

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada suatu organisasi sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi karena dianggap sebagai ujung tombak dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan keberhasilan dalam perusahaan. Sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder* (Ajabar, 2020).

Adanya sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas, akan membantu perusahaan dalam mencapai sasaran mereka. Namun faktanya untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan mempertahankan yang ada tidak mudah. Perusahaan senantiasa memberikan yang terbaik bagi karyawannya dengan begitu karyawan dapat kontribusi yang optimal bagi peningkatan kinerja perusahaan. Perusahaan harus mempertahankan karyawannya selama mungkin terutama apabila karyawan tersebut berdampak positif bagi perusahaan. Artinya bahwa retensi karyawan harus dijaga agar tetap tinggi.

Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Oleh karena itu, sangatlah penting organisasi mengakui bahwa retensi karyawan merupakan perhatian SDM yang

berkelanjutan dan tanggung jawab signifikan bagi semua supervisor dan manajer. Istilah retensi terkait dengan istilah perputaran (*turnover*) yang berarti proses karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Pemeliharaan karyawan atau retensi karyawan yang buruk dan tidak tepat sasaran akan memperburuk keadaan para karyawan yang pada akhirnya akan menyebabkan menurunnya komitmen organisasi dari setiap individu untuk bekerja dengan sepenuh hati dalam memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan perusahaan.

Mempertahankan karyawan bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Hal ini ditunjukkan oleh banyaknya karyawan yang keluar dan masuk bekerja dalam suatu organisasi. Tingkat *turnover* yang tinggi merupakan kondisi yang tidak baik bagi organisasi. Terlebih jika karyawan berbakat yang dimiliki organisasi secara sukarela mengundurkan diri dari jabatan atau posisinya saat ini (Alias, N.E., et al, 2019). Karyawan yang meninggalkan organisasi secara sukarela karena tawaran atau pekerjaan yang lebih baik atau ketidakpuasan bekerja dalam suatu organisasi akan berdampak pada terganggunya kinerja organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi suatu organisasi untuk memiliki kemampuan yang baik dalam mempertahankan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya.

Upaya yang harus dilakukan untuk mempertahankan sumber daya manusia di perusahaan yaitu adanya dukungan dari atasan, selain atasan yang memberikan dukungan, rekan kerja juga memberikan dampak yang baik ketika di suatu perusahaan antar rekan kerja saling mendukung, adanya pengembangan kreatifitas setiap karyawan dan memberdayakan psikologi karyawan (Malik, M.

F., Akhter, S., Khwaja, M. G., & Mehmood, S, 2018). Retensi karyawan berfungsi untuk mempertahankan karyawan terbaik yang dimiliki setiap perusahaan, ketika karyawan memutuskan bertahan di suatu perusahaan alasan utama yang mereka miliki adalah merasa bahagia di perusahaan tersebut.

Sebuah organisasi harus memiliki kemampuan yang baik untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Salah satu cara untuk mempertahankan karyawan adalah dengan cara melakukan pengelolaan tingkat *turnover* karyawan. *Turnover* adalah tingkat atau jumlah dimana karyawan meninggalkan suatu perusahaan. Menurut Waititu (2016) menjelaskan bahwa retensi adalah upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan agar tetap berada dalam organisasi guna mencapai tujuan organisasi tersebut dalam jangka waktu tertentu.

Fenomena yang ada menunjukkan bahwa retensi karyawan merupakan tingkat keberhasilan organisasi dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berbakat untuk tetap tinggal dalam organisasi. Pada KBPR Arta Kencana Madiun retensi karyawan masih tergolong rendah, hal ini dilihat dari jumlah karyawan yang keluar pada setiap tahunnya. Tingkat retensi karyawan yang rendah dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan, karena perusahaan harus melakukan perekrutan dan pemilihan karyawan baru. Tingginya tingkat penurunan karyawan pada KBPR Arta Kencana Madiun disebabkan karena pekerja yang tidak memperpanjang kontrak. Berikut merupakan jumlah karyawan KBPR Arta Kencana Madiun.

Tabel 1.1 Data Karyawan KBPR Arta Kencana Madiun

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan	
		Masuk	Keluar
2020	103	7	9
2021	104	10	13
2022	105	8	11
2023	108	7	10

Sumber: Data primer dari KBPR Arta Kencana Madiun

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa karyawan pada KBPR Arta Kencana Madiun dalam setiap tahun terdapat karyawan yang keluar dalam Perusahaan. seperti halnya pada tahun 2023 terdapat 10 karyawan yang keluar dan 7 karyawan yang masuk di KBPR Arta Kencana Madiun. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun pihak KBPR Arta Kencana Madiun sudah berupaya mempertahankan karyawan tetap tidak dapat dilakukan secara maksimal. Adapun bentuk retensi karyawan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 1.2 Bentuk Retensi Karyawan

No	Uraian	Frekuensi					Total Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	TS (3)	KS (2)	STS (1)		
1	Budaya organisasi	5	5	6	9	5	87	2,90
2	Strategi	4	6	8	8	4	88	2,93
3	Gaji dan tunjangan	5	7	9	9	0	98	3,27
4	Sistem pengembangan karir	4	7	5	8	6	85	2,83
Skor Rata-Rata Retensi Karyawan							2,98	

Sumber: Data Primer dari KBPR Arta Kencana Madiun

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan bahwa dari hasil kuesioner pra-survey mengenai retensi karyawan, retensi karyawan di KBPR Arta Kencana Madiun dapat dikatakan masih kurang dengan hasil rata-rata sebesar 2,98. Strategi mempunyai rata-rata yang paling kecil sebesar 2,83, dimana karyawan merasa bahwa strategi dalam mempertahankan karyawan pada KBPR Arta Kencana Madiun masih rendah. Adapun beberapa variabel yang dapat

mempengaruhi retensi karyawan yaitu prestasi kerja, pengembangan karir, dan komitmen organisasi afektif.

Setiap perusahaan berusaha untuk mendapatkan karyawan yang telah terlibat dalam kegiatan perusahaan yang memberikan suatu pencapaian target yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Target yang telah dicapai karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap organisasi atau perusahaan dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu bedaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu caranya adalah meningkatkan prestasi kerja karyawan-karyawan perusahaan tersebut.

Prestasi kerja sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Upaya untuk mencapai prestasi kerja pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk pegawai itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan. Prestasi kerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakan. Prestasi kerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi.

Prestasi kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Sutrisno (2020) menjelaskan bahwa prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu. Prestasi kerja juga digambarkan sebagai kapasitas seorang karyawan untuk melakukan tugas pekerjaan yang akan berkontribusi pada pertumbuhan organisasi (Nguyen, Coung., & Duong, An, 2020).

Fenomena yang ada menunjukkan bahwa prestasi kerja merupakan tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam mencapai tujuan pekerjaannya. Dapat dilihat dari cukup banyak karyawan KBPR Arta Kencana Madiun yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pihak KBPR Arta Kencana Madiun. Berikut ini merupakan target yang dicapai oleh karyawan KBPR Arta Kencana Madiun.

Tabel 1.3 Prestasi Kerja Karyawan

No	Divisi	Target	Presentase	Ket
1	Teller	Menarik 10 nasabah baru per bulan	80%	Baik
		Melayani 30 nasabah per hari	70%	Cukup Baik
		Menyelesaikan 95% transaksi nasabah dengan tepat waktu	90%	Baik
2	Kreditur	Menjaga tingkat <i>Non Performing Loan</i> dibawah 5%	80%	Baik
		Melakukan kunjungan ke nasabah sebanyak 2 kali per bulan	95%	Baik
3	Marketing	Meningkatkan <i>brand awareness</i> dimasyarakat	80%	Baik
		Menarik 50 nasabah baru per bulan	75%	Cukup Baik

Sumber: Data Primer dari KBPR Arta Kencana Madiun

Berdasarkan tabel 1.3 di atas menunjukkan bahwa prestasi kerja karyawan KBPR Arta Kencana Madiun dalam kategori baik. Akan tetapi pada divisi teller untuk melayani 30 nasabah per hari masih belum memenuhi target

yang ditetapkan yaitu $70\% < 75\%$. Hal ini perlu ditingkatkan untuk menciptakan prestasi kerja karyawan KBPR Arta Kencana Madiun yang maksimal. Untuk bentuk prestasi kerja karyawan KBPR Arta Kencana Madiun dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.4 Hasil Survei Prestasi Kerja Karyawan

No	Uraian	Frekuensi					Total Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	TS (3)	KS (2)	STS (1)		
1	Menyelesaikan tugas yang diberikan	8	8	5	5	4	101	3,37
2	Memenuhi persyaratan formal	8	9	5	4	4	103	3,43
3	Memenuhi tanggungjawab pekerjaan	9	8	6	4	4	107	3,45
4	Tidak pernah mengabaikan aspek pekerjaan	10	8	6	3	3	109	3,63
Skor Rata-Rata Prestasi Kerja								3,47

Sumber: Data Primer dari KBPR Arta Kencana Madiun

Prestasi kerja pada karyawan KBPR Arta Kencana Madiun dinilai cukup baik berdasarkan target yang dicapai oleh karyawan KBPR Arta Kencana Madiun. Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa prestasi kerja pada karyawan KBPR Arta Kencana Madiun mempunyai rata-rata yang baik yaitu 3,47. Penelitian Nguyen, Coung., & Duong, An (2020) menyatakan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Giandra, Soraya Deanita (2013) menjelaskan bahwa prestasi kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Indikasi selanjutnya yang mempengaruhi retensi karyawan yaitu pengembangan karir. Pengembangan karir yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap karyawan, karena dengan perkembangan ini akan mendapatkan hak-

hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang bersifat non material misalnya perasaan bangga, rasa senang dan sebagainya.

Menurut Mangkunegara, A (2019) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Penelitian Khazeai, H (2019) menjelaskan bahwa pengembangan karir adalah salah satu faktor paling penting bagi perusahaan mana pun untuk mempertahankan stafnya yang berbakat. Betapapun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis.

Fenomena yang ada menunjukkan bahwa pengembangan karir adalah kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Program pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan KBPR Arta Kencana Madiun salah satunya yaitu program ESQ (*Emotional and Spiritual Quontiet*) yang bermanfaat bagi karyawan untuk meningkatkan kecerdasan emosi dan spiritual.

Karyawan KBPR Arta Kencana Madiun juga mendapat program pengembangan dan pelatihan internal berupa *corporate branding*, pelatihan ini diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan komunikasi

karyawan. Program pelatihan dan pengembangan di KBPR Arta Kencana Madiun dilaksanakan secara berkala sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berdasarkan pra-survey yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa pengembangan karir pada karyawan KBPR Arta Kencana Madiun mempunyai rata-rata yang tinggi dilihat dari tabel berikut.

Tabel 1.5 Hasil Survei Pengembangan Karir

No	Uraian	Frekuensi					Total Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	TS (3)	KS (2)	STS (1)		
1	Perencanaan pengembangan karir	8	9	6	4	3	105	3,50
2	Memberi bimbingan kepada karyawan	11	8	6	5		115	3,83
3	Manfaat pengembangan karir	8	11	6	3	2	110	3,67
4	Program pengembangan karir	8	8	7	7	2	105	3,50
5	Keterampilan	10	11	5	5	2	115	3,83
6	Kemajuan dan kebijakan pengembangan karir	8	7	7	7	2	103	3,43
7	Program pengembangan internal	8	9	8	8	2	108	3,60
8	Strategi pengembangan karyawan	9	8	6	4	3	106	3,53
Skor Rata-Rata Pengembangan Karir							3,61	

Sumber: Data Primer dari KBPR Arta Kencana Madiun

Berdasarkan tabel 1.5 di atas, dapat dilihat bahwa pengembangan karir pada karyawan KBPR Arta Kencana Madiun sudah baik. Hal tersebut dilihat dari hasil kuesioner pra-survey yang dilakukan kepada karyawan dengan hasil rata-rata sebesar 3,61. Serta juga beberapa program pengembangan karir untuk karyawan yang ada di KBPR Arta Kencana Madiun. Penelitian Khazeai, H (2019) menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang

dilakukan Darmika, N. K (2022); Rafsanzhani, S (2023); Imelda, D. Q (2023); Alicia, Y (2019); Aditya & Suwandana (2019); Jelita, Steffany Puspa., & Srimulyani, Veronika Agustini (2022); Permatasari, Nopriella., Zona, Mega Asri (2021) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Indikasi yang mempengaruhi retensi karyawan selanjutnya yaitu komitmen organisasi afektif. Menurut Francisca du Plessis (2024) komitmen organisasi afektif didasarkan pada ikatan emosional yang dibangun pekerja dengan pemberi kerja melalui pengalaman kerja yang bermanfaat. Komitmen organisasi afektif dapat dihubungkan dengan tingkat emosional seseorang. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi afektif yang tinggi akan lebih merasa nyaman, terlibat dengan organisasi, dan keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan lebih tinggi. Dedikasi dan loyalitas karyawan dapat ditentukan dengan faktor komitmen afektif. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi juga akan terdorong untuk bekerja keras, lebih berusaha, menunjukkan kinerja yang lebih tinggi sehingga memberikan kontribusi yang lebih terarah (Yukongdi, Vimolwan dan Pooja Shrestha, 2020).

Komitmen organisasi afektif yang kuat akan mengidentifikasi karyawan dengan terlibat aktif dan menikmati keanggotannya dalam perusahaan. Karyawan mengakui adanya kesamaan antara dirinya dan perusahaan, sehingga menunjukkan perhatian dan secara konsekuen membentuk komitmen yang mengesankan (*want*). Selain itu, karyawan tersebut rela untuk melepaskan nilai-nilai pribadinya dan menyesuaikan dengan perusahaan.

Menurut Robbins, Stephen P and Timothy A. Judge (2016) komitmen organisasi afektif adalah dimana karyawan merasa ingin tetap tinggal (bekerja di perusahaan).

Fenomena yang ada menunjukkan bahwa komitmen organisasi afektif adalah keterikatan emosional yang kuat antara karyawan dengan organisasinya. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki rasa cinta dan loyalitas terhadap organisasinya. Loyalitas karyawan KBPR Arta Kencana Madiun, ditunjukkan dengan kontribusi karyawan dalam mensukseskan setiap acara yang diadakan oleh KBPR Arta Kencana Madiun seperti kegiatan Arta Kencana *Goes to School* dimana kegiatan ini mengedukasi siswa untuk mengelola keuangan melalui program tabungan siswa. Karyawan KBPR Arta Kencana Madiun dengan sukarela meluangkan waktu untuk mengikuti kegiatan-kegiatan sosial yang diadakan oleh perusahaan. Berdasarkan fenomena diatas, komitmen organisasi afektif karyawan KBPR Arta Kencana Madiun tergolong baik.

Tabel 1.6 Hasil Survei Komitmen Organisasi Afektif

No	Uraian	Frekuensi					Total Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	TS (3)	KS (2)	STS (1)		
1	Keterikatan emosional	10	12	4	4	0	118	3,93
2	Identifikasi dengan organisasi	10	9	5	4	2	111	3,70
3	Keterlibatan dalam organisasi	11	12	4	3	0	121	4,03
4	Keinginan untuk bertahan	9	9	6	5	1	87	2,90
5	Loyalitas kepada organisasi	10	10	7	3	0	117	3,90
Skor Rata-Rata Komitmen Organisasi Afektif							3,69	

Sumber: Data Primer dari KBPR Arta Kencana Madiun

Berdasarkan tabel 1.6 menunjukkan bahwa komitmen organisasi afektif karyawan KBPR Arta Kencana Madiun dinilai baik. Hal ini dilihat dari hasil kuesioner pra-survey yang menunjukkan rata-rata sebesar 3,69. Karyawan KBPR Arta Kencana Madiun mempunyai keterikatan emosional yang cukup tinggi sehingga loyalitas karyawan pada perusahaan yang cukup baik. Penelitian Francisca du Plessis (2024) menyatakan bahwa komitmen organisasi afektif berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Hidayat, A (2022); Osiana & Riana, I Gede (2019); Darmika, N. K (2022) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi afektif berpengaruh terhadap retensi karyawan. Oleh karena masih adanya *research gap* pada penelitian terdahulu serta adanya fenomena yang melatarbelakangi, maka peneliti ingin menindaklanjutinya dengan mengadakan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Prestasi Kerja, Pengembangan Karir, dan Komitmen Organisasi Afektif terhadap Retensi Karyawan KBPR Arta Kencana Madiun”**.

B. Batasan Masalah

Pada penelitian ini, dilakukan pembatasan masalah untuk memudahkan penyusunan rumusan masalah penelitian. Beberapa batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada seluruh karyawan KBPR Arta Kencana Madiun.
2. Variabel penelitian dibatasi yaitu prestasi kerja, pengembangan karir, dan komitmen organisasi afektif sebagai variabel bebas dan retensi karyawan sebagai variabel terikat.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat dirumuskan permasalahan yang ingin dikaji dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah prestasi kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan KBPR Arta Kencana Madiun?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap retensi karyawan KBPR Arta Kencana Madiun?
3. Apakah komitmen organisasi afektif berpengaruh terhadap retensi karyawan KBPR Arta Kencana Madiun?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasi afektif terhadap retensi karyawan KBPR Arta Kencana Madiun.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan bagi peneliti maupun pihak-pihak yang terkait. Adapun kegunaan penelitian diuraikan sebagai berikut:

1. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti yang berkaitan dengan pengaruh prestasi kerja, pengembangan karir, dan komitmen organisasi afektif terhadap retensi karyawan.

2. Bagi KBPR Arta Kencana Madiun

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi KBPR Arta Kencana Madiun mengenai pengaruh prestasi kerja, pengembangan karir, dan komitmen organisasi afektif terhadap retensi karyawan.

3. Bagi karyawan KBPR Arta Kencana Madiun

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pertimbangan untuk mengevaluasi mengenai pengaruh prestasi kerja, pengembangan karir, dan komitmen organisasi afektif terhadap retensi karyawan.

4. Bagi akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pikiran dan penulisan dalam ilmu pengetahuan serta untuk menambah sumber informasi atau referensi, khususnya pada studi tentang manajemen sumber daya manusia.