

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 1.1.1 Gambaran Umum Organisasi

PT Rapindo Plastama adalah perusahaan produsen kemasan plastik yang telah berdiri selama 27 tahun sejak tanggal 23 Desember 1994 yang berlokasi di Jl. Raya Trawas Km.7, Mojorejo, Kec. Pungging, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur. Sejak awal berdirinya pada tahun 1995, perusahaan ini telah mengalami perkembangan yang signifikan. Dengan spesialisasi dalam produksi film tiup dan berbagai jenis kantong plastik mulai dari kantong plastik polos, cetak, dan kantong plastik ramah lingkungan. PT Rapindo Plastama menggunakan biji plastik berkualitas tinggi, seperti HDPE, LLDPE, dan LDPE, untuk memastikan produk berkualitas tinggi.

Moto perusahaan, "Tumbuh dengan Pelanggan Kami," mencerminkan fokusnya pada hubungan jangka panjang dengan pelanggan serta ambisinya menjadi pemasok kemasan terpercaya bagi mereka. Perusahaan telah berhasil memperluas jangkauannya tidak hanya di pasar domestik tetapi juga secara internasional, melayani pelanggan di Australia, Eropa, Jepang, Timur Tengah, Inggris, dan Amerika Serikat.

Fasilitas produksi PT Rapindo Plastama dilengkapi dengan teknologi canggih, termasuk mesin film tiup multi lapis, mesin cetak *rotogravure* 8 warna, mesin cetak *Flexo* 6 warna, fasilitas daur ulang, dan beberapa lini *finishing* lainnya. Ini memungkinkan perusahaan untuk memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan dengan efisiensi dan kualitas yang tinggi.

Perusahaan memiliki komitmen terhadap praktik pengemasan yang berkelanjutan dan bertanggung jawab. Melalui prinsip "*Reduce, Reuse, and Recycle*" PT Rapindo Plastama berusaha untuk meminimalkan dampak lingkungan dengan mengurangi penggunaan bahan, mendaur ulang material, dan mempromosikan penggunaan kembali kemasan. Dalam upaya untuk mendukung inisiatif ramah lingkungan, PT Rapindo Plastama menjalin kolaborasi dengan pemimpin pasar dalam pengembangan resin *biodegradable*, seperti EPI, OXIUM, dan ECOPLAS. Ini mencerminkan kesadaran perusahaan terhadap isu lingkungan global dan keterlibatannya dalam mencari solusi berkelanjutan.

Dengan komitmen terhadap kualitas, inovasi, dan keberlanjutan, serta didukung oleh tim yang terdiri sekitar lebih dari 100 karyawan yang berdedikasi dan

kompeten PT Rapindo Plastama siap menjadi pemain utama dalam industri kemasan plastik, dan menyediakan solusi berkualitas tinggi dan ramah lingkungan bagi pelanggan di berbagai pasar.

### 1.1.2 Visi dan Misi Organisasi

PT Rapindo Plastama memiliki visi dan misi sebagai berikut:

#### Visi

Menjadi pemimpin pasar dalam industri pengemasan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di sektor makanan, retail, dan kemasan.

#### Misi

- a. Pelayanan yang baik kepada pelanggan dengan produk berkualitas dan pengiriman tepat waktu
- b. Memenuhi *food safety* untuk produk kemasan makanan
- c. Memenuhi standard mutu yang diminta oleh pelanggan
- d. Menjadi tempat bekerja dan berkarya yang lebih baik untuk semua karyawan.

### 1.1.3 Logo Organisasi

Logo adalah salah satu identitas milik perusahaan yang di dalamnya terkandung sebuah arti. Berikut logo dari PT Rapindo Plastama dapat dilihat pada gambar 1.1



**Gambar 1. 1 Logo PT Rapindo Plastama**

Sumber: PT Rapindo Plastama

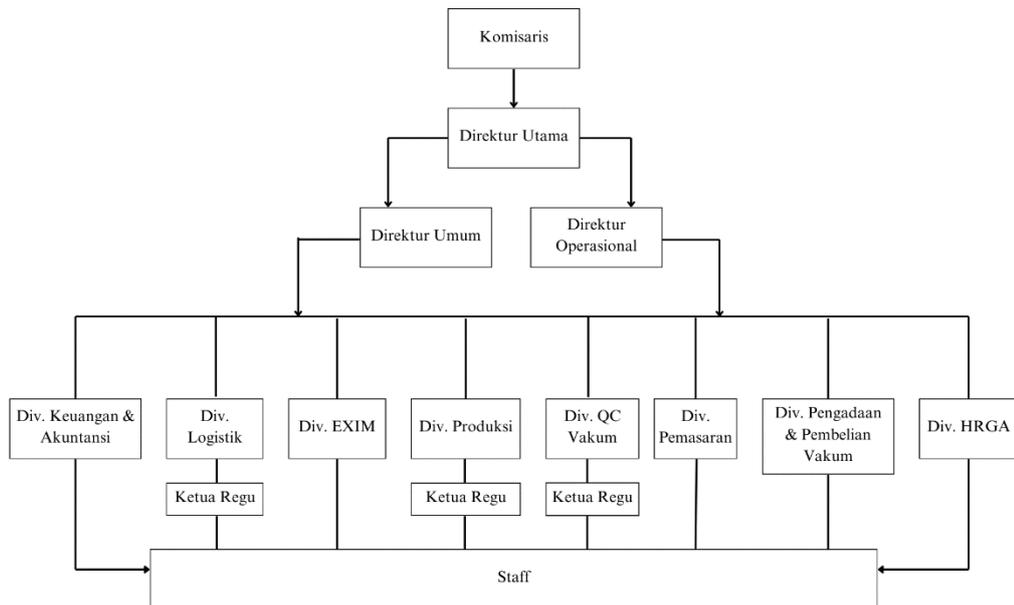
Logo perusahaan PT Rapindo Plastama memiliki makna sebagai berikut :

- a. Lambang kaki tiga mewakili bahwa perusahaan ingin berdiri kokoh untuk terus menjadi pemimpin pasar dalam industri kemasan. Selain itu melalui lambang kaki tiga ini perusahaan ingin mencerminkan bahwa perusahaan dapat menjaga hubungan harmonis antara perusahaan, pelanggan, dan lingkungan

- b. Warna hijau melambangkan keberlanjutan, pertumbuhan, dan ramah lingkungan, sesuai dengan fokus perusahaan PT Rapindo Plastama pada industri kemasan plastik. Warna ini juga menggambarkan komitmen perusahaan terhadap praktik bisnis yang ramah lingkungan dan penggunaan bahan plastik yang dapat didaur ulang atau bersifat ramah lingkungan.
- c. Tipografi yang digunakan pada logo yaitu modern dan bersih untuk memberikan kesan profesional dan serius.

### 1.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah cara tiap bagian organisasi berhubungan satu sama lain dan mencapai tujuan bersama. Dengan memahami struktur organisasi sebuah perusahaan, dapat mengetahui bagaimana tugas dan tanggung jawab didistribusikan, serta bagaimana hubungan antara berbagai unit dan tingkatan dalam organisasi. Berikut Gambar 1.2 struktur organisasi yang diterapkan oleh PT Rapindo Plastama:



**Gambar 1. 2 Struktur Organisasi PT Rapindo Plastama**

Sumber: PT Rapindo Plastama (2023)

### **1.1.5 Tugas Pokok**

Berdasarkan struktur organisasi yang telah dipaparkan di atas, berikut terdapat deskripsi pekerjaan singkat, diantaranya:

- a. Komisaris
  - 1) Menyusun kebijakan strategis dan memberikan arahan kepada direksi.
  - 2) Mengawasi kinerja Direksi dan menilai risiko.
  - 3) Serta, memberikan pertanggungjawaban kepada pemegang saham.
- b. Direktur Utama
  - 1) Memimpin dewan direksi dan mengkoordinasikan kegiatan para eksekutif senior.
  - 2) Bertanggung jawab atas pelaksanaan operasional perusahaan.
  - 3) Membuat keputusan strategis yang dapat mempengaruhi pertumbuhan dan keseluruhan kinerja perusahaan.
  - 4) Memberikan laporan kepada Komisaris.
- c. Direktur Umum
  - 1) Mendukung tugas Direktur Utama dalam mengelola perusahaan.
  - 2) Terlibat dalam pengambilan keputusan strategis dan menjalankan tugas sesuai arahan Direktur Utama.
  - 3) Mengelola fungsi-fungsi internal seperti produksi, distribusi, dan layanan pelanggan.
- d. Direktur Operasional
  - 1) Bertanggung jawab langsung atas operasional harian suatu divisi atau unit bisnis.
  - 2) Memastikan bahwa operasional berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan dan memenuhi tujuan yang telah ditetapkan.
  - 3) Mengelola aspek-aspek teknis dan logistik dari produksi atau layanan.
  - 4) Melakukan pemantauan dan perbaikan terus-menerus terhadap proses operasional untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas.
- e. Divisi Keuangan dan Akuntansi
  - 1) Merencanakan kebutuhan keuangan perusahaan untuk jangka pendek maupun jangka panjang
  - 2) Mengelola arus kas keuangan perusahaan
  - 3) Menghitung neraca perusahaan dan membuat laporan ke lembaga pajak.

- 4) Memproses transfer gaji karyawan dan menghitung aset perusahaan.
  - 5) Mempertanggungjawabkan laporan keuangan kepada Direktur.
- f. Divisi Logistik
- 1) Mengelola stok produk dan bahan baku di gudang.
  - 2) Bertanggung jawab atas pembelian barang.
  - 3) Mengurus pengeluaran penjualan barang.
  - 4) Membuat laporan stok dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan kerja kepada Direktur.
- g. Divisi Ekspor dan Impor (EXIM)
- 1) Bertanggung jawab atas pemenuhan pesanan ekspor dan impor
  - 2) Menyusun dan menegosiasikan kontrak dengan mitra perdagangan internasional
  - 3) Mengkoordinasikan pengiriman barang sesuai jadwal produksi.
  - 4) menganalisis data perdagangan internasional, dan mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan efisiensi dan profitabilitas dalam operasi ekspor dan impor.
- h. Divisi Produksi
- 1) Menghasilkan produk sesuai pesanan pelanggan.
  - 2) Menjadwalkan dan melaporkan proses produksi.
  - 3) melaporkan hasil produksi dan bertanggung jawab atas pekerjaan kepada direktur.
- i. Divisi *Quality Control* Vakum
- 1) Melakukan pemeriksaan dan pengujian mulai dari bahan baku hingga hasil produk-produk kemasan vakum untuk memastikan bahwa bahan baku maupun produk memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh perusahaan.
  - 2) Mengembangkan dan menetapkan prosedur dan standar QC yang harus diikuti oleh departemen produksi dalam proses pembuatan produk vakum.
  - 3) Berkolaborasi dengan departemen produksi untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah kualitas yang muncul selama proses produksi.
  - 4) Membuat laporan berkala tentang hasil pengujian dan pemantauan kualitas produk vakum.
- j. Divisi *Marketing & Sales*

- 1) Mengembangkan strategi pemasaran yang efektif untuk mempromosikan produk.
  - 2) Bertanggung jawab untuk menjual produk kemasan perusahaan kepada pelanggan potensial.
  - 3) Bertanggung jawab untuk mencari *order* dan menurunkan *work order* ke produksi.
  - 4) Mencari pelanggan baru, baik lokal maupun internasional.
  - 5) Menyusun laporan berkala tentang kinerja pemasaran dan penjualan.
- k. Divisi Pengadaan dan Pembelian Vakum
- 1) Bertanggung jawab untuk mengidentifikasi, menilai, dan memilih pemasok bahan baku kemasan plastik yang berkualitas dan dapat diandalkan.
  - 2) Menyusun dan menegosiasikan kontrak pembelian dengan pemasok bahan baku vakum.
  - 3) Mengelola inventaris bahan baku kemasan plastik untuk memastikan ketersediaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan produksi.
  - 4) Melakukan pembelian peralatan dan mesin yang diperlukan untuk produksi kemasan plastik.
- l. Mengelola risiko dan ketidakpastian yang terkait dengan pengadaan bahan baku dan peralatan vakum
- m. Divisi HRGA
- 1) Bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja perusahaan dan melakukan perekrutan.
  - 2) Memastikan bahwa kebutuhan administrasi karyawan terpenuhi.
  - 3) Bertanggung jawab dalam pengembangan SDM dan menghitung absensi karyawan
  - 4) Merancang, mengelola, dan meninjau program kompensasi dan tunjangan karyawan
  - 5) Merancang dan mengimplementasikan sistem evaluasi kinerja untuk mengukur kinerja karyawan secara teratur.
- n. Ketua Regu
- 1) Bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan aktivitas dan proyek di dalam tim atau regu.

- 2) Berperan sebagai penghubung antara anggota tim dan manajemen atau pihak lain yang terkait.
- 3) Berperan dalam proses pengambilan keputusan terkait proyek atau aktivitas yang mereka awasi.
- 4) Bertanggung jawab untuk membantu dalam pengembangan anggota tim.

## **1.2 Latar Belakang Masalah**

Selama 4 tahun terakhir, industri plastik mengalami fase naik turun, Menurut Direktur Pengembangan Bisnis Asosiasi Industri Olefin, Aromatik, dan Plastik Indonesia (Inaplas), tepatnya pada tahun 2020 industri plastik hanya mampu bergerak di kisaran 4%. Dalam kondisi normal, konsumsi plastik dapat mencapai enam juta ton per tahun, akan tetapi pada tahun tersebut industri plastik hanya dapat memproduksi maksimal 30% (Yunianto, 2020). Seiring berjalannya waktu, pada tahun 2021 berdasarkan data Federasi Kemasan Indonesia (IPF), pertumbuhan industri kemasan plastik di Indonesia mengalami sedikit peningkatan sebesar 3-4% dengan nilai produksi berkisar Rp102 triliun hingga Rp105 triliun, hal ini dipengaruhi oleh pembatasan pandemi dan kenaikan harga bahan baku. Pada tahun 2022, IPF memperkirakan pertumbuhan industri 5%, dengan nilai produksi berkisar Rp107,1 triliun hingga Rp110,2 triliun. Pasar kemasan Indonesia termasuk pasar yang berkembang paling cepat di antara banyak negara lain. Dibuktikan dengan pertumbuhan industri plastik sebesar 8% pada tahun 2013, Indonesia menempati urutan ke-6 setelah Brazil. Jenis kemasan yang beredar berdasarkan materialnya, 44% kemasan fleksibel, 14% kemasan plastik yang kaku, dan 28% kemasan kertas (Pamungkas, 2022).

Iswanto (2019) melaporkan meskipun industri plastik di Indonesia mengalami pertumbuhan yang kurang stabil akan tetapi Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (Kemenperin RI) mengungkapkan bahwa pertumbuhan industri kemasan berupa produk plastik dan turunannya memiliki peluang yang potensial karena industri tersebut berhubungan erat dengan pertumbuhan industri manufaktur, Hal Ini karena plastik dibutuhkan oleh hampir semua industri manufaktur, termasuk sektor konstruksi, elektronik, pertanian, farmasi, kosmetik, hingga sektor makanan dan minuman. Industri makanan minuman dan petrokimia mengalami pertumbuhan tahunan sekitar 8–10 persen. Pertumbuhan ini melebihi 50 juta kilogram per kapital

per tahun. Data ini menunjukkan semakin baik pertumbuhan industri sebut maka akan semakin membutuhkan kemasan plastik untuk mengemas produk mereka oleh karena itulah Industri plastik masih memiliki potensi di masa depan

Sejalan dengan pernyataan Pamungkas (2022) mengungkapkan bahwa khususnya sektor industri makanan dan minuman menggunakan 70% produk kemasan. Industri kemasan plastik akan terus berkembang karena permintaan akan kualitas kemasan yang lebih baik. Di Indonesia, industri kemasan plastik tercatat sebanyak 892 perusahaan, termasuk industri kecil dan menengah, dan mempekerjakan 177.300 orang, dengan pasarnya tersebar di seluruh Indonesia terutama untuk jenis produk kemasan plastik lunak dan keras, bahan pembuatan, karung plastik, dan extrusion (Iswanto, 2019).

Berdasarkan pemaparan di atas menunjukkan bahwa persaingan industri plastik saat ini menjadi semakin ketat, agar suatu perusahaan dapat bertahan dan cepat merespon dalam perkembangan yang terjadi dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik. Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas adalah SDM yang memiliki keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan sikap yang baik dalam bekerja (Ardana et al. 2012)

Sumber daya manusia adalah salah satu aset perusahaan yang sangat penting untuk dijaga, dan manajemen sumber daya manusia adalah organisasi penting dalam sebuah perusahaan. Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengatur, menjaga, memaksimalkan, dan menyortir sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Tanpa sumber daya manusia, sebuah perusahaan tidak akan dapat berfungsi dengan baik (Millena & Mon, 2022). Menurut Alhajaj & Ahmad (2023). Perusahaan dengan praktik manajemen SDM yang efektif menunjukkan investasi serius mereka pada karyawan. Praktik semacam itu dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik karena jika tidak, perusahaan akan mengalami peningkatan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Untuk mencegah hal ini terjadi, perusahaan harus mampu mempertahankan karyawannya agar perusahaan dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Darmika & Sriathi, 2019). Disisi lain (Diah dalam Suta & Ardana, 2019) menyatakan bahwa adanya persaingan eksternal yang semakin meningkat, maka setiap bisnis harus mempersiapkan strategi internal, seperti

mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja terbaik, agar perusahaan tetap memiliki nilai tambah dan tetap kompetitif.

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, mempertahankan karyawan yang kompeten merupakan tantangan utama bagi banyak perusahaan. Salah satu cara yang digunakan oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan adalah melalui strategi retensi karyawan. Darmika & Sriathi (2019) mendefinisikan retensi karyawan sebagai cara yang digunakan oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang kompeten agar tetap bertahan dalam perusahaan untuk jangka waktu tertentu. Retensi karyawan bertujuan untuk menghindari kehilangan karyawan berkualitas tinggi yang dapat mengakibatkan penurunan produktivitas perusahaan Prasetyo et al. (2023). Armstrong dalam Hidayat et al. (2020) menjelaskan bahwa retensi karyawan adalah strategi untuk mempertahankan individu-individu berbakat dengan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap perusahaan. Carsen dalam Pratiwi et al. (2020) mendefinisikan retensi karyawan sebagai seberapa banyak karyawan sebuah perusahaan tetap berada di perusahaan tersebut dalam jangka waktu tertentu. Das & Baruah (2013) menekankan bahwa kunci keberhasilan dan kesehatan jangka panjang suatu organisasi tergantung pada retensi karyawan.

Retensi karyawan sering digunakan sebagai indikator keberhasilan strategi manajemen sumber daya manusia. Ini adalah ukuran hasil akhir yang menunjukkan seberapa baik organisasi dapat mempertahankan karyawannya. Menurut penelitian, organisasi yang berhasil mempertahankan karyawannya cenderung memiliki tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi dan kinerja finansial yang lebih baik (Cascio, 2014). Dengan demikian, retensi karyawan tidak hanya penting bagi keberlanjutan tenaga kerja, tetapi juga bagi pertumbuhan dan perkembangan bisnis secara keseluruhan.

Retensi karyawan beririsan tipis dengan employee engagement atau keterlibatan karyawan yang juga merupakan faktor dalam manajemen sumber daya manusia. Macleod dalam Lubis & Wulandari (2018). menjelaskan Employee engagement adalah rasa keterikatan emosional karyawan dengan pekerjaan dan organisasi mereka, yang membuat mereka termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka yang membawa serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu. Sign, menambahkan bahwa employee engagement adalah pernyataan psikologis di mana karyawan merasa tertarik untuk ikut menentukan

kesuksesan perusahaan serta memiliki keinginan dan motivasi kuat untuk berkinerja melebihi kewajibannya (dalam Cahyono et al., 2022). Kahn (1990) mendefinisikan *employee engagement* sebagai tingkat komitmen, antusiasme, dan dedikasi yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan organisasinya. *Engagement* adalah konsep multidimensi yang mencakup *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang memerlukan pendekatan pengukuran yang lebih rumit (Schaufeli & Bakker, 2004)

Meskipun kedua konsep ini, retensi karyawan dan *employee engagement*, digunakan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki, keduanya memiliki konsep yang berbeda. Berdasarkan penjelasan di atas dapat digaris bawahi bahwa retensi karyawan lebih fokus pada strategi dan hasil akhir untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, sedangkan *employee engagement* lebih menitikberatkan pada kondisi psikologis dan emosional yang memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal.

Maka dari itu, dalam penelitian ini, retensi dipilih sebagai variabel utama karena memberikan ukuran hasil akhir yang lebih konkret dan relevan dengan tujuan utama membantu perusahaan dalam memahami dan meningkatkan strategi manajemen sumber daya manusia mereka secara lebih efektif. Sementara itu, *employee engagement* adalah salah satu yang dapat mempengaruhi retensi, namun tidak dipilih sebagai variabel utama karena fokus penelitian adalah pada hasil akhir yang lebih mudah diukur dan dianalisis secara langsung.

Memahami lebih lanjut mengenai retensi karyawan Hasibuan, (2020:179) menunjukkan bahwa retensi karyawan erat kaitannya dengan program pemeliharaan; program pemeliharaan bertujuan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka. Program pemeliharaan ini dapat bekerja dengan baik jika dikombinasikan dengan program kesejahteraan yang dibutuhkan oleh karyawan serta berpegang pada konsistensi internal dan eksternal dalam perusahaan dengan harapan meningkatkan retensi karyawan pada suatu perusahaan. Selain itu, Retensi karyawan sangat terkait dengan perputaran atau keluar masuknya karyawan; sifat hubungannya berbanding terbalik, artinya tingkat retensi karyawan tinggi menunjukkan tingkat perputaran karyawan rendah, dan tingkat retensi karyawan rendah menunjukkan tingkat perputaran karyawan tinggi (Putra & Rahyuda, 2016)

Sejalan dengan Suka (2022) menjelaskan Tingkat *turnover* yang tinggi disebabkan oleh retensi karyawan yang rendah. Ini berdampak pada kuantitas produk, standar kualitas produksi, dan keuntungan yang lebih rendah. Ketika seorang karyawan meninggalkan perusahaan, perusahaan kehilangan kemampuan dan pengalaman mereka yang telah dikumpulkan selama bertahun-tahun bekerja di sana. Selain itu, retensi karyawan yang rendah dapat menimbulkan biaya yang lebih tinggi untuk rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, serta mengganggu konsistensi operasional bisnis (Janardana, 2024). Sebaliknya, Jika retensi karyawan dapat dijalankan dengan baik oleh perusahaan, maka pekerjaan yang dilakukan karyawan akan maksimal dan tujuan dari perusahaan dapat dicapai. Retensi karyawan membantu mengurangi pemborosan dalam hal waktu, tenaga, dan uang yang dihabiskan dalam mempekerjakan dan melatih karyawan baru. Tujuan utama dari retensi karyawan adalah untuk mencegah karyawan yang memiliki keahlian keluar dari organisasi (Suta & Ardana, 2019)

Menurut Gunawan dalam Pratiwi & Sriathi (2017) memelihara tingginya retensi karyawan menyebabkan tingkat turnover menjadi rendah dengan demikian perusahaan akan lebih efektif dan kinerja perusahaan semakin meningkat. Sedangkan, Alchrics dalam Sumantri & Bahrin, (2022) mengatakan perusahaan harus mempertahankan karyawan yang kompeten karena mempertahankan karyawan lebih baik daripada mencari. Maka rendahnya turnover, akan membantu perusahaan untuk menghemat biaya pengeluaran salah satunya adalah biaya seleksi dan rekrutmen.

Panggabean dalam Suta & Ardana, (2019) mengatakan bahwa tingkat retensi karyawan yang tinggi akan berdampak pada kinerja organisasi dalam mencapai tujuan dan misi organisasi. Sejalan dengan Sumarni dalam Sumantri & Bahrin, (2022) berpendapat bahwa retensi karyawan yang tinggi sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Jika karyawan tidak dapat memaksimalkan potensi mereka dan tidak dihargai atau didengar di tempat mereka bekerja, mereka akan menjadi frustrasi dan stres. Tindakan karyawan tersebut yang dapat merugikan perusahaan yaitu keinginan mereka untuk berhenti, yang pada gilirannya menyebabkan keputusan keluar. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan retensi karyawan untuk menjaga kinerja dan produktivitas perusahaan (Oladapo, 2014)

PT Rapindo Plastama termasuk dalam industri kemasan plastik. Perusahaan ini pun tidak lepas dari persaingan yang ketat oleh karena itu agar dapat bertahan

dibutuhkan upaya maksimal dari pemilik dan manajemen PT Rapindo Plastama. Retensi karyawan menjadi upaya yang sangat diperlukan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Melalui retensi karyawan bertujuan agar Tingkat turnover karyawan rendah sehingga karyawan yang berkualitas dapat tetap bertahan dan loyal terhadap perusahaan. PT Rapindo Plastama menjadi objek yang sesuai untuk dilakukan penelitian tentang retensi karyawan. Hal ini didukung oleh data pencatatan turnover perusahaan dari bulan januari 2020 hingga desember 2022. Berikut data yang menunjukkan turnover dalam perusahaan dan dapat mendukung penelitian retensi karyawan PT Rapindo Plastama ditampilkan pada tabel 1.1

TABEL 1. 1

TINGKAT PERPUTARAN KARYAWAN PT RAPINDO PLASTAMA 2020-2023

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Karyawan Keluar	Karyawan masuk	Jumlah Karyawan Akhir tahun	Turnover
2020	178	2	4	180	1,11%
2021	180	8	7	179	3,89%
2022	179	18	11	174	10,19%

Sumber: PT Rapindo Plastama (2023)

Berdasarkan rumus perhitungan turnover oleh Hasibuan (2012:52) yaitu  $\frac{\text{Jumlah Karyawan yang keluar}}{[(\text{Jumlah karyawan awal tahun} + \text{Jumlah karyawan akhir tahun}):2]} \times 100\%$  dapat diketahui persentase turnover di PT Rapindo Plastama pada tahun 2020 perusahaan mengalami turnover sebesar 1,11%, tahun 2021 mengalami turnover 3,89%, dan tahun 2022 mengalami kenaikan yang signifikan sebesar 10,19%. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh keluarnya karyawan dari divisi produksi. Divisi ini menghadapi tantangan tinggi, baik dari segi beban kerja maupun lingkungan kerja, yang mungkin dapat menjadi penyebab banyaknya karyawan yang memilih untuk keluar dari perusahaan. Hal ini penting untuk diperhatikan karena divisi produksi merupakan divisi utama dalam operasi perusahaan, dan turnover yang tinggi di divisi ini dapat berdampak signifikan pada efisiensi produksi serta kualitas produk.

Gillies menyatakan bahwa turnover karyawan termasuk normal jika dalam tingkatan 5% - 10% per tahun, dan tergolong tinggi apabila lebih dari 10% per tahun (Antari, 2019). Maka berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa tingkat turnover di

PT Rapindo Plastama pada tahun 2020 dan 2021 masih dalam kategori normal, sedangkan pada tahun 2022 tingkat turnover sedikit melewati batas normal. Artinya data yang ditampilkan pada tabel 1.1 dan hasil persentase menunjukkan bahwa terdapat tingkat perputaran karyawan yang belum stabil di PT Rapindo Plastama. Akibatnya, perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk merekrut karyawan baru untuk menggantikan karyawan yang keluar, dan mereka juga dapat kehilangan calon karyawan yang memiliki peran atau keahlian yang sangat penting bagi perusahaan, sehingga dapat menghambat perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Guna mengetahui lebih lanjut mengenai pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan PT Rapindo Plastama. Penulis melakukan pra penelitian kepada 10 karyawan senior di PT Rapindo Plastama untuk menunjang data yang sudah tersedia sebelumnya. Berikut tabel 1.2 merupakan hasil dari pra penelitian:

TABEL 1. 2  
HASIL PRA-PENELITIAN VARIABEL RETENSI KARYAWAN

No.	Faktor	Skor Ideal	Performansi		Urgensi	
			Total Skor	%	Total Skor	%
1.	Lingkungan kerja yang kondusif di tempat kerja membuat karyawan bertahan dalam perusahaan	100	73	73%	78	78%
2.	Perusahaan memberikan kesempatan terbuka untuk mengembangkan karir bagi setiap karyawan	100	71	71%	85	85%
3.	Karyawan mendapatkan kompensasi yang kompetitif	100	79	79%	82	82%
Total		300	223	74%	245	81%

Sumber: Data Olahan Penulis (2023)

Tabel 1.2 adalah hasil pra penelitian tentang retensi karyawan. Berdasarkan tabel tersebut terdapat tiga indikator menampilkan tingkat performansi dan urgensi dengan angka yang bervariasi. Pada indikator pertama “Lingkungan kerja yang kondusif di tempat kerja membuat karyawan bertahan dalam perusahaan” menampilkan performa dengan nilai persentase sebesar 73% dan tingkat urgensi sebesar 78%, indikator kedua “Perusahaan memberikan kesempatan terbuka untuk mengembangkan karir bagi setiap karyawan” memiliki performa dengan nilai persentase sebesar 71% dan tingkat urgensi sebesar 85%. Kemudian, faktor ketiga mengenai “Karyawan mendapatkan kompensasi yang kompetitif” menunjukkan performa persentase sebesar 79% dengan tingkat urgensi 82%. Dari ketiga indikator tersebut, hasil performansi dan urgensi menunjukkan angka yang beragam dengan selisih yang cukup jauh kecuali indikator pertama dan ketiga hanya sebesar 5% dan 3%. Sementara selisih terbesar yang dihasilkan antara performansi dan urgensi adalah faktor kedua mencapai selisih sebesar 10%. Pada fenomena tersebut terlihat bahwa perusahaan perlu memberikan kesempatan terbuka untuk mengembangkan karir bagi setiap karyawan untuk meningkatkan retensi karyawan mereka dalam bekerja.

Selain memberikan kesempatan terbuka dalam karir, karyawan juga berhak mendapatkan kompensasi yang layak. Martocchio dalam Prasetio et al. (2019) mendefinisikan bahwa kompensasi dapat berupa imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang diterima oleh karyawan karena telah melakukan pekerjaan, Menurut Sumantri & Bahrin (2022), kompensasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi retensi karyawan. Menurut Lai dalam Ngazo & Ratnawati (2022) dengan pemberian kompensasi yang layak karyawan akan merasa dihargai atas kinerja dan kontribusi mereka dan secara tidak langsung akan membuat mereka cenderung bertahan dalam perusahaan. Rachmawati dalam Suryani & Foeh, (2019) menjelaskan Kompensasi adalah total kompensasi yang diterima oleh karyawan karena mereka bekerja untuk perusahaan. Ini dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan seperti tunjangan kesehatan, hari raya, makan, cuti, dan lain-lain.

PT Rapindo Plastama telah berusaha untuk menerapkan sistem kompensasi yang adil dan sesuai kepada karyawannya. Ini selalu diperhatikan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan karyawan akan merasakan nilai-nilai keadilan, yang akan membantu mereka mencapai tujuan perusahaan. Adapun sistem pemberian kompensasi karyawan didasarkan dengan kapasitas setiap karyawannya ditinjau dari

posisi kerja, lama bekerja, target, dan kinerja. Berikut jenis – jenis kompensasi dalam PT Rapindo Plastama pada tabel 1.3:

TABEL 1. 3  
KOMPENSASI KEPADA KARYAWAN

No.	Kompensasi
1	Gaji Pokok
2.	Bonus tiap tahun berdasarkan performa dan kinerja karyawan
3	Tunjangan Hari Raya
4	BPJS Ketenagakerjaan
5	Asuransi Kesehatan

Sumber: Data Olahan Penulis (2023)

Kompensasi tersebut diharapkan dapat memotivasi para karyawan untuk meningkatkan kinerja yang baik serta menumbuhkan rasa untuk terus bertahan diperusahaan dalam jangka waktu yang lama. Sesuai dengan pernyataan Astuti & Panggabean (2014) menyatakan ketika pekerja menerima kompensasi, mereka akan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka. Kompensasi ini berkorelasi erat dengan retensi karyawan karena jika kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhan mereka, maka tingkat retensi karyawan akan meningkat. Hal ini didukung Vicky dalam Ngazo & Ratnawati (2022) menjelaskan bahwa kompensasi yang cukup memuaskan masih memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi karyawan karena memberi karyawan kesan bahwa perusahaan memperhatikan mereka.

Selain itu, (Hamonangan et al., 2015) menyatakan bahwa kompensasi sangat penting bagi karyawan sebagai individu karena upah merupakan ukuran nilai yang didapatkan oleh karyawan atas kinerjanya yang diberikan untuk perusahaan. Jika perusahaan memberikan kompensasi yang memadai dan seimbang kepada karyawannya, itu dapat meningkatkan rasa bahagia atau kepuasan dalam bekerja, yang pada gilirannya dapat membuat karyawan ingin tetap dan tinggal di perusahaan selama jangka waktu yang panjang. Jika ini dilakukan dengan benar dan dengan cara yang tepat, ini dapat menurunkan tingkat turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan (Dewi, 2019).

Kompensasi memiliki efek yang tinggi terhadap retensi karyawan karena salah satu tujuan utama kompensasi adalah mempertahankan karyawan terutama karyawan

yang berkualitas baik (Suta& Ardana, 2019). Pemberian kompensasi kepada karyawan yang adil dan sesuai dengan tugas serta tanggungjawab mereka, akan membuat karyawan cenderung bertahan di perusahaan (Sukmadewi & Dewi, 2020). Berikut Tabel 1.4 merupakan hasil pra penelitian mengenai kompensasi melalui survei dengan 10 karyawan senior PT Rapindo Plastama:

TABEL 1. 4  
HASIL PRA-PENELITIAN VARIABEL KOMPENSASI

No.	Faktor	Skor Ideal	Performa		Urgensi	
			Total Skor	%	Total Skor	%
1.	Perusahaan memberikan gaji tepat waktu setiap bulan	100	80	80%	83	83%
2.	Pemberian kompensasi sudah sesuai dengan kinerja karyawan	100	75	75%	82	82%
3.	Karyawan mendapat hak tunjangan sesuai dengan yang telah disepakati	100	80	80%	84	84%
Total		300	235	78%	249	83%

Sumber: Data Olahan Penulis (2023)

Berdasarkan hasil pemaparan pada tabel 1.4 mengenai kompensasi pada perusahaan PT Rapindo Plastama terdapat tiga indikator pertanyaan, yaitu indikator pertama “Perusahaan memberikan gaji tepat waktu setiap bulan” menunjukkan nilai performa sebesar 80% dengan tingkat urgensi sebesar 83%, indikator kedua “Pemberian kompensasi sudah sesuai dengan kinerja karyawan” menunjukkan nilai performa sebesar 75% dengan tingkat urgensi sebesar 82%, dan indikator ketiga “Karyawan mendapat hak tunjangan sesuai dengan yang telah disepakati” menunjukkan nilai performa sebesar 80% dengan tingkat urgensi 84%. Dari ketiga pertanyaan indikator tersebut, terdapat selisih persentase yang jauh antara performansi dengan urgensi yaitu pada indikator kedua dengan selisih 7%. Sedangkan faktor pertama dan ketiga memiliki jumlah selisih yang tidak berbeda jauh yaitu sebesar 3%-4%. Jika ditotal secara keseluruhan performansi kompensasi adalah sebesar 78% dengan tingkat urgensi 83%, ini menunjukkan bahwa perusahaan memberikan gaji

tepat waktu setiap bulan, pemberian kompensasi sesuai dengan kinerja karyawan, dan karyawan mendapat hak tunjangan sesuai dengan yang telah disepakati merupakan hal penting bagi karyawan dan melalui pemberian kompensasi yang memadai perusahaan dapat mempertahankan karyawan.

Terdapat beberapa hasil penelitian yang menjelaskan tentang pengaruh kompensasi dengan retensi karyawan. Dalam penelitian Violetta & Edalmen (2020) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian Suwaji & Sabella (2019) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Berbeda dengan Yunita (2020) menyatakan hasil bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap retensi karyawan artinya kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan.

Selain pemberian kompensasi, PT Rapindo Plastama juga menjalankan program pengembangan karir sebagai upaya untuk menjaga kualitas karyawan dan mempertahankan karyawan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Normansyah et al. (2023) bahwa pengembangan karir adalah aspek penting dalam mengelola sumber daya manusia, dengan adanya pengembangan karir dapat meningkatkan retensi karyawan. Berikut tabel 1.5 menjelaskan sistim pengembangan karir yang ada di perusahaan:

TABEL 1. 5  
HASIL WAWANCARA SISTIM PENGEMBANGAN KARIR

<b>Pertanyaan</b>	<b>Jawaban</b>
Apa saja program pengembangan karir yang ada di PT Rapindo Plastama?	Terdapat tiga program yang kami jalankan di perusahaan yaitu, promosi jabatan, <i>mentoring</i> , dan <i>training</i>
Bagaimana mekanisme dan kriteria untuk promosi jabatan di perusahaan ini?	Kami memiliki prosedur yang terstruktur. Karyawan akan dinilai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Diantaranya karyawan harus memiliki kinerja yang sangat baik di pekerjaan yang mereka emban, memiliki kemahiran yang relevan untuk posisi yang akan dipromosikan,

*Bersambung*

Sambungan Tabel 1.5

	memiliki sikap dan kepemimpinan yang positif. Mereka juga harus memiliki pengalaman yang cukup dalam bidang mereka dan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lebih banyak tugas.
Bagaimana perusahaan mengimplementasikan program <i>mentoring</i> ?	Untuk program <i>mentoring</i> biasanya kami menugaskan ketua regu ataupun senior yang lebih berpengalaman untuk memberikan bimbingan, nasihat, dan bertukar pengalaman dalam pekerjaan untuk karyawan baru maupun junior dengan tujuan dapat membantu mereka dalam mengatasi tantangan dan memperoleh wawasan tentang pekerjaan mereka, dan juga memperkuat ikatan antar karyawan di dalam perusahaan. Program ini dilaksanakan berdasarkan kebutuhan dan minat dari karyawan.
Bagaimana dengan pelaksanaan program training? Bagaimana perusahaan mendukung program ini?	Dalam program ini perusahaan memberikan beberapa pelatihan terkait keterampilan teknis maupun non teknis, pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam bidang mereka masing-masing. Terkadang perusahaan juga mengadakan pelatihan kepemimpinan untuk mempersiapkan karyawan yang berpotensi untuk tanggung jawab manajerial di masa depan.

Sumber: Data Olahan Penulis (2023)

Tabel 1.5 diperoleh berdasarkan hasil wawancara antara penulis dengan salah satu staff divisi HRGA. Melalui wawancara tersebut narasumber juga menjelaskan terdapat kendala yang dialami PT Rapindo Plastama dalam mengimplementasikan program pengembangan karir diantaranya adalah

- a. Adanya kesulitan menilai kinerja karyawan secara objektif untuk promosi jabatan.

- b. kesulitan menentukan mentor yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi masing-masing karyawan, karena tidak bisa hanya mengandalkan ketua regu sebagai mentor sebab jadwal yang padat atau prioritas pekerjaan yang mendesak bisa menjadi kendala sehingga pelaksanaan program *mentoring* tidak dapat dilakukan secara konsisten.
- c. Sedikit kesulitan dalam mengalokasikan sumber daya yang cukup baik dari segi waktu maupun dana untuk program pelatihan yang optimal dan konsisten.

Namun, perusahaan terus berusaha sebaik mungkin untuk meningkatkan kualitas dan mengatasi kendala dalam pelaksanaan program pengembangan karir tersebut.

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengembangan karir di PT Rapindo Plastama belum berjalan secara maksimal dan konsisten. Jika hal ini terus berlanjut maka akan berpengaruh pada retensi karyawan, seperti pendapat Arifin dalam Imelda & Budiarti (2023) menyampaikan bahwa pengembangan karir sangat penting untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan. Proses ini membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka dan menetapkan tujuan yang dapat dicapai. Selain itu, menurut Purnamasari & Sintasih (2019) Semakin baik sistem pengembangan karir yang ada, semakin besar keinginan mereka untuk tetap setia kepada perusahaan. Karena para karyawan menginginkan pengembangan karir yang jelas untuk menunjukkan minat, kepribadian, dan kemampuan mereka dalam bekerja.

Disamping itu, PT Rapindo telah menjalankan program pengembangan karir yang layak sehingga dapat membantu meningkatkan keterampilan kerja karyawan dalam perusahaan. Hal ini selaras dengan pernyataan Meyer & Smith menyatakan bahwa pengembangan karir memungkinkan karyawan memperoleh pelatihan, promosi jabatan, dan pengembangan keterampilan yang lebih baik untuk meningkatkan kerja karyawan dalam suatu organisasi (Suta & Ardana, 2019). Kaseger dalam Purnamasari & Sintaasih (2019) menjelaskan pengembangan karir adalah pendekatan formal untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan. Kemauan karyawan untuk tetap setia kepada perusahaan berkorelasi positif dengan tingkat perkembangan karir yang ditawarkan oleh perusahaan. Berikut Tabel 1.6 merupakan hasil pra penelitian mengenai pengembangan karir:

TABEL 1. 6  
HASIL PRA-PENELITIAN PENGEMBANGAN KARIR

No.	Faktor	Skor Ideal	Performa		Urgensi	
			Total Skor	%	Total Skor	%
1.	Karyawan memiliki pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan yang dijalani	100	74	74%	82	82%
2.	Karyawan rutin mendapatkan pelatihan dan pendidikan guna meningkatkan keterampilan kerja	100	69	48%	81	81%
3.	Atasan memiliki minat untuk mempromosikan karyawannya	100	74	74%	89	89%
Total		300	217	65%	252	84%

Sumber: Data Olahan Penulis (2023)

Tabel 1.6 memaparkan hasil pra penelitian mengenai pengembangan karir pada karyawan perusahaan PT Rapindo Plastama terdapat tiga indikator pertanyaan, yaitu “Karyawan memiliki pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan yang dijalani” menghasilkan nilai performa sebesar 74% dengan urgensi 82%, indikator kedua “Karyawan rutin mendapatkan pelatihan dan pendidikan guna meningkatkan keterampilan kerja” menghasilkan nilai performa sebesar 69% dengan tingkat urgensi sebesar 81%. Dan indikator ketiga “Atasan memiliki minat untuk mempromosikan karyawannya” memiliki performa sebesar 74% dengan tingkat urgensi sebesar 89%. Dari ketiga faktor tersebut, hasil performansi dan urgensi menunjukkan angka yang beragam dengan selisih yang cukup jauh kecuali indikator pertama hanya sebesar 8%. Sementara selisih terbesar yang dihasilkan antara performansi dan urgensi adalah faktor kedua dan ketiga dengan selisih sebesar 12% dan 15%. Pada fenomena tersebut terlihat bahwa karyawan membutuhkan pelatihan dan pendidikan secara rutin, serta kesempatan promosi karyawan dari atasan sebagai kebutuhan

Adapun beberapa bukti empiris menjelaskan hubungan antara pengembangan karir dan retensi karyawan. Penelitian Aditeresna & Mujiati (2018) menyatakan bahwa

pengembangan kari berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Poetra (2020) juga menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Namun, berbeda dengan penelitian dari Al-sharafi et al. (2018) yang menyatakan hasil bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Berdasarkan data dan fenomena yang telah dipaparkan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan PT Rapindo Plastama”**

### **1.3 Rumusan Masalah**

Hasil dari pemaparan latar belakang di atas, berikut beberapa pertanyaan terkait rumusan masalah:

- a. Bagaimana kompensasi pada perusahaan PT Rapindo Plastama?
- b. Bagaimana pengembangan karir PT Rapindo Plastama?
- c. Bagaimana retensi karyawan perusahaan PT Rapindo Plastama?
- d. Bagaimana pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap retensi karyawan baik secara parsial maupun secara simultan pada perusahaan PT Rapindo Plastama?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, adapun tujuan penelitian yaitu :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis kompensasi pada perusahaan PT Rapindo Plastama
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan karir terhadap retensi karyawan PT Rapindo Plastama
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis retensi karyawan perusahaan PT Rapindo Plastama
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap retensi karyawan pada perusahaan PT Rapindo Plastama, baik secara parsial maupun secara simultan

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

### a. Aspek Teoritis

Diharapkan, berdasarkan aspek keilmuan, penelitian ini akan menjadi acuan bagi akademisi, terutama dalam bidang sumber daya manusia, untuk penelitian lanjutan

### b. Aspek Praktis

Diharapkan, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan bahan masukan untuk membantu perusahaan dalam memahami pentingnya meningkatkan manajemen retensi

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang masalah, identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKAN**

Bab ini menguraikan tentang teori – teori yang disusun sebagai kerangka pemikiran dalam penelitian ini, beberapa teori tersebut yaitu teori Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Retensi Karyawan. Serta pada bab ini menyajikan hasil penelitian sebelumnya

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini mendeskripsikan tentang metode penelitian yang diterapkan antara lain jenis penelitian, operasional variabel dan skala pengukuran, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan hasil penelitian yang telah dilakukan yang memuat karakteristik responden, analisis deskriptif tanggapan responden sesuai variabel, uji hipotesis analisis linear berganda, koefisien determinasi, uji T dan F, uji asumsi klasik normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas dan auto korelasi serta pembahasan hasil penelitian.

### **BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan hasil dari penelitian serta saran