

# BAB I

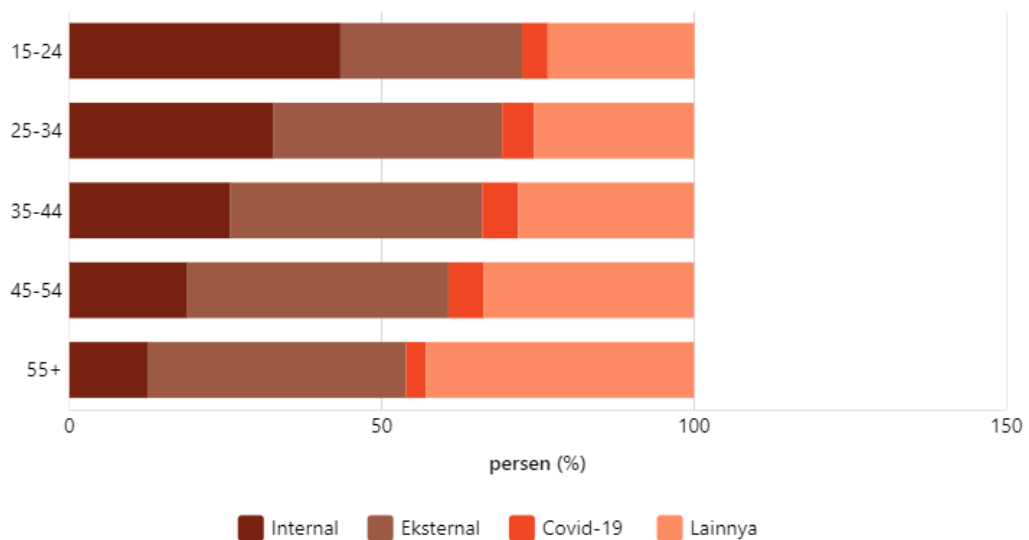
## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Industri manufaktur merupakan salah satu sektor vital bagi perekonomian Indonesia, memberikan sumbangsih besar kepada Produk Domestik Bruto (PDB) serta menyerap tenaga kerja dengan jumlah signifikan. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa sektor manufaktur menyumbang 19% terhadap PDB nasional pada tahun 2024 (Badan Pusat Statistik, 2024). Sektor ini terdiri dari berbagai sub-sektor, seperti makanan dan minuman, kimia, tekstil, serta produk karet, yang tidak hanya berperan dalam menciptakan lapangan kerja luas tetapi juga mendorong pemerataan ekonomi di berbagai wilayah Indonesia.

Di tengah pesatnya pertumbuhan industri manufaktur, muncul tantangan besar dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Salah satu tantangan paling menonjol adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan, terutama di kalangan pekerja muda. Tingkat *turnover* ini memiliki dampak signifikan terhadap stabilitas operasional perusahaan, karena memicu kenaikan biaya rekrutmen dan pelatihan ulang yang tinggi, serta berpotensi menghambat produktivitas dan menurunkan daya saing perusahaan (Robbins & Judge, 2024). Berdasarkan data BPS tahun 2022, sekitar 43,4% pekerja berusia 15-24 tahun berpindah pekerjaan dengan alasan internal, seperti ketidakpuasan terhadap pendapatan dan ketidakcocokan dengan lingkungan kerja (Badan Pusat Statistik, 2022). Sementara itu, pada kelompok usia 25-34 tahun, meskipun perpindahan pekerjaan sering dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti pemutusan hubungan kerja (PHK) atau habisnya masa kontrak,

terdapat kecenderungan yang kuat di mana faktor internal juga menjadi alasan perpindahan, termasuk keterbatasan kesempatan karir atau kompensasi yang dianggap kurang memadai.



Gambar 1.1 Proporsi Menurut Kelompok Umur dan Alasan pindah kerja  
Sumber: Badan Pusat Statistik (2022)

Gambar 1.1 memperlihatkan proporsi pekerja menurut kelompok umur dan alasan pindah pekerjaan pada tahun 2022, yang mengilustrasikan distribusi alasan perpindahan pekerjaan di berbagai kelompok usia (Badan Pusat Statistik, 2022).

Fenomena tingginya *turnover* karyawan ini umumnya berkaitan dengan penerapan praktik manajemen SDM yang kurang optimal. Seperti yang diungkapkan oleh Dessler (2020), praktik SDM yang tidak efektif, seperti pemberian kompensasi yang tidak kompetitif, minimnya perhatian terhadap keselamatan dan kesehatan kerja, serta terbatasnya peluang pengembangan karier, merupakan alasan utama ketidakpuasan karyawan yang akhirnya mendorong mereka untuk berpindah pekerjaan. Armstrong & Taylor (2020) menekankan pentingnya penerapan strategi retensi yang komprehensif, yang mencakup

kompensasi yang adil, penilaian kinerja yang transparan, pengembangan karir yang terstruktur, dan lingkungan kerja yang aman serta mendukung.

Pandemi Covid-19 yang melanda dunia pada tahun 2020 juga telah memperparah permasalahan *turnover* dalam industri manufaktur di Indonesia. Dampak ekonomi dari pandemi ini memaksa banyak perusahaan untuk melakukan pengurangan tenaga kerja atau mengubah kondisi kerja yang pada akhirnya turut memengaruhi loyalitas karyawan. Laporan BPS tahun 2022 mencatat bahwa sekitar 4,9% pekerja di sektor manufaktur mengalami dampak langsung dari pandemi, yang mempercepat keputusan mereka untuk berpindah kerja (Badan Pusat Statistik, 2022). Pandemi ini juga memunculkan berbagai kebutuhan baru dalam pengelolaan SDM, seperti fleksibilitas kerja, perhatian yang lebih besar terhadap keselamatan dan kesehatan karyawan, serta upaya untuk menjaga keterlibatan karyawan di tengah situasi yang penuh ketidakpastian.

Kabupaten Tangerang di Provinsi Banten merupakan salah satu pusat industri strategis di Indonesia, di mana sektor manufaktur memegang peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional. Pada tahun 2022, terdapat lebih dari 1.010 perusahaan manufaktur yang beroperasi di wilayah tersebut dengan total penyerapan tenaga kerja sebanyak 273.121 orang (Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tangerang, 2023). Sub-sektor industri yang dominan di Kabupaten Tangerang meliputi industri makanan dan minuman, kimia, karet, plastik, serta tekstil dan pakaian jadi. Industri makanan dan minuman mencatatkan 86 perusahaan dengan total 39.184 tenaga kerja, sementara industri kimia, karet, dan plastik memiliki 321 perusahaan dengan 43.440 tenaga kerja.

Selain itu, industri pakaian jadi, tekstil, dan barang dari kulit merupakan industri padat karya dengan jumlah tenaga kerja terbanyak, yaitu 98.033 orang dari 140 perusahaan (Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tangerang, 2023).

Tabel 1.1 Jumlah Perusahaan dan Tenaga Kerja menurut Subsektor Industri di Kabupaten Tangerang Tahun 2022

Subsektor Industri	Jumlah Perusahaan	Jumlah Tenaga Kerja
(1)	(2)	(3)
Industri Makanan dan Minuman (31)	86	39.184
Industri Pakaian Jadi, Textil dan Barang dari Kulit (32)	140	98.033
Industri Kayu, Barang dari Kayu dan Perabot Rumah Tangga (33)	17	2.901
Industri Kertas, Barang dari Kertas Percetakan dan Penjilidan (34)	60	7.301
Industri Kimia, Minyak Bumi, Batu Bara, Karet dan Plastik (35)	321	43.440
Industri Barang Galian Bukan Logam (36)	29	11.361
Industri Logam Dasar (37)	39	6.317
Industri Barang dari Logam (38)	104	11.365
Industri Pengolahan Lainnya (39)	197	52.888
Industri Jasa Pengerjaan Logam (40)	17	331
<b>Jumlah</b>	<b>1.010</b>	<b>273.121</b>

Sumber: Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab. Tangerang Tahun 2023 (per 01 Februari 2023) dalam Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Tangerang (2023)

Pertumbuhan signifikan sektor manufaktur di Kabupaten Tangerang tetap diiringi tantangan besar dalam pengelolaan SDM, terutama terkait tingginya tingkat *turnover* karyawan yang berpotensi mengganggu stabilitas operasional dan menurunkan produktivitas perusahaan (Robbins & Judge, 2024). Untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai fenomena ini, peneliti melakukan pra-survei terhadap 65 karyawan manufaktur di Kabupaten Tangerang. Hasil pra-survey menunjukkan kecenderungan tinggi terhadap niat berpindah kerja, yang menjadi isu penting dalam pengelolaan SDM di sektor ini. Sebanyak 63% responden sering mempertimbangkan untuk keluar dari perusahaan dalam waktu

dekat, dan persentase yang sama menunjukkan bahwa mereka aktif mencari peluang pekerjaan di tempat lain. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan saat ini mendorong 89% karyawan untuk mencari alternatif di luar perusahaan. Lebih lanjut, 69% dari mereka menyatakan keinginan kuat untuk meninggalkan perusahaan apabila memperoleh tawaran kerja yang lebih baik. Lebih lanjut, 72% responden merasa tidaklah termotivasi agar bertahan di perusahaan dalam jangka panjang.

Tabel 1.2 Hasil Kuesioner Pra Survey *Turn over Intention* pada Karyawan di Manufaktur Kabupaten Tangerang

No	Pernyataan	Ya	Persentase (%)	Tidak	Persentase (%)
1	Saya sering mempertimbangkan untuk keluar dari perusahaan ini dalam waktu dekat	41	63%	24	37%
2	Saya sedang aktif mencari lowongan pekerjaan di perusahaan lain	41	63%	24	37%
3	Saya sering mencari pekerjaan di luar perusahaan karena merasa kurang puas dengan pekerjaan saya saat ini	58	89%	7	11%
4	Saya akan meninggalkan perusahaan jika saya	45	69%	5	8%

	mendapatkan tawaran kerja yang lebih baik				
5	Saya merasa tidak termotivasi untuk bertahan di perusahaan ini dalam jangka panjang	47	72%	18	28%

Hasil pra-survey ini mengungkapkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki niat yang tinggi untuk berpindah kerja akibat ketidakpuasan mereka terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kompensasi, kondisi kerja, pengakuan atas kontribusi, dan kesempatan karir. Hal ini menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM di sektor manufaktur di Kabupaten Tangerang belum sepenuhnya optimal. Menurut Dessler (2020), praktik SDM yang tidak efektif, seperti kompensasi yang tidak kompetitif, minimnya pengakuan terhadap kinerja, dan kurangnya dukungan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menjadi faktor utama ketidakpuasan karyawan yang akhirnya mendorong mereka untuk mencari pekerjaan lain.

Praktik manajemen SDM yang efektif dapat memainkan peran penting dalam mengatasi masalah *turnover* ini. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa praktik-praktik SDM, seperti pemberian kompensasi yang adil, sistem penilaian kinerja yang transparan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, serta pelatihan serta pengembangan yang memadai, mempunyai efek signifikan kepada kepuasan kerja serta loyalitas karyawan (Noe, Hollenbeck, & Gerhart, 2023). Selain itu, penanganan keluhan yang cepat dan transparan serta perhatian yang memadai

terhadap keselamatan serta kesehatan kerja ikut menjadi faktor yang dapat menaikkan retensi karyawan dalam jangka panjang (Armstrong & Taylor, 2020).

Penelitian yang mengeksplorasi hubungan antara praktik manajemen SDM dan retensi karyawan di sektor manufaktur di Indonesia, khususnya di Kabupaten Tangerang, masihlah terbatas. Sehingga, penelitian ini bertujuan guna mengisi kesenjangan tersebut melalui kegiatan menganalisis pengaruh praktik manajemen SDM, seperti kompensasi dan penilaian kinerja, partisipasi kerja, penanganan keluhan, kesehatan juga keselamatan kerja, serta pelatihan juga pengembangan, terhadap retensi karyawan. Lebih lanjut, penelitian ini juga akan mengeksplorasi peranan mediasi dari kepuasan kerja serta peran moderasi dari pengalaman kerja dan riwayat perpindahan pekerjaan dalam hubungan antara praktik SDM dan retensi karyawan.

Fokus penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di sektor industri manufaktur di Kabupaten Tangerang, dengan fokus utama pada sub-sektor industri makanan dan minuman; kimia, karet, plastik; serta tekstil dan pakaian jadi. Sub-sektor ini dipilih karena kontribusinya yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional, serta jumlah perusahaan dan tenaga kerja yang besar. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai pengaruh praktik manajemen SDM terhadap retensi karyawan di industri-industri tersebut, serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini berjudul **“Pengaruh Praktik Manajemen Sumber**



## **Daya Manusia terhadap Retensi Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja: Studi Kasus di Industri Manufaktur Kabupaten Tangerang.”**

### **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berlandaskan latar belakang yang sudah diuraikan, peneliti merumuskan masalah seperti di bawah:

1. Apakah Kompensasi dan Penilaian Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan?
2. Apakah Partisipasi Kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan?
3. Apakah Penanganan Keluhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan?
4. Apakah Kesehatan dan Keselamatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan?
5. Apakah Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan?
6. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan?
7. Apakah Kompensasi dan Penilaian Kinerja, Partisipasi Kerja Karyawan, Penanganan Keluhan, Kesehatan dan Keselamatan Kerja, Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Retensi Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja?



8. Apakah terdapat perbedaan signifikan antara karyawan dengan pengalaman kerja  $\leq 3$  tahun, 4–6 tahun,  $\geq 7$  tahun dalam memengaruhi hubungan antar variabel dalam model struktural yang diuji?
9. Apakah terdapat perbedaan signifikan antara karyawan yang belum pernah, sekali, dan  $\geq$  dua kali berpindah pekerjaan dalam memengaruhi hubungan antar variabel dalam model struktural yang diuji?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berlandaskan rumusan masalah, maka tujuan masalahnya seperti dibawah

1. Untuk menganalisis pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan
2. Untuk menganalisis pengaruh Partisipasi Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan
3. Untuk menganalisis pengaruh Penanganan Keluhan terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan
4. Untuk menganalisis pengaruh Kesehatan dan Keselamatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan
5. Untuk menganalisis pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan
6. Untuk menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan
7. Untuk menganalisis pengaruh Kompensasi dan Penilaian Kinerja, Partisipasi Kerja Karyawan, Penanganan Keluhan, Kesehatan dan Keselamatan Kerja, Pelatihan dan Pengembangan terhadap Retensi Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja

8. Untuk menganalisis perbedaan signifikan antara karyawan dengan pengalaman kerja  $\leq 3$  tahun, 4–6 tahun, dan  $\geq 7$  tahun dalam memengaruhi hubungan antar variabel dalam model struktural yang diuji
9. Untuk menganalisis perbedaan signifikan antara karyawan yang belum pernah, sekali, dan  $\geq$  dua kali berpindah pekerjaan memengaruhi hubungan antar variabel dalam model struktural yang diuji

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berlandaskan tujuan penelitian tersebut, manfaat penelitian ini ialah seperti dibawah:

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

1. Bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap pemahaman yang lebih mendalam terkait dampak kompensasi dan penilaian kerja, partisipasi kerja, penanganan keluhan, kesehatan serta keselamatan kerja, juga pelatihan serta pengembangan kepada retensi karyawan, melalui kepuasan kerja selaku mediasi dan pengalaman kerja serta perpindahan pekerjaan sebagai moderasi.
2. Bagi penelitian akademis berikutnya, hasil dari penelitian ini bisa dijadikan acuan dan referensi bagi studi serupa yang hendak mengeksplorasi lebih lanjut terkait faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan di industri manufaktur, khususnya dalam konteks variabel mediasi dan moderasi.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Bagi perusahaan di sektor manufaktur, penelitian ini memberikan wawasan praktis mengenai pentingnya pengelolaan kompensasi dan penilaian kerja, partisipasi kerja, penanganan keluhan, kesehatan dan keselamatan kerja, serta pelatihan serta pengembangan untuk menaikkan kepuasan kerja serta loyalitas karyawan, sehingga dapat membantu dalam merancang strategi untuk mengurangi tingkat perpindahan karyawan.
2. Bagi manajer sumber daya manusia, penelitian ini bisa menjadi pedoman untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan retensi karyawan, serta bagaimana pengalaman kerja dan perpindahan pekerjaan mempengaruhi hubungan tersebut, sehingga membantu dalam pengambilan keputusan strategis terkait manajemen karyawan.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Dikarenakan adanya keterbatasan peneliti terkait waktu dan kemampuan dalam pelaksanaan penelitian, maka dibuat batasan dalam penelitian ini. Penelitian ini hanya membahas retensi karyawan sebagai variabel dependen, dengan kompensasi dan penilaian kerja, partisipasi kerja, penanganan keluhan, kesehatan serta keselamatan kerja, juga pelatihan serta pengembangan selaku variabel independen. Penelitian ini melibatkan pula kepuasan kerja selaku variabel mediasi, serta pengalaman kerja juga perpindahan pekerjaan sebagai variabel moderasi.

Fokus penelitian dibatasi pada industri manufaktur di Kabupaten Tangerang, dengan pengumpulan data yang dilakukan pada karyawan di sektor tersebut.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan latar belakang yang mendasari pemilihan fenomena sebagai topik penelitian. Selain itu, terdapat rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta penjelasan mengenai sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini mencakup berbagai teori yang mendukung penelitian ini, termasuk kerangka berpikir, hubungan antar variabel, serta hipotesis yang dirumuskan berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menyajikan metode penelitian yang dipergunakan, termasuk Paradigma Penelitian, Objek dan Subjek Penelitian, Jenis Penelitian, Definisi Konseptual, Definisi Operasional & Model Penelitian, Sumber Data, Pengumpulan Data, Metode Penarikan Sampel, Teknik Pengolahan Data, dan Teknik Analisis Data.

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

Bab ini memuat hasil analisis dari data yang diperoleh melalui kuesioner, beserta pembahasan hasil pengujian yang telah dilakukan terhadap para responden.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab terakhir ini mengemukakan kesimpulan dari seluruh bab yang sudah ditulis, juga memberikan saran dari penulis sebagai referensi untuk penelitian berikutnya yang berkaitan dengan topik ini.

