalankan strategi retensi secara efektif, dampak positifnya dapat dirasakan oleh perusahaan maupun karyawan. Strategi retensi yang berhasil umumnya mencakup pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif, penguatan budaya organisasi yang inklusif dan suportif, serta penciptaan lingkungan kerja yang mampu memberikan kepuasan kerja secara menyeluruh (Shrestha & Prajapati, 2023). Pemberian kompensasi yang layak mendorong karyawan untuk merasakan pengakuan atas peran dan sumbangsih yang telah diberikan sehingga secara bertahap dapat memperkuat kesetiaan mereka kepada perusahaan, sementara budaya organisasi yang berkembang secara positif turut berperan signifikan dalam menumbuhkan rasa memiliki, menciptakan kenyamanan dalam bekerja, serta mendukung optimalisasi dan pengembangan potensi setiap individu Allen *et al.*, (2010).

Maka dari itu, tingkat kepuasan kerja yang optimal, baik yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, kualitas hubungan antar rekan kerja, maupun bentuk dukungan yang diberikan oleh atasan, berkontribusi dalam meningkatkan niat karyawan untuk tetap bertahan dan berkomitmen terhadap organisasi dalam jangka

waktu yang panjang. Seperti yang dijelaskan oleh (Allen *et al.*, 2010), retensi karyawan yang baik dapat meningkatkan stabilitas tenaga kerja dan mempertahankan individu dengan keterampilan dan pengalaman penting. Kondisi keberlanjutan tersebut turut memberikan pengaruh terhadap peningkatan tingkat produktivitas, sebab karyawan dengan masa kerja yang relatif panjang telah memiliki pemahaman yang lebih komprehensif mengenai sistem operasional serta budaya kerja yang berlaku dalam organisasi. Hal ini menciptakan konsistensi dalam kinerja dan pelayanan (Hausknecht *et al.*, 2009). Dari sisi efisiensi finansial, tingkat retensi yang tinggi dapat menekan biaya rekrutmen dan pelatihan (Martins *et al.*, 2023). Bagi karyawan, retensi memungkinkan mereka untuk memperoleh peluang karir dan pengembangan diri yang lebih baik (Shrestha & Prajapati, 2023), meningkatkan nilai kompetitif mereka di pasar kerja. Selain itu, stabilitas kerja memungkinkan terbentuknya relasi interpersonal dan profesional yang positif dengan rekan dan atasan, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan psikologis (Deniz, 2024; Kundi *et al.*, 2021).

Retensi karyawan dipengaruhi oleh beragam determinan yang dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori utama, yaitu faktor internal yang bersumber dari karakteristik dan kondisi yang melekat pada diri karyawan, serta faktor eksternal yang muncul akibat pengaruh lingkungan dan kondisi di luar individu (Darmayanti *et al.*, 2024; Xuecheng *et al.*, 2022). Faktor internal mencakup karakteristik individu seperti motivasi, nilai-nilai pribadi, dan persepsi terhadap pekerjaan. Faktor internal terdiri dari pengakuan, kesempatan untuk berkembang, tanggung jawab kerja, pencapaian, dan kepuasan kerja (Subramaniam *et al.*, 2024).

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* menjadi salah satu indikator paling berpengaruh dalam menentukan tingkat retensi karyawan, di mana suasana kerja yang kondusif, kualitas hubungan yang harmonis dengan sesama rekan kerja maupun pimpinan, serta tercapainya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mampu meningkatkan rasa puas karyawan sekaligus menekan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (Putri *et al.*, 2024).

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, terdapat beberapa faktor eksternal yang juga berkontribusi terhadap retensi karyawan. Terdapat dua faktor yang ditemukan cukup untuk memprediksi retensi karyawan secara kuat, yaitu seperti kompensasi dan budaya perusahaan (Kiran *et al.*, 2024; Wayan Suryathi *et al.*, 2023) Kompensasi merupakan faktor yang dapat meningkatkan performa karyawan dan kecenderungan untuk bertahan dalam organisasi. Karyawan yang menerima imbalan sesuai dengan kontribusi serta tanggung jawabnya mampu memiliki tingkat kepuasan dan tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Begitu juga penelitian yang sempat dilakukan oleh Violetta & Edalmen (2020) yang mengungkapkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi karyawan melalui peran kepuasan kerja sebagai variabel perantara, sehingga pemberian kompensasi yang layak tidak semata meningkatkan tingkat kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat keinginan dan komitmen karyawan untuk terus bertahan dalam organisasi.

Selain kompensasi, budaya organisasi (*organization culture*) juga memainkan peran penting dalam membentuk kenyamanan kerja yang mendorong retensi. Budaya organisasi yang positif dan suportif, dengan nilai-nilai yang seiman

dengan tujuan pribadi karyawan serta dukungan dari rekan kerja dan manajemen, dapat pula untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas terhadap perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Nasim, 2023) membuktikan bahwa budaya organisasi yang sehat berpengaruh signifikan terhadap keputusan karyawan untuk bertahan. Karyawan yang merasa cocok dengan budaya organisasi lebih mungkin menetap dalam jangka panjang dan berkontribusi secara optimal terhadap tujuan perusahaan.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja, kompensasi, dan juga budaya organisasi dipilih sebagai variabel yang mampu memprediksi retensi karyawan. Pemilihan ini didasarkan pada hasil prasurvei yang dilakukan pada perusahaan X serta relevansi dan pengaruh signifikan ketiga variabel tersebut terhadap keputusan karyawan untuk tetap bekerja dalam suatu organisasi. Kompensasi didefinisikan sebagai imbalan finansial maupun non-finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi (Kiran *et al.*, 2024; Violetta & Edalmen, 2020). Imbalan yang adil dan kompetitif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menciptakan rasa keadilan serta penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap organisasi (Violetta & Edalmen, 2020). Tanpa kompensasi yang sesuai, karyawan cenderung mencari peluang yang lebih menguntungkan di tempat lain, yang berkontribusi pada peningkatan *turnover* (Subramaniam *et al.*, 2024).

Selanjutnya budaya organisasi yang memiliki peran penting dalam membentuk pengalaman kerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Menurut (Chalmers *et al.*, 2025), budaya organisasi merujuk pada nilai,

norma, dan praktik yang dianut oleh organisasi yang membentuk perilaku karyawan serta cara mereka berinteraksi dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi yang positif mencerminkan nilai, norma, serta praktik yang mendorong loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan (Nasim, 2023; Prasetyo & Aliyyah, 2021). Organisasi yang mengembangkan budaya kerja yang inklusif serta memberikan dukungan secara konsisten mampu menumbuhkan rasa memiliki dan keterikatan psikologis yang kuat pada diri karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi dalam menekan kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan.

Pada akhirnya, kepuasan kerja dipandang sebagai faktor yang sangat menentukan dalam memproyeksikan retensi karyawan karena memiliki keterkaitan langsung dengan kondisi kesejahteraan psikologis dan emosional individu di lingkungan kerja, di mana kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana seseorang merasa terpenuhi terhadap pekerjaannya yang meliputi aspek pelaksanaan tugas, situasi dan suasana kerja, kualitas hubungan dengan rekan kerja maupun pimpinan, serta tercapainya keseimbangan antara kehidupan profesional dan kehidupan pribadi (Chatzoudes & Chatzoglou, 2022; Darmayanti *et al.*, 2024; P. E. Spector, 1985). Karyawan yang merasakan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan yang dijalani, baik terkait dengan karakteristik tugas, kualitas interaksi dalam lingkungan kerja, maupun keharmonisan antara kehidupan pribadi dan kehidupan profesional, umumnya menunjukkan tingkat komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Putri *et al.*, 2024) Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi antara berbagai faktor eksternal, termasuk kompensasi dan

budaya organisasi, terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau berpindah kerja.

Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa kompensasi, budaya perusahaan, dan kepuasan kerja merupakan prediktor dari retensi karyawan (Tresna Dewi *et al.*, 2024). Penelitian tersebut dilakukan di Denpasar Bali dengan partisipan pengemudi Gojek (*driver*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terbukti secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pengemudi Gojek di Denpasar Bali (Tresna Dewi *et al.*, 2024). Namun, peneliti menemukan terdapat beberapa limitasi teknis dalam penelitian ini. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan di Bali dengan partisipan pengemudi Gojek. Hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke wilayah lain di Indonesia atau ke industri lain di luar transportasi *online* (Tresna Dewi *et al.*, 2024) Kemudian, dengan jumlah responden hanya 80 orang, temuan penelitian ini mungkin kurang mewakili populasi pengemudi Gojek secara lebih luas, terutama mengingat jumlah pengemudi yang sangat besar di berbagai kota.

Dalam penelitian ini, perusahaan X (nama disamarkan) merupakan target partisipan dalam penelitian ini. Hal ini disebabkan karena terdapat perbedaan karakteristik karyawan perusahaan X dengan pengemudi gojek. Perusahaan X bergerak dalam industri manufaktur suku cadang bermotor di Indonesia dan dikenal memiliki keberhasilan yang cukup tinggi dalam menurunkan tingkat *turnover* karyawan. Dengan kata lain, tingkat retensi karyawan di perusahaan tersebut dapat

dikatakan baik. Namun jika dibandingkan dengan target retensi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, pencapaian tersebut masih belum sepenuhnya optimal.

Berdasarkan pernyataan tersebut, peneliti melakukan prasurvey terhadap karyawan untuk mengetahui tingkat *turnover* dan kompensasi, budaya kerja, serta kepuasan kerja sebagai faktor karyawan menetap di suatu perusahaan. Dari hasil prasurvei, diperoleh 30 responden dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Prasurvey Perusahaan X

Pertanyaan	Ya	Tidak
Apakah Anda Puas dengan Kompensasi Perusahaan Anda saat Ini?	40%	60%
Apakah Kompensasi membuat Anda bertahan di Perusahaan?	73,30%	26,70%
Apakah Anda merasa nilai-nilai dan norma yang diterapkan dalam perusahaan ini sesuai dengan prinsip pribadi Anda?	46,70%	53,30%
Apakah budaya organisasi di perusahaan ini mendukung peningkatan kinerja dan produktivitas Anda?	33,30%	66,70%
Apakah Anda merasa budaya organisasi membuat Anda nyaman dan bertahan untuk bekerja di perusahaan?	63,30%	36,70%
Apakah Anda puas dengan pekerjaan Anda saat ini?	36,70%	63,30%
Apakah tingkat kepuasan bekerja membuat Anda ingin tetap bekerja di perusahaan?	63,30%	36,70%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pada tabel 1.3, mayoritas responden menyatakan ketidakpuasan terhadap kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, dengan 60% responden merasa tidak puas dan hanya 40% yang merasa puas. Selain itu, 73,3% responden yang menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan menjadi alasan mereka untuk bertahan, menunjukkan bahwa kompensasi merupakan faktor utama yang mempertahankan karyawan. Dalam hal kesesuaian nilai dan norma perusahaan dengan prinsip pribadi karyawan, terdapat pembagian yang cukup seimbang, di mana 46,7% merasa sesuai dan 53,3% tidak merasa demikian. Namun, ketika ditanya apakah budaya organisasi mendukung peningkatan kinerja dan produktivitas, hanya 33,3% yang menyetujuinya,

sedangkan 66,7% tidak setuju, yang mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan tidak merasakan dampak positif dari budaya organisasi terhadap kinerja mereka.

Selanjutnya, sebanyak 63,3% responden merasa bahwa budaya organisasi membuat mereka nyaman dan ingin bertahan di perusahaan, hanya 36,7% yang merasa sebaliknya. Hal serupa juga terlihat dalam tingkat kepuasan terhadap pekerjaan, di mana 63,3% responden menyatakan tidak puas dan hanya 36,7% yang puas. Proporsi yang sama seperti budaya organisasi juga muncul dalam pertanyaan mengenai apakah tingkat kepuasan bekerja membuat mereka ingin tetap bekerja di perusahaan ini. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa terdapat ketidakpuasan yang cukup tinggi di kalangan karyawan, baik dari aspek kompensasi maupun budaya organisasi dan kepuasan kerja secara umum. Temuan ini dapat menjadi indikator bahwa strategi kompensasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja harus berjalan dengan baik untuk mendukung retensi karyawan.

Mengetahui limitasi yang ada pada penelitian terdahulu di Indonesia dan kendala yang dihadapi perusahaan X, peneliti mencoba untuk menggunakan variabel yang sama, namun dengan populasi yang berbeda, yakni karyawan perusahaan X. Hal ini diharapkan mampu mengurangi bias, dan dapat menggeneralisasi hasil penelitian dalam topik ini, yakni pada karyawan. Ini dikarenakan, salah satu kelemahan utama dari penelitian Tresna Dewi (2024) adalah keterbatasan dalam generalisasi hasil, mengingat bahwa pengemudi transportasi *online* memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda secara fundamental dibandingkan dengan karyawan kantor.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan paparan tersebut, terdapat beberapa pertanyaan penelitian yang muncul:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan di perusahaan X?
2. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan di perusahaan X?
3. Apakah kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan yang ada di perusahaan X?

1.3 Tujuan Penelitian

Terdapat beberapa tujuan dari penelitian ini untuk menjawab pertanyaan penelitian yang ada, yaitu:

1. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan di perusahaan X.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan di perusahaan X.
3. Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan di perusahaan X.

1.4 Manfaat Penelitian

Peneliti mengambil objek penelitian yaitu Karyawan perusahaan X. Dengan adanya hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai tambah terhadap pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya pada kajian mengenai retensi karyawan. Dengan mengkaji pengaruh kompensasi, budaya kerja, dan kepuasan kerja terhadap retensi, hasil penelitian ini dapat memperkaya referensi akademik terkait faktor-faktor yang memengaruhi karyawan untuk bertahan dalam sebuah organisasi. Temuan ini juga dapat dijadikan dasar bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan model retensi karyawan yang relevan dengan kondisi organisasi modern di Indonesia, khususnya di sektor manufaktur.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini dapat menjadi masukan strategis bagi manajemen perusahaan X dalam mengevaluasi dan meningkatkan program-program retensi yang telah dijalankan. Dengan mengidentifikasi variabel yang paling berpengaruh terhadap retensi, perusahaan dapat menyusun kebijakan yang lebih tepat sasaran untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi. Selain itu, temuan ini juga dapat dijadikan acuan bagi perusahaan lain di sektor serupa yang ingin menekan angka *turnover* dan meningkatkan loyalitas karyawan melalui pendekatan berbasis kompensasi yang adil, budaya kerja yang positif, serta peningkatan kepuasan kerja secara menyeluruh.