

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan globalisasi, kemajuan teknologi, serta perubahan nilai dan preferensi tenaga kerja telah menggeser cara pandang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan tidak lagi semata-mata memandang pekerjaan sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai sarana pemenuhan kebutuhan psikologis, pengembangan diri, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Perubahan ini mendorong meningkatnya mobilitas tenaga kerja lintas organisasi dan sektor industri, sehingga perusahaan menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mempertahankan karyawan berkualitas.

Fenomena tersebut berdampak langsung pada meningkatnya tingkat turnover di berbagai negara. Tingginya pergantian karyawan tidak hanya menimbulkan kerugian finansial akibat biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga berpotensi mengganggu stabilitas organisasi, menurunkan produktivitas, serta melemahkan daya saing perusahaan. Kondisi ini diperparah dengan menurunnya tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*) secara global.

Laporan *State of the Global Workplace 2025* menunjukkan bahwa hanya 21% karyawan yang *engaged*, sementara 62% tidak *engaged* dan 17% aktif *disengaged* meningkat dua poin dari tahun sebelumnya. Kondisi ini diperburuk oleh penurunan keterikatan pada level manajer yang turun dari 30% menjadi

27%, menjadikannya penyebab utama merosotnya *engagement global*. Dari sisi kesejahteraan emosional, 40% karyawan melaporkan mengalami stres harian, sementara 22% merasa kesepian dan 23% merasakan kesedihan. Selain itu, 50% karyawan secara global sedang mempertimbangkan atau aktif mencari pekerjaan baru, mengindikasikan tingginya risiko *turnover*. Gallup menegaskan bahwa ekspektasi karyawan terus berubah, mereka menuntut lingkungan kerja yang lebih sehat, pemimpin yang suportif, serta pengalaman kerja yang memberikan motivasi dan kesejahteraan. (Gallup, 2025)



**Gambar 1.1 Data Niat atau Kecenderungan Karyawan di Seluruh Dunia Untuk Meninggalkan Pekerjaan atau Organisasi Tempat Mereka Bekerja.**

Sumber : Gallup , 2025

Tingginya tingkat *turnover intention* menjadi refleksi nyata dari lemahnya retensi karyawan di berbagai organisasi. Data (Sihotang & Sitompul, 2024), sebanyak 74% pekerja di Asia Pasifik berniat meninggalkan pekerjaan mereka pada 2022, dengan angka tertinggi di Asia Tenggara mencapai 81%. Di Indonesia, tingkat *turnover intention* mencapai 84%, tertinggi kedua setelah

India. Generasi Z menunjukkan persentase niat *resign* terbesar (76%), diikuti generasi milenial dan generasi X. Tren ini menekankan pentingnya pemahaman faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan, terutama bagi perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja operasional berpengalaman. Kondisi ini menandakan bahwa organisasi menghadapi tantangan serius dalam menjaga keberlanjutan tenaga kerja, terutama pada posisi yang membutuhkan keterampilan dan pengalaman kerja tertentu. Fenomena ini menjadi semakin krusial bagi perusahaan yang bergantung pada stabilitas tenaga kerja operasional dalam menjaga kelancaran proses bisnis.

Retensi karyawan tidak hanya diartikan sebagai rendahnya tingkat keluar-masuk karyawan, tetapi juga mencerminkan keberhasilan organisasi dalam membangun komitmen jangka panjang. Karyawan yang memiliki retensi tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, keterlibatan, serta kesediaan untuk berkontribusi secara optimal bagi pencapaian tujuan perusahaan. Meyer dan Allen (1997) menjelaskan bahwa komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan merupakan fondasi utama retensi karyawan. Dengan demikian, retensi menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi.

Salah satu faktor strategis yang memengaruhi retensi karyawan adalah *employer branding*. *Employer branding* merupakan upaya perusahaan dalam membangun citra positif dan reputasi sebagai tempat kerja yang menarik, adil, dan mendukung pengembangan karyawan. *Employer branding* yang kuat tidak hanya berperan dalam menarik calon tenaga kerja, tetapi juga berfungsi sebagai

alat penting dalam mempertahankan karyawan yang telah bergabung. Karyawan yang memandang organisasinya memiliki citra positif cenderung merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tersebut.

Berdasarkan *Organizational Identification Theory* (1989), karyawan akan lebih cenderung bertahan apabila mereka mampu mengidentifikasi dirinya dengan nilai, visi, dan citra organisasi. Ketika *employer branding* selaras dengan nilai pribadi karyawan, terbentuklah ikatan psikologis yang memperkuat komitmen dan loyalitas. Namun demikian, dalam konteks industri agribisnis dan manufaktur yang memiliki karakteristik kerja padat aktivitas dan tuntutan fisik tinggi, efektivitas *employer branding* dalam memengaruhi retensi karyawan masih memerlukan pengujian empiris lebih lanjut.

Selain *employer branding*, kepuasan kerja juga memiliki peran penting dalam membentuk keputusan karyawan untuk bertahan di organisasi. Kepuasan kerja berkaitan dengan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kompensasi, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan karier. *Job satisfaction Theory* oleh Locke (1976) menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul dari kesesuaian antara harapan karyawan dan realitas yang mereka alami di tempat kerja.

Ketika karyawan merasakan ketidaksesuaian antara harapan dan kondisi kerja yang ada, maka tingkat kepuasan kerja akan menurun dan berpotensi meningkatkan niat untuk keluar. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan retensi karyawan,

terutama pada sektor industri dengan beban kerja tinggi dan tekanan operasional yang besar. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi salah satu variabel kunci yang perlu diperhatikan dalam upaya mempertahankan tenaga kerja.

Motivasi kerja merupakan faktor internal yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan mempertahankan keterlibatannya dalam organisasi. Motivasi dapat bersumber dari faktor intrinsik, seperti rasa pencapaian dan makna kerja, maupun faktor ekstrinsik, seperti gaji, insentif, dan penghargaan. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (1943) dan *Self-Determination Theory* oleh Deci dan Ryan (1985) menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar, psikologis, dan aktualisasi diri akan mendorong komitmen jangka panjang karyawan.

Motivasi kerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga memperkuat keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat memicu kelelahan kerja, ketidakpuasan, serta meningkatnya niat untuk keluar. Hal ini menjadi sangat relevan bagi tenaga kerja operasional yang menghadapi tuntutan fisik dan tekanan kerja yang relatif tinggi, sehingga motivasi kerja menjadi faktor krusial dalam menjaga retensi karyawan.

PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk merupakan salah satu perusahaan agribisnis terbesar di Indonesia yang sangat bergantung pada stabilitas tenaga kerja operasional dalam menjalankan proses produksinya. Perusahaan ini mempekerjakan puluhan ribu karyawan secara nasional dan berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia melalui program

pelatihan, keselamatan kerja, serta fasilitas kesehatan. Namun demikian, pada Unit Sidoarjo terjadi penurunan jumlah karyawan selama periode 2023-2025, yang mengindikasikan adanya tantangan dalam mempertahankan tenaga kerja.

**Tabel 1. 1 Jumlah Karyawan tahun 2023-2026**

Tahun	Jumlah Karyawan
2023-2024	1.288
2024-2025	1.228
2025-2026	1.127

Sumber: Data Primer PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Sidoarjo, 2025

Penurunan jumlah karyawan tersebut berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan operasional, seperti kekurangan tenaga kerja berpengalaman, meningkatnya beban kerja karyawan yang tersisa, serta bertambahnya biaya rekrutmen dan pelatihan. Kondisi ini menunjukkan bahwa isu retensi karyawan menjadi permasalahan nyata yang perlu mendapatkan perhatian serius dari manajemen perusahaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, permasalahan utama yang dihadapi perusahaan adalah bagaimana mempertahankan karyawan operasional agar tetap bertahan dan berkomitmen dalam jangka panjang. Penurunan jumlah karyawan mengindikasikan bahwa strategi pengelolaan sumber daya manusia yang ada belum sepenuhnya efektif dalam mendukung retensi karyawan. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan, khususnya *employer branding*, kepuasan kerja, dan motivasi kerja.

Penelitian ini penting dilakukan mengingat karakteristik industri agribisnis yang menuntut tenaga kerja terampil, berpengalaman, dan memiliki ketahanan fisik tinggi. Kehilangan karyawan operasional berpengalaman dapat berdampak langsung pada efisiensi produksi, kualitas produk, serta keselamatan kerja. Selain itu, penelitian yang mengintegrasikan *employer branding*, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara simultan dalam menjelaskan retensi karyawan pada sektor agribisnis masih relatif terbatas, sehingga penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan penelitian yang ada.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh *employer branding*, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap retensi karyawan pada PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Sidoarjo, baik secara parsial maupun simultan. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai peran ketiga variabel tersebut dalam mendorong karyawan untuk tetap bertahan dan berkomitmen dalam jangka panjang, khususnya pada konteks unit operasional industri agribisnis.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian dengan judul ***“Pengaruh Employer branding, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Retensi Karyawan Pada PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Sidoarjo”***. Latar belakang ini menjadi landasan bagi peneliti untuk menganalisis pengaruh *employer branding*, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara simultan terhadap retensi karyawan.

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *employer branding*, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap retensi karyawan di PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Sidoarjo?
2. Apakah *employer branding* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan di PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Sidoarjo?
3. Apakah kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan di PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Sidoarjo?
4. Apakah motivasi kerja secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap retensi karyawan di PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Sidoarjo?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *employer branding*, kepuasan kerja, dan motivasi kerja secara simultan terhadap retensi karyawan di PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Sidoarjo.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *employer branding* secara parsial terhadap retensi karyawan di PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Sidoarjo.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja secara parsial terhadap retensi karyawan di PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Sidoarjo.

4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap retensi karyawan di PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Sidoarjo.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

1. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks retensi karyawan di sektor agribisnis.
2. Menyediakan bukti empiris tambahan mengenai pengaruh *employer branding*, kepuasan kerja, dan motivasi kerja terhadap retensi karyawan, baik secara parsial maupun simultan.
3. Menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji hubungan antarvariabel serupa pada industri lain atau pada unit operasional yang berbeda.
4. Membantu pengembangan konsep dan kerangka penelitian terkait retensi karyawan di konteks industri agribisnis.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

###### **1. Bagi Penulis**

Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat bermfaat dalam menambah pengalaman dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai penerapan teori yang diperoleh selama perkuliahan ke dalam praktik penelitian ilmiah.

## **2. Bagi Perusahaan**

PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk, hasil penelitian ini dapat menjadi pedoman dalam merumuskan strategi retensi karyawan yang efektif, meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja, serta menjaga stabilitas tenaga kerja operasional.

## **3. Bagi Pihak Lain**

Bagi karyawan, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi karyawan untuk memahami pentingnya peran kepuasan dan motivasi kerja dalam membangun hubungan kerja yang berkelanjutan. Sementara itu, bagi akademisi dan peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan menjadi referensi dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait strategi retensi karyawan di sektor agribisnis yang terus berkembang di tengah era globalisasi dan disrupsi digital.