

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengelolaan sumber daya yang baik sangat penting bagi perusahaan. Cara perusahaan mengelola sumber daya manusia akan mempengaruhi rencana strategis yang mereka jalankan. Di tengah kondisi ekonomi yang tidak menentu saat ini, tantangan terbesar bagi perusahaan di seluruh dunia adalah menjaga agar karyawan tetap bertahan. Meski teknologi berkembang pesat dan memainkan peran besar dalam kemajuan perusahaan, nilai karyawan tetap penting untuk menjalankan teknologi tersebut (Violetta & Edalmen 2020). Kesalahan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) dapat berdampak negatif dan menghambat tercapainya tujuan sebuah usaha atau organisasi. Hal ini bisa memengaruhi kinerja, keuntungan, bahkan keberlangsungan usaha atau perusahaan tersebut (Ginting 2022).

Perkembangan perusahaan sangat dipengaruhi oleh dukungan dari berbagai pihak, baik internal maupun eksternal. Salah satu dukungan penting datang dari sumber daya manusia (SDM), terutama karyawan. Karyawan adalah aset utama perusahaan, karena tanpa mereka, kegiatan perusahaan, mulai dari input, proses, hingga output, tidak akan berjalan. Oleh karena itu, sikap, kondisi, dan suasana kerja karyawan perlu dijaga agar produktivitas mereka tetap stabil, atau bahkan meningkat, keberhasilan perusahaan pun sangat bergantung pada kontribusi karyawannya (Suwaji & Sabella, 2019).

Menurut Wiliandari (2015) karyawan merupakan elemen sosial yang merupakan aset utama bagi setiap organisasi atau perusahaan. Mereka berfungsi

sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali, berkontribusi secara aktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan memiliki tujuan, pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat memengaruhi pandangan dan sikap mereka terhadap pekerjaan. Sikap ini berpengaruh pada kinerja, dedikasi, dan cinta terhadap pekerjaan yang diemban. Sikap dapat bersifat positif atau negatif; sikap positif perlu dipelihara, sementara sikap negatif sebaiknya diatasi secepat mungkin. Mengingat pentingnya peran karyawan dalam organisasi, perhatian pada faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja mereka menjadi sangat penting.

Rosita (2024) berpendapat bahwa karyawan BUMN adalah pekerja yang pengangkatan, pemberhentian, serta hak dan kewajibannya diatur melalui perjanjian kerja bersama sesuai dengan peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan. Kemudian, menurut Lumi, Nelwan, & Wenas (2017) kinerja karyawan BUMN di Indonesia, dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti motivasi, disiplin kerja, pelatihan, pengembangan karir, dan kepemimpinan. Manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat mendukung BUMN dalam mengembangkan karyawan yang berkualitas dan meningkatkan efisiensi operasional, sedangkan manajemen risiko yang baik membantu mengelola risiko dan mengurangi dampak negatif dari faktor eksternal (Sari et al., 2024).

Karyawan di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dipilih sebagai subyek karena memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong perekonomian Indonesia. Mereka tidak hanya menjalankan operasional perusahaan, tetapi juga berkontribusi pada berbagai sektor strategis yang berdampak langsung pada masyarakat. Dalam menjalankan tugasnya, karyawan

BUMN sering menghadapi tuntutan kerja yang tinggi, target yang ketat, serta perubahan organisasi yang terus terjadi. Lingkungan kerja yang kompetitif dapat menimbulkan stres dan menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan, yang berdampak pada motivasi, produktivitas, dan keinginan untuk bertahan di perusahaan. Karena itu, penelitian tentang retensi dan pengembangan diri karyawan di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan kinerja karyawan (Christiani et al., 2025).

Menurut Olivia (2023) mempertahankan karyawan adalah hal penting bagi perusahaan atau organisasi, karena ada biaya yang muncul saat karyawan pergi. Biaya ini termasuk biaya langsung, seperti perekrutan dan pelatihan, serta biaya tidak langsung, seperti hilangnya keahlian khusus, pengetahuan internal, dan jaringan yang dimiliki karyawan tersebut. Jika perusahaan tidak dapat menjaga karyawan berbakatnya, akan sulit bagi mereka untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Perusahaan menghadapi berbagai masalah yang sangat memengaruhi keinginan karyawan untuk tetap bekerja. Ketika perusahaan kurang memperhatikan kebutuhan karyawan, hal ini bisa mendorong mereka untuk keluar dan mencari peluang di tempat lain (turnover). Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki tingkat retensi yang baik untuk menjaga karyawannya tetap bertahan (Reke 2023).

Hay Group menjelaskan bahwa tingkat turnover karyawan di Asia Pasifik diprediksi meningkat hingga rata-rata 4% selama periode 2013-2018. Untuk itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi guna meningkatkan retensi karyawan, karena retensi yang tinggi berkorelasi dengan pencapaian kesuksesan organisasi. Masalah retensi ini juga dialami oleh PT. Baett Mal Abadi, yang mengalami

peningkatan turnover karyawan setiap tahunnya. Data menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang mengundurkan diri terus meningkat dari tahun 2013 hingga 2016, dengan sebagian besar dari mereka berada dalam usia produktif (Mayasari, 2017).

Xuecheng, Iqbal, & Saina (2022) berpendapat bahwa retensi karyawan menjadi tantangan besar di pasar yang penuh persaingan, meskipun hal ini sangat penting untuk kesuksesan dan keunggulan organisasi dalam jangka panjang. Jika banyak karyawan yang keluar, biaya untuk merekrut dan melatih karyawan baru akan meningkat, kemampuan karyawan jadi kurang maksimal, dan kegiatan operasional bisa terganggu. Karena itulah, usaha kecil dan menengah sering merasa bahwa masalah ini sangat rumit dan sulit untuk diprediksi. Kesalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia dapat berdampak negatif pada pencapaian tujuan organisasi, termasuk kinerja, keuntungan, dan keberlanjutan usaha. Selain itu, kurangnya perhatian terhadap retensi karyawan menyebabkan mereka tidak dapat bekerja sesuai dengan spesifikasi dan tidak sesuai dengan target perusahaan (Ginting Suka, 2022).

Menurut Reke (2023) retensi karyawan adalah strategi yang diterapkan perusahaan untuk menjaga karyawan berkualifikasi tinggi agar tetap bekerja dalam jangka panjang, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sedangkan, Neog & Barua (2015) berpendapat bahwa retensi karyawan dapat diartikan sebagai strategi dan penerapan yang diterapkan oleh perusahaan untuk mencegah karyawan yang berharga keluar dari pekerjaan mereka.

Berdasarkan data yang disajikan dalam penelitian Rita (2018) mengenai data retensi karyawan honorer, ditemukan bahwa dari total 47 responden di Rumah

Sakit Tk. IV Madiun, responden dengan retensi karyawan rendah memiliki proporsi terbesar, yaitu sebanyak 25 responden, yang setara dengan persentase 53,2%. Lalu dari penelitian Prayoga (2023) menyimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitiannya, yaitu sebesar 56,9 persen, mengkategorikan retensi karyawan pada tingkat sedang, sementara 20 persen berada pada kategori rendah, dan 23,1 persen pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa retensi karyawan di PT Telkom Indonesia Witel Magelang cenderung berada pada tingkat sedang. Berdasarkan data yang dijelaskan oleh Irfani (2023), tingkat retensi karyawan di PT Solusi Bangun Indonesia Tbk Cilacap didominasi oleh kategori sedang, dengan sebagian kecil berada pada kategori rendah dan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki tingkat loyalitas yang sedang terhadap perusahaan.

Indikator yang menunjukkan retensi karyawan menurut Seran (2018) mencakup beberapa aspek, yaitu komponen organisasional, peluang karier organisasional, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, serta hubungan antar karyawan. Sedangkan aspek-aspek retensi karyawan menurut Hulu, Telaumbanua, Halawa, & Mendofa (2025) terdiri dari, komponen organisasi, penghargaan, dan hubungan antar karyawan, kesempatan karir dan desain pekerjaan.

Guna mengetahui gambaran retensi karyawan BUMN Yogyakarta, peneliti melakukan wawancara awal secara daring melalui zoom pada 10 karyawan BUMN Yogyakarta pada tanggal 9 Januari 2025. Pertanyaan wawancara didasarkan pada 5 aspek retensi karyawan menurut Seran et al., (2018), yang terdiri dari komponen organisasional, peluang karier organisasional, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan karyawan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa terdapat beberapa aspek yang mengalami masalah signifikan dalam retensi karyawan di perusahaan ini. Pada aspek komponen organisasi, sebagian besar responden yaitu 7 dari 10 karyawan merasa bahwa struktur organisasi di tempat kerja mereka tidak jelas dan sering berubah tanpa pemberitahuan. Mereka mengungkapkan bahwa mereka kebingungan terkait kepada siapa mereka harus melapor atau mendapatkan arahan, karena perubahan struktur tidak disertai sosialisasi. Selain itu, beberapa responden mengeluhkan kebijakan organisasi yang tidak konsisten antar divisi atau berubah-ubah tanpa pemberitahuan tertulis, yang menyebabkan ketidak konsistenan dalam menjalankan aturan pekerjaan.

Aspek penghargaan menjadi perhatian utama, di mana banyak dari karyawan merasa kontribusi mereka tidak dihargai, yang berdampak negatif pada motivasi kerja. Mayoritas responden secara khusus menekankan bahwa mereka merasa usaha dan kinerja mereka tidak mendapatkan pengakuan yang layak, yang menyebabkan penurunan semangat kerja. Sebagian responden menyampaikan bahwa mereka tidak mendapatkan pengakuan, bonus, atau tidak ada sedikitpun apresiasi dari perusahaan. Kondisi ini menyebabkan penurunan motivasi dan semangat kerja, di mana beberapa karyawan merasa seolah hanya dimanfaatkan tanpa dihargai secara layak.

Selain itu, pada aspek peluang karier, 8 dari 10 karyawan merasa terjebak di posisi yang sama tanpa adanya kesempatan untuk promosi, tidak pernah mendapatkan pelatihan atau pembinaan karier. Mayoritas responden mengungkapkan frustrasi mereka setelah bertahun-tahun bekerja tanpa adanya

kemajuan karier, yang menciptakan rasa stagnasi. Sebagian karyawan juga menambahkan bahwa perusahaan tidak pernah membicarakan jalur karier atau langkah konkret untuk pengembangan karir professional dan kenaikan jabatan, membuat mereka merasa tidak memiliki masa depan di perusahaan tersebut.

Masalah dalam aspek hubungan antar karyawan juga terlihat, beberapa karyawan melaporkan ketegangan dan konflik kecil yang memengaruhi kerja tim. Karyawan mencatat bahwa kurangnya kerja sama dan komunikasi yang buruk antara rekan kerja menciptakan suasana kerja yang tidak kondusif. Sebagian karyawan menyatakan bahwa komunikasi antar staf tidak terbuka dan rekan kerja cenderung saling menyalahkan. Sementara itu beberapa karyawan juga melaporkan bahwa atasan sulit diajak berdiskusi terbuka dan tim tidak menunjukkan kekompakan, menciptakan suasana kerja yang individualistis dan tidak kondusif. Lebih lanjut, kurangnya dukungan manajemen dan program pengembangan menambah tantangan pada aspek organisasi. Beberapa karyawan mengeluhkan minimnya pelatihan dan pengembangan yang tersedia, yang berimbas pada beban kerja yang berat dan kebingungan terkait kebijakan.

Berdasarkan beberapa deskripsi dari hasil wawancara di atas, terlihat bahwa terdapat 4 dari 5 aspek yang memiliki masalah retensi karyawan yang tinggi, sehingga menyebabkan rendahnya tingkat retensi karyawan karyawan BUMN yang menjadi subyek dalam wawancara awal ini. Adapun aspek yang tidak mengalami masalah yang cukup tinggi adalah masalah hubungan karyawan. Hal ini menunjukkan perlunya perhatian serius dari manajemen untuk meningkatkan

penghargaan, peluang karier, hubungan antar karyawan, dan dukungan organisasi agar dapat meningkatkan retensi karyawan secara keseluruhan.

Dalam penelitiannya, Wijaya (2022) menyatakan bahwa retensi karyawan adalah aspek krusial bagi keberlangsungan suatu organisasi. Karyawan yang loyal di perusahaan berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Retensi karyawan sangat penting karena ketika seseorang tetap bekerja di perusahaan, mereka akan menjadi sumber pengetahuan berharga dan membantu menjaga kerahasiaan informasi perusahaan (Disa & Djastuti 2019).

Retensi merupakan elemen krusial dalam pendekatan manajemen suatu organisasi. Selain membantu perusahaan mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan, retensi karyawan juga sangat penting untuk menjaga agar karyawan yang berbakat tidak meninggalkan perusahaan (Hernawan & Srimulyani, 2021). Mempertahankan karyawan merupakan isu penting bagi banyak perusahaan. Salah satu tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah menjaga agar karyawan yang memiliki potensi tidak berpindah ke organisasi lain. Untuk itu, retensi karyawan menjadi salah satu strategi yang diterapkan oleh organisasi (Suhendar, 2021).

Pentingnya memperhatikan retensi karyawan, terutama ketika karyawan tersebut memberikan dampak positif bagi perusahaan. Retensi karyawan diartikan sebagai upaya untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi demi mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, perusahaan harus mampu mempertahankan karyawan dalam jangka waktu yang lama, sehingga

tanggung jawab terhadap retensi karyawan menjadi hal yang penting bagi perusahaan itu sendiri (Mering et al., 2023).

Tingkat retensi yang rendah akan menyebabkan tingkat turnover yang tinggi, yang berdampak negatif pada kuantitas produk, standar kualitas produksi, dan mengurangi keuntungan perusahaan. Ketika seorang karyawan meninggalkan perusahaan, perusahaan kehilangan keterampilan dan pengalaman yang dimiliki karyawan tersebut. Dari sudut pandang karyawan, tingginya niat turnover dapat memengaruhi rasa percaya diri, loyalitas, dan stabilitas pekerjaan. Selain itu, biaya untuk menggantikan karyawan yang keluar juga cukup signifikan, termasuk biaya untuk mencari, menyeleksi, dan melatih karyawan baru (Suka 2022).

Jika retensi karyawan tidak dikelola dengan baik, hal ini akan mengakibatkan tingginya angka turnover. Kerugian bagi perusahaan pun tak terhindarkan ketika tingkat turnover sangat tinggi, karena akan menambah biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, menurunkan kinerja unit tertentu, serta mengakibatkan hilangnya pengetahuan dan keterampilan yang telah dibangun dalam perusahaan (Setiyawan & Kusumaningrum 2018).

Menurut Adzka (2024) faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan adalah penghargaan dan kompensasi, kepemimpinan yang efektif, pengembangan karir dan pelatihan, kepuasan kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja yang positif, desain pekerjaan yang baik, keamanan kerja, manajemen stres, persepsi dukungan organisasi, keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, faktor demografi.

Menurut Simanjorang et al., (2023) terdiri dari dua faktor, yaitu faktor motivasi dan faktor diluar individu. Faktor dari luar terdiri dari penghargaan,

pengakuan, dan kesempatan untuk tumbuh melalui pengembangan diri. Pelatihan dan pengembangan diri sebagai salah satu factor utama retensi karyawan tidak hanya meningkatkan kemampuan kerja karyawan, tetapi juga membantu mereka merasa lebih dihargai, yang berujung pada peningkatan retensi.

Dewi & Riana (2018) dalam penelitian mereka menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pengembangan karir dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan di organisasi. Pratiwi & Sriathi (2017) melaporkan bahwa hasil analisis hipotesis menunjukkan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, dengan koefisien regresi sebesar 0,475 dan tingkat signifikansi yang jauh di bawah 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan, semakin tinggi tingkat retensi karyawan. Dengan demikian, perusahaan yang fokus pada peningkatan kemampuan kerja karyawan akan lebih mampu mempertahankan karyawan mereka. Temuan penelitian sebelumnya ini menunjukkan bahwa pengembangan diri dapat menjadi salah satu variable yang berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Menurut Akhmal, Laia, & Sari (2018), pengembangan karier bisa diartikan sebagai suatu proses di mana seseorang mengalami peningkatan posisi atau jabatan dalam organisasi sesuai dengan jalur karier yang telah ditentukan. Artinya, seseorang menunjukkan kemajuan dalam pekerjaannya berdasarkan struktur yang sudah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Menurut Mahamood & Omar (2010), pengembangan karier merupakan serangkaian proses dan aktivitas yang dirancang

untuk mempersiapkan karyawan agar siap menempati posisi tertentu di dalam organisasi pada waktu yang akan datang. Dengan kata lain, pengembangan ini bertujuan membantu karyawan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan

Menurut Super (1973), aspek-aspek dalam pengembangan karier mencakup tiga hal utama, yaitu orientasi perencanaan, ketersediaan sumber daya untuk eksplorasi karier, serta kemampuan dalam mengakses informasi dan membuat keputusan. Ketiga aspek ini membantu seseorang dalam merancang dan mengambil langkah yang tepat untuk perkembangan kariernya.

Hasil penelitian Mishra (2023) menunjukkan bahwa karyawan yang mendapatkan kesempatan pelatihan dan pengembangan memiliki pandangan yang lebih positif terhadap organisasi mereka dan lebih cenderung untuk tetap bekerja di perusahaan saat ini. Menurut hasil penelitian Pratiwi & Sriathi (2017) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara pengembangan karir dan retensi karyawan, di mana peningkatan 100% pada pengembangan karir dapat memberikan dampak relatif sebesar 37,8% terhadap retensi karyawan di PT. Glostar Indonesia. Karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan lebih puas dengan pekerjaan mereka, merasa dihargai, dan cenderung tidak meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu berinvestasi dalam program pembelajaran dan pengembangan untuk meningkatkan tingkat retensi karyawan dan pada akhirnya meningkatkan daya

Kendati demikian, pembahasan mengenai hubungan antara pengembangan karir dan retensi karyawan khususnya pada karyawan BUMN di Yogyakarta masih

minim. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengkaji hubungan antara pengembangan karir dan retensi karyawan secara khusus pada karyawan BUMN di wilayah Yogyakarta. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya berfokus pada sektor swasta atau wilayah yang lebih luas, penelitian ini menyoroti konteks organisasi BUMN di tingkat daerah serta bagaimana program pengembangan karir berperan dalam meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan di organisasi. Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan diatas rumusan masalah dalam penelitian ini adalah ada hubungan pengembangan karir terhadap retensi karyawan BUMN Yogyakarta.

B. Tujuan Penelitian

Mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan pada perusahaan BUMN di Yogyakarta, serta mengidentifikasi aspek-aspek pengembangan karir yang paling berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas dan keberlangsungan kerja karyawan.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur psikologi industri dan organisasi, khususnya dalam hal kontribusi pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi dasar pengembangan teori baru atau penguatan teori yang sudah ada tentang keterkaitan antara pengembangan karir dan retensi di konteks organisasi sektor publik seperti BUMN.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi konkret kepada manajer SDM di perusahaan BUMN mengenai pentingnya strategi pengembangan karir sebagai alat retensi. Temuan ini juga dapat dijadikan acuan dalam merancang program pelatihan, promosi, dan manajemen talenta yang lebih terstruktur untuk mengurangi turnover serta meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan.