

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan modal, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. SDM yang kompeten dan loyal merupakan kunci utama dalam mencapai keunggulan kompetitif. Menurut Wibowo (2021), SDM yang berkualitas merupakan aset utama yang dapat menggerakkan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Namun, di industri percetakan, retensi karyawan menjadi tantangan besar karena tingginya tingkat *turnover*.

Industri percetakan di Indonesia menghadapi berbagai tantangan, terutama dengan adanya digitalisasi dan perubahan kebutuhan konsumen. Rahmawati (2022) menjelaskan bahwa industri ini terus mengalami tekanan untuk mempertahankan karyawan, karena sifat pekerjaannya yang sering kali membutuhkan keterampilan khusus dan adaptasi cepat terhadap perubahan teknologi. Tingginya tingkat *turnover* karyawan berdampak negatif pada produktivitas dan meningkatkan biaya operasional, termasuk biaya rekrutmen dan pelatihan.

Untuk mengatasi masalah ini, program pengembangan karyawan menjadi salah satu strategi yang efektif. Purwanto (2022) mengungkapkan bahwa program pengembangan karyawan, yang mencakup pelatihan, pengembangan karir, dan mentoring, dapat meningkatkan keterampilan dan kepuasan karyawan, sehingga

mereka merasa lebih dihargai dan cenderung untuk bertahan lebih lama di perusahaan. Dukungan perusahaan terhadap pengembangan karir karyawan dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka, yang pada akhirnya berdampak positif pada retensi karyawan.

Lebih lanjut, Suryani (2023) menambahkan bahwa kepuasan kerja dapat memperkuat dampak positif program pengembangan karyawan terhadap retensi. Ketika karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja dan merasa bahwa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan mereka, mereka akan lebih cenderung bertahan di perusahaan dalam jangka panjang.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. SDM yang kompeten dan memiliki loyalitas tinggi adalah kunci utama dalam mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan perusahaan. Sutrisno (2020) menyatakan bahwa SDM merupakan elemen strategis dalam organisasi yang berperan penting dalam mencapai efektivitas dan efisiensi operasional. Di Indonesia, industri percetakan menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan karyawan, terutama karena sifat pekerjaan yang menuntut keahlian khusus dan adaptasi terhadap perubahan teknologi yang cepat.

Turnover intention, atau niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, sering kali dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepuasan kerja, kesempatan pengembangan, dan budaya organisasi. Penelitian oleh Deswarta *et al.* (2021) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa tidak puas dengan kondisi kerja dan perkembangan karier lebih cenderung berpikir untuk meninggalkan perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan juga memainkan peran penting dalam retensi karyawan. Menurut Wibowo (2022), kepuasan kerja yang tinggi dapat mengurangi *turnover intention*, yang pada akhirnya meningkatkan retensi karyawan. Selain itu, perusahaan yang memberikan fleksibilitas kerja dan keseimbangan kerja-hidup lebih berhasil dalam mempertahankan karyawannya. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat mengungkapkan hubungan antara program pengembangan karyawan, *turnover intention*, dan kepuasan kerja, serta pengaruhnya terhadap retensi karyawan di perusahaan percetakan. Temuan ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan strategi retensi karyawan di industri ini.

Menurut Priyono dan Maimunah (2021), industri percetakan di Indonesia terus mengalami tekanan akibat digitalisasi yang pesat dan perubahan kebutuhan konsumen. Perubahan ini memaksa perusahaan untuk lebih fokus pada retensi karyawan guna menjaga stabilitas operasional. Tingginya *turnover* karyawan di industri ini sering kali dikaitkan dengan rendahnya kepuasan kerja dan kurangnya dukungan pengembangan karir, yang berdampak pada biaya operasional yang tinggi, termasuk biaya rekrutmen dan pelatihan.

Salah satu strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan retensi karyawan adalah melalui program pengembangan karyawan. Suparman (2021), menyebutkan bahwa program pengembangan yang efektif, seperti pelatihan, mentoring, dan pengembangan karir, dapat meningkatkan keterampilan, kepuasan, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa didukung oleh perusahaan dalam pengembangan karirnya akan memiliki komitmen yang

lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif pada retensi.

Penelitian pada Perusahaan Percetakan Cathay Pacific Digital Surabaya tentang retensi karyawan telah menjadi fokus penting dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama di sektor-sektor yang rentan terhadap *turnover* tinggi, seperti industri percetakan. Hidayat (2022), menekankan bahwa *turnover* karyawan tidak hanya merugikan perusahaan dari sisi finansial, tetapi juga berdampak pada penurunan moral dan produktivitas kerja. Di sisi lain, program pengembangan karyawan yang dirancang dengan baik dapat menjadi solusi untuk meningkatkan retensi karyawan.

Kusnadi (2021), menggarisbawahi pentingnya program pengembangan karyawan sebagai alat strategis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan diri mereka, mereka akan lebih cenderung untuk bertahan di perusahaan. Ini sejalan dengan temuan Putra dan Widodo (2021), yang menunjukkan bahwa pengembangan karir yang berkelanjutan berperan penting dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Namun, dampak dari program pengembangan karyawan terhadap retensi tidak dapat dipisahkan dari faktor kepuasan kerja. Yuniarti (2023), menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh aspek finansial, tetapi juga oleh faktor-faktor seperti lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, dan peluang pengembangan karir. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka dan merasa bahwa mereka memiliki prospek pengembangan yang baik cenderung

menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi.

Selain itu, Pratama (2023) menekankan pentingnya mengintegrasikan program pengembangan karyawan dengan strategi manajemen kinerja yang lebih luas. Menurutnya, perusahaan yang mampu menyelaraskan program pengembangan karyawan dengan tujuan jangka panjang organisasi akan lebih berhasil dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Tabel 1.1

Data hipotetis jumlah karyawan dengan total 62 karyawan di Perusahaan percetakan Cathay Pacifik Digital Surabaya :

Devisi	Jumlah Karyawan	Turnover 2023 (%)	Jumlah Karyawan yang Keluar (2023)	Jumlah Karyawan Baru (2023)
Produksi	26	7,7%	2	3
Desain Grafis	11	9%	1	2
Pemasaran	8	12,5%	1	1
Keuangan	5	0%	0	0
SDM	3	33%	1	1
Pengiriman / Logistik	6	16,6%	1	1
IT/Support	3	33%	1	1
Total	62	-	7	9

Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)

A. Penjelasan Data

1. Jumlah karyawan di setiap divisi per akhir tahun 2023, dengan total 62 karyawan.
2. Turnover 2023: Persentase turnover untuk setiap divisi. *Turnover* dihitung dengan rumus: $Turnover (\%) = (\text{Jumlah Karyawan yang Keluar} / \text{Jumlah Total Karyawan}) \times 100$

3. Jumlah karyawan yang resign atau keluar selama tahun 2023, total ada 7 karyawan.
4. Jumlah karyawan baru yang direkrut untuk menggantikan yang keluar atau menambah staf selama tahun 2023, ada 9 karyawan.
5. Divisi SDM dan IT/Support memiliki turnover tertinggi (33%), yang bisa menunjukkan adanya masalah terkait kepuasan kerja atau pengembangan karyawan di divisi tersebut.
6. Divisi Produksi memiliki 26 karyawan, dan dengan turnover 7,7%, ada 2 karyawan yang keluar pada tahun 2023. Meskipun turnover cukup rendah, divisi ini adalah yang terbesar di perusahaan dan membutuhkan pengembangan yang kontinu untuk menjaga stabilitas.
7. Divisi Keuangan memiliki turnover 0%, menunjukkan kestabilan di divisi ini.

B. Penjelasan data karyawan yang keluar *turnover* 2023 (%)

1. Divisi Produksi (26 karyawan, *Turnover* 7,7%)

Jumlah Karyawan yang Keluar : Divisi produksi memiliki 26 karyawan dengan 2 karyawan yang keluar, menghasilkan *turnover* sebesar 7,7%. Meskipun persentase *turnover* relatif rendah, divisi ini adalah yang terbesar dalam perusahaan, sehingga mempertahankan karyawan di sini sangat penting untuk menjaga operasi yang stabil. *Turnover* yang rendah di divisi produksi mungkin disebabkan oleh program pengembangan teknis yang memadai, yang mendorong karyawan untuk bertahan lebih lama di perusahaan. Menurut Sutrisno (2023), karyawan yang mendapatkan pelatihan berkelanjutan cenderung lebih loyal, terutama di sektor manufaktur yang membutuhkan

keterampilan teknis.

2. Divisi Desain Grafis (11 karyawan, *Turnover* 9%)

Jumlah Karyawan yang Keluar : Hanya 1 karyawan yang keluar dari divisi ini dengan persentase *turnover* sebesar 9%. Di industri percetakan di perusahaan Cathay Pacific Digital Surabaya, desain grafis sering kali membutuhkan keahlian kreatif yang unik. Menurut Priyanto dan Mulyadi (2022), tingkat kepuasan kerja dan pengembangan karir dalam posisi kreatif sangat dipengaruhi oleh dukungan dari perusahaan dalam mengembangkan kreativitas dan inovasi. Dengan program yang tepat, *turnover* di divisi ini bisa dikendalikan.

3. Divisi Pemasaran (8 karyawan, *Turnover* 12,5%)

Jumlah Karyawan yang Keluar : Dari 8 karyawan di divisi pemasaran, 1 orang keluar, menghasilkan *turnover* sebesar 12,5%. Divisi pemasaran seringkali memiliki *turnover* yang lebih tinggi dibanding divisi lain karena tekanan target dan ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi yang kompetitif. Santoso (2023) menyebutkan bahwa kepuasan terhadap insentif dan penghargaan berperan besar dalam menjaga karyawan pemasaran tetap bertahan di perusahaan.

4. Divisi Keuangan (5 karyawan, *Turnover* 0%)

Jumlah Karyawan yang Keluar : Tidak ada karyawan yang keluar dari divisi keuangan, *turnover* 0%. *Turnover* yang rendah atau tidak ada di divisi ini menunjukkan stabilitas yang baik, kemungkinan didukung oleh lingkungan kerja yang nyaman dan proses yang stabil. Firmansyah (2023) menyatakan

bahwa pekerjaan yang bersifat administratif seperti keuangan biasanya memiliki *turnover* yang lebih rendah karena stabilitas pekerjaan dan keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik.

5. Divisi SDM (3 karyawan, *Turnover* 33%)

Jumlah Karyawan yang Keluar : 1 dari 3 karyawan SDM keluar, menghasilkan *turnover* sebesar 33%. *Turnover* yang tinggi di divisi ini dapat menunjukkan ketidakpuasan terhadap struktur kerja atau kurangnya pengembangan karir. Suhardi (2023) menemukan bahwa program pengembangan manajerial untuk SDM sering kali kurang mendapatkan perhatian yang layak di perusahaan kecil hingga menengah, sehingga menyebabkan tingginya *turnover*.

6. Divisi Pengiriman/Logistik (6 karyawan, *Turnover* 16,6%)

Jumlah Karyawan yang Keluar : 1 karyawan dari divisi ini keluar, dengan *turnover* 16,6%. Di sektor pengiriman/logistik, *turnover* biasanya lebih tinggi karena tekanan fisik dan jam kerja yang tidak teratur. Wijaya (2022) menunjukkan bahwa program pelatihan yang menargetkan keterampilan teknis dan pengembangan karir di bidang logistik dapat membantu mengurangi *turnover*.

7. Divisi IT/Support (3 karyawan, *Turnover* 33%)

Jumlah Karyawan yang Keluar : 1 dari 3 karyawan IT keluar, menghasilkan *turnover* sebesar 33%. Divisi IT/*support* sering kali memiliki *turnover* yang tinggi karena tingginya permintaan tenaga kerja IT di pasar yang menyebabkan karyawan lebih mudah berpindah pekerjaan. Wibowo (2022)

menunjukkan bahwa perusahaan yang memberikan peluang pengembangan keterampilan IT secara berkelanjutan lebih mungkin untuk mempertahankan karyawan di bidang ini.

Berdasarkan data tabel 1.1 bahwa data *turnover* di pada Perusahaan Cathay Pacifik Digital Surabaya, terlihat bahwa *turnover* paling tinggi terjadi di divisi dengan jumlah karyawan yang lebih kecil, seperti SDM dan IT. Hal ini mungkin menunjukkan kurangnya program pengembangan karyawan atau kurangnya peluang karir di divisi tersebut.

Menurut Widodo (2023), program pengembangan karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan peduli terhadap pengembangan karir mereka akan lebih cenderung bertahan dalam jangka panjang. Anwar (2022) juga menekankan pentingnya integrasi antara pelatihan berkelanjutan dan sistem manajemen kinerja untuk memastikan bahwa karyawan memiliki jalur karir yang jelas dan merasa termotivasi untuk tetap di perusahaan.

Dari data di atas, terlihat bahwa program pengembangan karyawan sangat berperan dalam memengaruhi retensi karyawan. Divisi dengan *turnover* yang tinggi memerlukan perhatian lebih dalam hal pengembangan karyawan, terutama dalam pelatihan teknis dan peningkatan karir. Dukungan literatur terbaru juga memperkuat pentingnya pengembangan karyawan sebagai strategi untuk mengurangi *turnover* dan meningkatkan loyalitas, terutama di industri yang membutuhkan keterampilan khusus, pada percetakan di perusahaan Cathay Pacifik Digital Surabaya.

Berdasarkan beberapa data dan pernyataan diatas, peneliti ingin meneliti fenomena yang terjadi di perusahaan percetakan Cathay Pacifik Digital Surabaya bahwa masih ditemukannya Kurangnya Program Pengembangan yang menyeluruh, ada kecenderungan bahwa program pengembangan karyawan tidak merata di semua divisi. Divisi yang berfokus pada aspek teknis (seperti operator mesin cetak atau desainer grafis) mungkin mendapatkan lebih banyak pelatihan dibandingkan divisi administratif. Ketidakseimbangan ini dapat memengaruhi tingkat kepuasan dan loyalitas karyawan di divisi tertentu, menyebabkan ketimpangan dalam retensi. Tantangan retensi di era digitalisasi, seiring dengan perkembangan teknologi percetakan, karyawan di industri ini perlu mengikuti pelatihan teknis dan teknologi terbaru.

Namun, pelatihan ini sering kali tidak dilakukan secara konsisten, sehingga karyawan merasa kurang siap untuk menghadapi perubahan, yang dapat memengaruhi niat mereka untuk bertahan di perusahaan. Fenomena ini diperparah oleh percepatan digitalisasi, yang membutuhkan keterampilan baru dan program pelatihan yang lebih intensif. Pengaruh program pelatihan terhadap *turnover* beberapa karyawan yang mengikuti pelatihan eksternal terkadang merasa lebih berdaya dan meningkatkan keterampilan mereka, tetapi ini juga dapat membuat mereka merasa lebih kompetitif di pasar tenaga kerja. Dalam beberapa kasus, ini meningkatkan kemungkinan karyawan untuk mencari pekerjaan di luar perusahaan percetakan, terutama jika mereka tidak merasa ada kesempatan karir lebih lanjut di dalam perusahaan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu atau *research gap* pada penelitian ini terletak pada objek penelitian yang berbeda, yakni dilakukan di perusahaan percetakan Cathay Pacifik Digital Surabaya, Penelitian ini memiliki beberapa perbedaan dari penelitian terdahulu dalam hal konteks industri (perusahaan percetakan), Sebagian besar penelitian sebelumnya tentang pengaruh program pengembangan karyawan, *turnover intention*, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan dilakukan di berbagai sektor seperti perhotelan, pendidikan, kesehatan, dan teknologi. Penelitian yang secara khusus menyoroti perusahaan percetakan masih jarang ditemukan. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan mengkaji dinamika retensi karyawan di industri percetakan yang mungkin memiliki karakteristik dan tantangan yang berbeda dibandingkan industri lainnya.

Penelitian ini juga menyoroti ketidakseimbangan dalam pembagian program pengembangan di berbagai divisi dalam perusahaan percetakan. Divisi yang dianggap vital atau sangat penting bagi operasional perusahaan. Divisi ini biasanya memiliki peran yang strategis, misalnya dalam produksi, teknologi, atau pengembangan bisnis, yang jika tidak berjalan dengan baik dapat berdampak langsung pada kinerja keseluruhan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan sering kali memberikan prioritas lebih dalam hal pengembangan karyawan di divisi ini untuk memastikan kinerja optimal. Adapun peneliti terdahulu Raharjo & Sutanto (2023), mengkaji industri kreatif secara lebih umum dan tidak membahas secara spesifik ketidakseimbangan dalam program pengembangan. Mereka berfokus pada program pelatihan yang terstruktur di seluruh perusahaan. Sedangkan Penelitian ini

lebih spesifik dalam menyoroti masalah ketidakseimbangan pengembangan di berbagai divisi, yang merupakan fenomena penting di perusahaan percetakan, di mana peran teknis dan administratif sering kali mendapatkan perlakuan yang berbeda.

Penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa program pelatihan eksternal kadang-kadang dapat meningkatkan *turnover*, karena karyawan yang mengikuti pelatihan eksternal merasa lebih berdaya dan mencari peluang karir di luar perusahaan. Adapun peneliti terdahulu Kurniawan & Jatmiko (2022), meneliti dampak pelatihan internal terhadap loyalitas karyawan, tetapi mereka tidak fokus pada dampak pelatihan eksternal yang dapat meningkatkan *turnover* karyawan. Penelitian ini menambahkan temuan penting bahwa pelatihan eksternal harus diikuti dengan strategi retensi yang kuat agar karyawan tidak merasa lebih termotivasi untuk meninggalkan perusahaan setelah memperoleh keterampilan baru.

Penelitian ini menggunakan perusahaan percetakan Cathay Pacifik Digital Surabaya dengan 62 responden, yang memberi fokus pada perusahaan kecil hingga menengah. Banyak penelitian terdahulu menggunakan sampel yang lebih besar dan mungkin tidak terbatas pada satu industri spesifik. Adapun peneliti terdahulu De Cuyper & De Witte (2021), melakukan studi meta-analisis pada perusahaan multinasional dengan ribuan responden, sementara penelitian ini lebih kontekstual dan spesifik pada industri percetakan dengan jumlah sampel yang lebih kecil. Hal ini memberi penekanan pada kebutuhan perusahaan percetakan kecil-menengah yang mungkin menghadapi tantangan berbeda dalam retensi karyawan.

Dengan latar belakang ini, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tentang pengaruh program pengembangan karyawan, *turnover intention*, dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan. Studi ini dilakukan di sebuah perusahaan percetakan Cathay Pacifik Digital Surabaya yang menghadapi tantangan retensi karyawan di tengah persaingan industri yang ketat. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan praktis bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi pengembangan karyawan yang efektif untuk meningkatkan retensi karyawan. Dengan demikian peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Program Pengembangan Karyawan, *Turnover intention* dan Kepuasan Kerja Terhadap Retensi Karyawan di Perusahaan Percetakan Cathay Pacifik Digital Surabaya.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah program pengembangan karyawan berpengaruh terhadap retensi karyawan di perusahaan percetakan Cathay Pacifik Digital Surabaya?
2. Apakah *turnover intention* berpengaruh terhadap retensi karyawan di perusahaan percetakan Cathay Pacifik Digital Surabaya?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan di perusahaan percetakan Cathay Pacifik Digital Surabaya?
4. Apakah program pengembangan karyawan, *turnover intention* dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap retensi karyawan di perusahaan percetakan Cathay Pacifik Digital Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui program pengembangan karyawan berpengaruh terhadap retensi karyawan di perusahaan percetakan Cathay Pacifik Digital Surabaya?
2. Untuk mengetahui *turnover intention* berpengaruh terhadap retensi karyawan di perusahaan percetakan Cathay Pacifik Digital Surabaya?
3. Untuk mengetahui kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan di perusahaan percetakan Cathay Pacifik Digital Surabaya?
4. Untuk mengetahui program pengembangan karyawan, *turnover intention* dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap retensi karyawan di perusahaan percetakan Cathay Pacifik Digital Surabaya?

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan agar dapat bermanfaat bagi penulis dan perusahaan yang digunakan untuk penelitian, serta pihak lain yang mungkin membaca skripsi ini, berikut adalah manfaat penelitiannya:

1. Bagi Penulis
 - a. Penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam kepada penulis tentang program pengembangan karyawan, *turnover intention* dan kepuasan kerja dengan retensi karyawan pada suatu perusahaan, khususnya pada Perusahaan percetakan.
 - b. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dari penulis. Selain itu, dengan adanya penelitian ini diharapkan penulis dapat

menerapkan ilmu-ilmu yang sudah dipelajari selama menempuh perkuliahan.

2. Bagi Perusahaan

- a. Membantu perusahaan dalam memperoleh sejumlah informasi yang berhubungan dengan program pengembangan karyawan, *turnover intention* dan kepuasan kerja dengan retensi karyawan yang dapat mengembangkan perusahaan.
- b. Dapat mempertimbangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa sebagai rekomendasi untuk diaplikasikan pada perusahaan.