

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Retensi karyawan saat ini menjadi isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena organisasi dihadapkan pada persaingan tenaga kerja yang semakin ketat. Hal ini semakin terlihat pada industri pendidikan yang semakin kompetitif, terutama pada LKP Bahasa Inggris di daerah Yogyakarta. Berdasarkan data Kementerian Ketenagakerjaan (2024), terdapat 113 LKP terdaftar di Yogyakarta. Jumlah ini menunjukkan terdapat tingginya minat terhadap edukasi non-formal dengan bentuk LKP.

Salah satu faktor yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama pada bidang yang memiliki tingkat kompetisi tinggi seperti organisasi LKP Bahasa Inggris adalah retensi karyawan. Retensi karyawan tidak hanya dipahami sebagai upaya mempertahankan karyawan agar tidak keluar, tetapi juga menjadi indikator penting dari keberhasilan organisasi dalam menciptakan sistem kerja yang stabil, sehat, dan produktif. Ketika retensi rendah, organisasi akan menghadapi berbagai dampak negatif seperti meningkatnya biaya rekrutmen, seleksi, pelatihan, serta hilangnya produktivitas akibat pergantian tenaga kerja. Kondisi ini diperkuat oleh temuan penelitian yang menjelaskan bahwa *turnover* sebagai dampak dari retensi karyawan yang buruk bukan sekadar masalah administratif, melainkan dapat berkembang menjadi masalah strategis yang memengaruhi kualitas layanan, efektivitas kerja, serta daya saing organisasi secara

keseluruhan (Hur & Abner, 2024; Ersoy, 2024).

Tidak hanya itu, retensi karyawan yang rendah juga menyebabkan kerugian tidak langsung yang sering kali lebih besar, seperti hilangnya pengetahuan organisasi (*tacit knowledge*), berkurangnya efektivitas tim, serta menurunnya motivasi kerja karyawan yang masih bertahan. Pergantian karyawan yang terlalu sering juga dapat menciptakan ketidakstabilan dalam pembagian tugas, meningkatkan beban kerja karyawan lain, dan memunculkan konflik internal akibat perubahan struktur kerja. Dalam berbagai konteks pekerjaan, kondisi ini dapat memperburuk pengalaman kerja sehari-hari sehingga memicu ketidakpuasan kerja dan mempercepat keputusan karyawan untuk keluar. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami bahwa retensi karyawan bukan hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti peluang kerja di luar organisasi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kebijakan internal dan kualitas pengalaman kerja yang dirasakan karyawan (Lu et al., 2023; Jung et al., 2024).

Penelitian-penelitian terbaru menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi cenderung dibentuk oleh persepsi kesejahteraan kerja, keadilan organisasi, serta kepuasan kerja. Kepuasan kerja sering disebut sebagai faktor psikologis utama yang mendorong loyalitas dan keinginan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Meta-analisis yang dilakukan oleh Ersoy (2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif yang kuat terhadap *turnover intention* yang menjadi proksi negatif dari retensi karyawan,

artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah niat karyawan untuk keluar, menunjukkan tingkat retensi karyawan yang berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, retensi karyawan dapat dipahami sebagai hasil akhir dari proses evaluasi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan yang mereka alami, baik dari sisi kom

pensasi, lingkungan kerja, maupun perlakuan organisasi secara umum.

Salah satu faktor yang paling sering dikaitkan dengan kepuasan kerja dan retensi adalah kompensasi. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan, yang dapat mencakup gaji, bonus, insentif, tunjangan, serta fasilitas kerja. Namun, dalam praktiknya kompensasi tidak hanya dinilai dari jumlah nominal, melainkan juga dari aspek keadilan (*equity*) dan transparansi. Karyawan akan menilai apakah kompensasi yang diterima sebanding dengan beban kerja, tanggung jawab, serta perbandingan dengan rekan kerja atau perusahaan lain.

Penelitian oleh Sorn *et al.* (2023) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap retensi karyawan dan menekankan bahwa kompensasi yang baik harus disertai dengan berbagai faktor lain seperti kepuasan kerja. Tidak hanya itu, penelitian Chen *et al.* (2026) spesifik membahas industri pendidikan dengan contoh karyawan berupa pengajar di sekolah China yang sesuai dengan konteks penelitian ini pada sektor pendidikan, menyatakan bahwa retensi karyawan dipengaruhi secara multifaktorial, dengan salah satu faktor kritis berupa kompensasi finansial.

Namun demikian, sesuai dengan sifat retensi karyawan yang

multifaktorial pada penelitian Sorn *et al.* (2023) dan Chen *et al.* (2026), kompensasi bukan satu-satunya faktor penentu retensi karyawan. Lingkungan kerja menjadi aspek yang semakin mendapat perhatian dalam penelitian-penelitian modern karena berkaitan langsung dengan pengalaman kerja sehari-hari. Lingkungan kerja tidak hanya meliputi kondisi fisik seperti keamanan, kenyamanan, dan fasilitas, tetapi juga mencakup kondisi psikologis dan sosial seperti hubungan dengan rekan kerja, dukungan atasan, iklim organisasi, serta beban kerja. Lingkungan kerja yang buruk dapat menciptakan stres, kelelahan, dan tekanan psikologis yang akhirnya menurunkan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Suryani (2023) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan retensi karyawan, sehingga untuk menjaga retensi yang baik, diperlukan langkah dari manajemen untuk menjaga kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian lain oleh Mather *and* Bam (2025) menegaskan bahwa kepuasan kerja dan lingkungan kerja yang suportif pada industri pendidikan dan pelatihan memberikan pengaruh positif terhadap retensi karyawan serta mendukung pentingnya kepuasan kerja sebagai faktor mediasi terhadap retensi karyawan dalam konteks organisasi yang bergerak di bidang edukasi.

Dalam konteks tersebut, kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang sangat penting karena menjadi penghubung antara kebijakan organisasi dengan keputusan karyawan untuk bertahan. Kepuasan kerja menggambarkan bagaimana karyawan mengevaluasi pekerjaannya secara keseluruhan, termasuk aspek finansial, kondisi kerja, hubungan

interpersonal, dan kenyamanan psikologis. Karyawan yang puas akan cenderung memiliki loyalitas, komitmen, serta motivasi kerja yang lebih tinggi, sedangkan karyawan yang tidak puas akan lebih mudah mengalami kelelahan kerja dan mulai mencari alternatif pekerjaan lain. Penelitian Tulim *et al.* (2026) membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediator untuk menjelaskan relasi antara kepuasan kerja dan retensi karyawan dengan menimbang kondisi fisik dan psikososial lingkungan kerja. Selain itu, Padmavathi (2023) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik berpengaruh positif terhadap faktor mediasi berupa kepuasan kerja dengan korelasi terhadap retensi karyawan, menunjukkan pentingnya lingkungan kerja yang baik terhadap tingkat retensi karyawan yang tinggi.

Hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan retensi dapat dijelaskan melalui beberapa teori utama yang banyak digunakan dalam penelitian MSDM. *Social Exchange Theory* (SET) menjelaskan bahwa hubungan kerja merupakan bentuk pertukaran sosial, di mana karyawan akan membalas perlakuan organisasi. Ketika organisasi memberikan kompensasi yang adil dan lingkungan kerja yang baik, karyawan akan memberikan balasan berupa sikap positif, kepuasan kerja, dan kesediaan untuk bertahan (Yu & Abdul Hamid, 2024). Selain itu, *Equity Theory* menjelaskan bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi memengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan, sehingga ketidakadilan dapat memicu ketidakpuasan dan keputusan untuk keluar (Liu et al., 2023).

Berdasarkan temuan yang telah dibahas mengenai pentingnya retensi

karyawan yang dipengaruhi faktor kompensasi dan lingkungan kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja, penelitian ini penting untuk dilakukan. Urgensi penelitian terletak pada konteks bahwa LKP di Yogyakarta yang tinggi, dan menciptakan konteks yang unik untuk diteliti secara lebih mendalam. Jumlah LKP yang tinggi di Yogyakarta pun mengindikasikan adanya persaingan antara Lembaga yang dapat mempengaruhi operasional Lembaga, terutama dalam aspek kontinuitas tenaga akademis serta kualitas pelayanan pada Lembaga. Hal ini menjadi alasan penting mengapa penelitian harus dilakukan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang, penelitian ini akan berfokus pada penjelasan pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta retensi karyawan pada karyawan di Lembaga Kursus dan Pelatihan Bahasa Inggris, Yogyakarta. Berikut adalah rumusan masalah dari penelitian ini:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada lembaga kursus bahasa Inggris di Yogyakarta?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada lembaga kursus bahasa Inggris di Yogyakarta?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap retensi karyawan pada lembaga kursus bahasa Inggris di Yogyakarta?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan pada lembaga kursus bahasa Inggris di Yogyakarta?

5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan pada lembaga kursus bahasa Inggris di Yogyakarta?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan?

1.3 Batasan Masalah

Untuk menjaga fokus dan ketepatan arah penelitian, peneliti menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1. Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini dibatasi pada karyawan tetap yang bekerja di lembaga kursus bahasa Inggris di Yogyakarta. Responden yang dilibatkan merupakan karyawan dengan masa kerja minimal satu tahun agar memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam menilai kompensasi, lingkungan kerja, serta dinamika kepuasan kerja di tempat kerja. Karyawan pada tingkat manajerial puncak maupun pemilik usaha tidak termasuk dalam cakupan responden, karena memiliki peran dan perspektif yang berbeda terhadap kebijakan organisasi.

2. Wilayah Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada lembaga kursus bahasa Inggris yang

beroperasi di wilayah Yogyakarta. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan relevansi konteks penelitian serta ketersediaan populasi karyawan yang sesuai dengan tujuan penelitian. Dengan demikian, hasil penelitian dibatasi pada konteks organisasi dan karakteristik tenaga kerja di wilayah tersebut.

3. Variabel yang Diteliti

Penelitian ini secara khusus mengkaji hubungan antara kompensasi dan lingkungan kerja sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta retensi karyawan sebagai variabel dependen. Fokus penelitian diarahkan pada pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel tersebut, tanpa melibatkan variabel lain di luar kerangka penelitian yang telah ditetapkan.

4. Periode Penelitian

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dalam periode waktu tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti. Periode tersebut digunakan sebagai batasan temporal agar data yang diperoleh mencerminkan kondisi aktual karyawan pada saat penelitian berlangsung, sehingga hasil penelitian dapat menggambarkan keadaan yang relevan dengan konteks waktu tersebut.

5. Aspek yang Tidak Diteliti

Penelitian ini tidak mengkaji turnover aktual atau keputusan karyawan yang telah keluar dari organisasi, melainkan berfokus pada kecenderungan dan niat bertahan karyawan yang masih aktif bekerja. Selain itu, penelitian ini tidak membahas faktor eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja, dinamika industri, maupun variabel organisasi lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau strategi manajemen sumber daya manusia lainnya.

6. Jenis Karyawan yang Masuk Sampel

Sampel penelitian dibatasi pada karyawan tetap yang aktif bekerja di lembaga kursus bahasa Inggris dengan masa kerja minimal satu tahun. Karyawan berstatus tenaga magang, pekerja paruh waktu, maupun tenaga lepas tidak termasuk dalam sampel penelitian karena karakteristik hubungan kerja yang berbeda dapat memengaruhi persepsi terhadap variabel yang diteliti.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditulis pada bagian di atas, tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan.

4. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan.
6. Untuk menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh kompensasi terhadap retensi.
7. Untuk menganalisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pengaruh lingkungan kerja terhadap retensi.

1.5 Manfaat Penelitian

Peneliti berharap hasil dari penelitian ini memberikan manfaat sebagai:

1. Manfaat Teoritis:

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan memperluas bukti empiris mengenai hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan dalam konteks lembaga pendidikan nonformal, khususnya lembaga kursus bahasa Inggris di Yogyakarta. Mengingat penelitian yang secara spesifik menguji hubungan keempat variabel tersebut dalam konteks lembaga pendidikan nonformal masih relatif terbatas, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkuat pemahaman mengenai peran kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana kebijakan organisasi terkait kompensasi dan lingkungan kerja memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengalaman empiris bagi peneliti dalam mengaplikasikan pendekatan kuantitatif untuk mengkaji hubungan antarvariabel dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperdalam pemahaman peneliti mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan mekanisme hubungan antara kebijakan organisasi dan perilaku karyawan, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan nonformal.

b. Bagi Perusahaan

Bagi pengelola lembaga kursus bahasa Inggris, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan kompensasi yang lebih adil dan proporsional, memperbaiki kualitas lingkungan kerja, serta menyusun strategi retensi karyawan yang berbasis pada peningkatan kepuasan kerja. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan, perusahaan diharapkan dapat merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, berkelanjutan, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan serta tujuan

organisasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab pertama pada bagian penelitian ini memberikan gambaran umum penelitian yang meliputi beberapa bagian utama yaitu latar belakang penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua pada bagian penelitian ini menjelaskan konsep dari masing-masing variabel penelitian yang digunakan sebagai landasan teori, rincian peneliti terdahulu, penyusunan kerangka penelitian, dan perumusan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga pada bagian penelitian ini berisi lingkup penelitian seperti jenis, lokasi, populasi, serta sampel penelitian, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan sampel, instrumen penelitian, metode pengujian instrument, dan metode analisis data penelitian.

BAB IV ANALISIS DATA

Bab keempat pada bagian penelitian ini berfokus pada pengolahan dan analisis data yang telah dikumpulkan. Pembahasan mencakup deskripsi data, analisis terhadap masing-masing variabel penelitian, hambatan yang dihadapi selama penelitian, serta hasil uji hipotesis. Selain itu, bab ini juga

membahas interpretasi hasil penelitian dengan mengacu pada teori yang telah dikaji dalam tinjauan pustaka.

BAB V PENUTUP

Bab terakhir pada bagian penelitian ini merangkum hasil penelitian dalam bentuk kesimpulan berdasarkan temuan yang diperoleh. Selain itu, terdapat implikasi teoretis dan praktis, keterbatasan penelitian, serta saran untuk penelitian selanjutnya guna memperdalam atau memperluas kajian yang telah dilakukan.