

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen penting bagi suatu organisasi karena berperan langsung dalam menggerakkan seluruh proses operasional perusahaan. Menurut (Riniwati, 2016) pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi yaitu untuk menjadi aset yang berharga bagi tujuan organisasi. Dalam era persaingan global yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut tidak hanya untuk merekrut tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga untuk mempertahankan SDM yang ada. Hal ini sangat penting karena berkaitan dengan efisiensi operasional, kontinuitas kerja, dan pencapaian target perusahaan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, retensi karyawan menjadi isu strategis yang menuntut perhatian serius, mengingat biaya yang harus dikeluarkan untuk mencari, merekrut, dan melatih pengganti karyawan yang keluar dapat berdampak signifikan terhadap operasional perusahaan.

Retensi karyawan saat ini menjadi aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan. (Mathis et al., 2019), retensi pegawai diartikan sebagai upaya yang sangat penting dan diperlukan dalam organisasi. Hal ini dikarenakan menyangkut bagaimana peran organisasi agar mampu mempertahankan hak-hak pegawainya dalam bekerja pada jangka waktu yang cukup lama yang bertujuan untuk dapat membantu mencapai target organisasi secara maksimal. Karyawan yang bertahan lebih lama dalam suatu perusahaan cenderung lebih produktif, memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang budaya perusahaan, dan dapat berkontribusi secara signifikan terhadap pertumbuhan bisnis. Retensi karyawan mengacu pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja berkualitas dan mengurangi tingkat *turnover*. Jika karyawan tidak bertahan di perusahaan, maka akan berdampak pada peningkatan biaya operasional seperti biaya rekrutmen, pelatihan, dan penyesuaian karyawan baru dan dapat mengganggu stabilitas organisasi seperti dapat menurunkan produktivitas dan bahkan memicu lebih banyak resignasi. Jika kehilangan karyawan yang berpengalaman berarti hilangnya pengetahuan

organisasi yang berharga, yang sering kali sulit digantikan dalam waktu singkat. Karyawan adalah aset terpenting dalam suatu organisasi, dan retensi karyawan menjadi tantangan yang signifikan bagi banyak perusahaan.

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS, 2024), kondisi ketenagakerjaan di Indonesia pada tahun 2024 menunjukkan dinamika yang cukup tinggi di pasar tenaga kerja. Berdasarkan laporan “Keadaan Pekerja di Indonesia Februari 2024”, jumlah pekerja tercatat mencapai 142,18 juta orang, meningkat sekitar 3,55 juta orang dibandingkan Februari 2023. Meskipun tingkat pengangguran terbuka menurun menjadi 3,67%, BPS juga mencatat masih terdapat sekitar 12,11 juta pekerja setengah menganggur (*underemployed*) dan sekitar 35,66 juta pekerja paruh waktu. Data ini menggambarkan bahwa meskipun penyerapan tenaga kerja meningkat, stabilitas pekerjaan di Indonesia masih relatif fluktuatif, yang berpotensi mendorong tingginya mobilitas dan perpindahan karyawan (*turnover*) antar sektor dan perusahaan. Menurut (Novisningtyastuti, 2025) menjaga retensi karyawan menjadi salah satu tantangan strategis yang harus diperhatikan oleh manajemen. Retensi karyawan merupakan hal penting yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk mempertahankan eksistensi karyawan agar tetap bekerja di dalam perusahaan (Sari & Jemadi, 2024). Ketika perusahaan berhasil menjalankan retensi karyawan dengan baik, kinerja karyawan dapat mencapai puncaknya, dan tujuan organisasi pun dapat tercapai. Salah satu tujuan utama dari retensi karyawan adalah mencegah kehilangan karyawan yang memiliki keahlian dan kompetensi dari organisasi. Penelitian dan analisis lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan serta merancang strategi efektif untuk mempertahankan talenta terbaik dalam organisasi.

Menurut (Sari & Jemadi, 2024) adapun salah satu faktor kunci yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja atau bertahan di suatu perusahaan adalah kompensasi yang diberikan. Oleh karena itu kompensasi memiliki dampak besar terhadap retensi karyawan, karena salah satu tujuan utama dari sistem kompensasi adalah untuk memastikan karyawan tetap bertahan, khususnya mereka yang memiliki kualitas unggul. (Rizki et al., 2024) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan

oleh organisasi kepada karyawan sebagai pengakuan atas pelaksanaan kewajiban mereka dalam menyelesaikan semua tugas yang diberikan. Namun, kompensasi bukan sekadar pembayaran atas pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga sebagai alat untuk meningkatkan motivasi, mempertahankan karyawan, dan memastikan mereka tetap produktif serta loyal terhadap organisasi. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji, tetapi juga tunjangan, bonus, dan insentif lainnya. “Karyawan lebih memperhatikan manfaat dalam keseimbangan kehidupan kerja, terutama manfaat tahunan seperti bonus dan tunjangan tambahan. Inflasi juga mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan dengan manfaat yang lebih baik,” Mungky Medisa Kusparamita (2023) dalam (Arofah, 2023). Dari sini dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor yang umum dipertimbangkan oleh karyawan itu tidak hanya gaji pokok, tetapi juga berbagai insentif yang dapat membantu mereka untuk menghadapi biaya hidup yang terus meningkat. Oleh karena itu, pengelolaan kompensasi yang efisien dapat mendukung perusahaan dalam mencapai target yang ditetapkan, sedangkan pengelolaan yang tidak optimal dapat menghambat kelancaran operasional perusahaan. Pentingnya kompensasi bagi karyawan juga telah dijelaskan dalam penelitian (Violetta & Edalmen, 2020) yaitu sebagai bentuk nilai yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kinerja yang mereka berikan untuk perusahaan. Selain itu, kompensasi merupakan salah satu faktor eksternal utama yang memengaruhi tingkat loyalitas karyawan dalam suatu organisasi. Menurut (Ikhwan, 2024) kesesuaian antara skill dan pribadi seorang karyawan terhadap upah dan benefit yang diperoleh dapat meningkatkan loyalitas pegawai.

Loyalitas menjadi salah faktor penting yang dapat meningkatkan stabilitas dan efisiensi operasional perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui, terutama melalui pemberian kompensasi yang adil dan sesuai, mereka cenderung membangun komitmen jangka panjang terhadap perusahaan. Menurut (Mahayuni & Dewi, 2020) loyalitas karyawan sangat penting bagi perusahaan karena sangat dibutuhkan, terutama untuk keberanian karyawan yang menunjukkan pengabdian kepada organisasi terlepas dari keadaan perusahaan. Dalam konteks ini, dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan

bermula dari kontak perusahaan dengan karyawan di zona nyaman mereka, dan pada akhirnya loyalitas berasal dari orang-orang yang rela berkorban untuk mencapai tujuan perusahaan. Loyalitas mencerminkan tingkat keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap organisasi, yang ditunjukkan melalui kesediaan untuk bertahan di perusahaan, menjalankan tugas dengan sungguh-sungguh, serta mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, loyalitas tidak hanya ditunjukkan melalui masa kerja yang panjang, tetapi juga melalui perilaku positif seperti disiplin, inisiatif, kesetiaan terhadap nilai-nilai perusahaan, dan keinginan untuk berkembang bersama organisasi.

Pemilihan perusahaan tambang sebagai fokus kajian dalam penelitian ini didasarkan pada kompleksitas sektor ini dalam pengelolaan sumber daya manusia. Industri pertambangan memiliki berbagai tantangan seperti kondisi kerja ekstrem, lokasi operasional yang terpencil, tingkat risiko keselamatan yang tinggi, serta tuntutan keterampilan teknis yang spesifik. Faktor-faktor ini sering kali menyebabkan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi, yang pada akhirnya dapat mengganggu kontinuitas operasional dan menambah beban biaya rekrutmen serta pelatihan ulang. Di sisi lain, keberhasilan operasional di sektor tambang sangat bergantung pada pengalaman dan keahlian karyawan, sehingga kehilangan tenaga kerja terampil dapat berdampak langsung pada efisiensi, keselamatan, dan keberlangsungan proyek.

PT Kaisar Jaya Sumatera (PT KJS) adalah perusahaan berbadan hukum Perseroan Terbatas yang beroperasi di sektor pertambangan, khususnya dalam pengangkutan dan pengelolaan batubara di wilayah Jambi. Berlokasi di Kelurahan Durian Luncuk, Kecamatan Batin XXIV, Kabupaten Batanghari. Perusahaan ini menghadapi tantangan serius yang berdampak pada keberlangsungan dan efektivitas operasional, sehingga perusahaan sangat bergantung pada stabilitas tenaga kerja yang dimiliki.

Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan, dengan loyalitas karyawan sebagai variabel intervening, untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana mekanisme internal organisasi dapat diperkuat guna meningkatkan keberlangsungan tenaga kerja yang berkualitas.

Untuk melihat gambaran retensi karyawan dapat melalui seberapa banyak karyawan yang keluar-masuk perusahaan dalam periode tertentu. Berikut ini data yang diperoleh peneliti di PT Kaisar Jaya Sumatra:

Tabel 1. 1 Data Jumlah Karyawan Pada PT Kaisar Jaya Sumatra

No.	Tahun	Jumlah Karyawan Awal	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Karyawan Akhir	LTO
1.	2020	52	2	1	53	1.90 %
2.	2021	53	4	3	54	5.61 %
3.	2022	54	2	4	52	7.55 %
4.	2023	52	5	7	50	13.73 %
5.	2024	50	3	4	49	8.08 %

Sumber: Data PT Kaisar Jaya Sumatra 2024

Berdasarkan tabel 1.1 terjadi tren peningkatan tingkat *turnover* (LTO) pada tahun 2023 yang mencapai 13,73%, jauh lebih tinggi dibandingkan tahun-tahun sebelumnya seperti 2020 yang hanya sebesar 1,90%. Angka ini mengindikasikan adanya masalah pada retensi karyawan, yaitu kemampuan perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja yang ada.

Meningkatnya jumlah karyawan yang keluar diduga dapat disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya yaitu kompensasi. Berdasarkan hasil wawancara penulis pada tanggal 14 April 2025 kepada beberapa karyawan di PT Kaisar Jaya Sumatra yang berinisial "E" dan "SR" yang menyatakan bahwa gaji yang mereka terima sebesar Rp 3.000.000 dan Rp. 2.000.000. Jika dibandingkan dengan UMR Jambi tahun 2025 yang sebesar Rp. 3.234.535 (BPS, 2025), gaji karyawan di PT Kaisar Jaya Sumatra belum memenuhi upah minimum kabupaten yang ditetapkan.

Selain itu untuk memperjelas gambaran persepsi karyawan tentang kompensasi di PT Kaisar Jaya Sumatra, peneliti melakukan observasi langsung ke lokasi dan melakukan survei awal pada tanggal 26 April 2025 yang melibatkan 10 orang karyawan produksi pada PT Kaisar Jaya Sumatra. Berikut hasilnya :

Tabel 1. 2 Data Survey Awal Kompensasi pada PT Kaisar Jaya Sumatra

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban					Jumlah Karyawan
		STS	TS	KS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
Gaji							
1.	Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya	3	3	2	2	0	10
Insentif							
2.	Bonus diberikan tidak hanya dalam bentuk uang, tapi juga bentuk lain (seperti hadiah, cuti tambahan, dll)	4	1	3	2	0	10
Tunjangan							
3.	Saya merasa tunjangan yang saya terima membantu meningkatkan kesejahteraan saya	2	2	3	2	1	10
Fasilitas							
4.	Perusahaan menyediakan fasilitas keselamatan kerja yang lengkap (helm, sepatu, APD, dll)	0	1	0	5	4	10
Jumlah		9	7	8	11	5	40
Persentase		22,5%	17,5%	20%	27,5%	12,5%	100%

Berdasarkan tabel diatas terdapat 22,5% karyawan yang mengatakan sangat tidak setuju, 17,5% karyawan menyatakan tidak setuju dan 20% karyawan yang menyatakan kurang setuju atau netral. Artinya, sebanyak 60% karyawan memiliki pandangan yang kurang positif atau belum sepenuhnya puas terhadap aspek kompensasi yang meliputi gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas. Dengan demikian, dapat diduga bahwa kompensasi akan berdampak pada loyalitas karyawan.

Loyalitas karyawan dapat berfungsi sebagai variabel intervening (perantara) yang menjembatani pengaruh kompensasi terhadap retensi. Artinya, kompensasi yang memadai tidak hanya langsung meningkatkan retensi, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan loyalitas. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 14 April 2025 dari karyawan yang bekerja di PT Kaisar Jaya Sumatra yang berinsial "P" menyatakan bahwa ada beberapa karyawan yang belum patuh dan taat pada peraturan yang ada seperti;

1. Karyawan sering kali terlambat masuk jam kerja setelah istirahat;
 2. Karyawan seringkali tidak memakai seragam APD;
 3. Karyawan tidak transparan tentang informasi pekerjaan.
- Selain itu, peneliti juga melakukan survei awal pada tanggal 26 April 2025. Survei ini melibatkan 10 orang karyawan PT Kaisar Jaya Sumatra :

Tabel 1. 3 Data Survey Awal Loyalitas Karyawan PT Kaisar Jaya Sumatra

No.	Pernyataan	Pendapat Responden					Jumlah Karyawan
		STS	TS	KS	S	SS	
		1	2	3	4	5	
Kepatuhan dan Ketaatan							
1.	Saya merasa penting untuk menaati semua peraturan demi menjaga keselamatan kerja bersama	0	2	3	2	3	10
Tanggung Jawab							
2.	Saya selalu melaksanakan pekerjaan dengan senang hati dan inisiatif	3	3	2	1	1	10
Pengabdian							
3.	Saya akan tetap bertahan dalam perusahaan walaupun dalam keadaan buruk	2	4	3	1	0	10
Kejujuran							
4.	Saya tidak menyembunyikan kesalahan yang saya lakukan saat bekerja	0	1	2	4	3	10
Jumlah		7	10	10	8	7	40
Persentase		17,5%	22,5%	22,5%	20%	17,5%	100%

Hasil survey awal pada tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat 22,5% responden yang menyatakan “tidak setuju” dan sebanyak 17,5% responden menyatakan ”sangat tidak setuju”. Data ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan belum sepenuhnya stabil. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji lebih lanjut apakah kompensasi yang diterima karyawan telah memenuhi ekspektasi mereka dan bagaimana pengaruhnya terhadap niat untuk bertahan di perusahaan, dengan loyalitas sebagai variabel intervening.

Berdasarkan studi kepustakaan yang dilakukan oleh peneliti, terdapat kesenjangan hasil penelitian antara kompensasi dan retensi karyawan. Menurut (Rizki et al., 2024) dan (Darmawan & Santoso, 2023) menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan. Sedangkan menurut (Rachman, Aziz; Hamzah, 2023) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Kemudian penelitian yang melibatkan loyalitas karyawan sebagai variabel intervening dalam pengaruh kompensasi terhadap retensi belum ada. Namun pada penelitian (Putra et al., 2022) menjelaskan bahwa retensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Dengan Loyalitas Karyawan Sebagai Variabel Intervening Di PT Kaisar Jaya Sumatra”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan data yang dijelaskan pada latar belakang, diketahui bahwa aspek kompensasi masih menjadi sumber ketidakpuasan sebagian karyawan di PT Kaisar Jaya Sumatra, yang berujung pada keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini membutuhkan rancangan kebijakan kompensasi yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga mampu menumbuhkan loyalitas karyawan demi meningkatkan retensi. Dengan demikian, peneliti dapat merumuskan pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran retensi karyawan, kompensasi dan loyalitas karyawan di PT Kaisar Jaya Sumatra
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan di PT Kaisar Jaya Sumatra?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas karyawan karyawan di PT Kaisar Jaya Sumatra?
4. Apakah loyalitas berpengaruh terhadap retensi karyawan di PT Kaisar Jaya Sumatra?
5. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan dengan loyalitas karyawan sebagai variabel intervening di PT Kaisar Jaya Sumatra?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui gambaran retensi karyawan, kompensasi dan loyalitas karyawan di PT Kaisar Jaya Sumatra.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan di PT Kaisar Jaya Sumatra.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan di PT Kaisar Jaya Sumatra.
4. Untuk mengetahui pengaruh loyalitas terhadap retensi karyawan di PT Kaisar Jaya Sumatra.
5. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dengan loyalitas karyawan sebagai variabel intervening di PT. Kaisar Jaya Sumatra.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Menambah wawasan dan referensi dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan dengan loyalitas karyawan sebagai variabel intervening.
 - b. Memberikan kontribusi bagi pengembangan teori tentang faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan dalam suatu organisasi.
 - c. Menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji lebih dalam mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi PT Kaisar Jaya Sumatra
Memberikan informasi dan pemahaman mengenai pentingnya kompensasi dalam meningkatkan retensi karyawan.
 - b. Bagi Manajer dan Praktisi SDM
Menjadi referensi dalam menyusun strategi kompensasi yang tidak hanya menarik tetapi juga mampu meningkatkan loyalitas serta keterikatan karyawan terhadap perusahaan.
 - c. Bagi Karyawan
Memberikan wawasan mengenai bagaimana kompensasi dan loyalitas dapat memengaruhi keberlangsungan mereka di perusahaan.