

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Penelitian

Industri Garmen dan Tekstil di Indonesia kian lama kian berkembang, mulai dari pabrik-pabrik garmen sampai dengan tingkat UKM garmen, Perkembangan industri garmen begitu banyak menarik perhatian. Kemenperin.go.id (2020) menjelaskan di Indonesia sendiri Daya saing sektor ini tercermin dari kinerja ekspornya sepanjang tahun 2019 yang mencapai USD12,89 miliar, dan pada periode Januari-Juli 2020 telah menembus hingga USD6,15 miliar. Persaingan bisnis dalam berbagai industri berlangsung dengan begitu kuat dan cepat sejalan dengan terjadinya perubahan lingkungan yang dinamis. Kompetisi yang semakin tinggi tingkatnya, perubahan selera konsumen dari waktu ke waktu, kemajuan teknologi yang begitu cepat serta perubahan sosial ekonomi menimbulkan berbagai kesempatan, peluang dan juga tantangan serta ancaman dalam berbagai sektor bisnis di segala bidang.

Kondisi industri garment di Indonesia secara umum termasuk dalam kategori unggul dan mampu bersaing, hal ini terbukti dari semakin bertumbuhnya perusahaan garment di Indonesia di tengah lesunya pasar garment dunia. keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari peran manajemen perusahaan itu sendiri. manajemen mempunyai peran dalam pengelolaan perusahaan agar dapat mencapai tujuan dengan cara yang efektif dan efisien. salah satu manajemen yang paling penting untuk keberlangsungan hidup atau eksistensi

perusahaan yaitu manajemen sumber daya manusia (SDM) yang terdapat dalam perusahaan. Hasibuan (2019: 126) menjelaskan “manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi”.

PT. Daiwani Putra Utama merupakan sebuah perusahaan garmen yang tumbuh menjadi produsen pakaian terpadu produk wanita dan pria guna memenuhi kebutuhan industri retail, grosir maupun *special order*. Perusahaan yang berdomisili di JL. Air Tanjung, Jajaway RT/RW 001/006, Tanjung, Kawalu, Tasikmalaya, Jawa Barat ini mempekerjakan sekitar 200 orang dengan bidang yang berbeda-beda.

Sumber daya manusia yang memiliki kontribusi serta peran dalam menjalankan perusahaan dan tentunya manajer setiap bagian perlu untuk melakukan persiapan, pengelolaan, dan cara mempertahankan sumber daya manusia yang dimilikinya, yang dalam hal ini dikenal dengan sebutan retensi karyawan (*Employee Retention*). Berdasarkan dari hasil wawancara sementara bersama kepala HRD PT Daiwani Putra Utama, diketahui bahwa PT Daiwani Putra Utama berdiri tidak hanya berfokus terhadap keuntungan yang didapat dari pembangunan saja, tetapi juga andil terhadap sumber daya manusia karena memiliki peran yang penting dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Tingginya percepatan perkembangan dan persaingan yang semakin ketat, menjadi tolak ukur agar PT Daiwani Putra Utama untuk menjaga dan mempertahankan sumber daya manusia terbaiknya. Diinformasikan juga bahwa segala masukan dari karyawan dan regulasi yang diciptakan merupakan hasil keputusan dari HRD dengan pimpinan

tertinggi PT Daiwani Putra Utama. Selain itu, untuk menghindari terjadinya dampak buruk dari ketidak tepatan retensi karyawan seperti *resign* serta menjaga loyalitas karyawannya dalam bekerja, PT Daiwani Putra Utama senantiasa berusaha menjaga kestabilan retensi karyawan.

Adapun retensi karyawan yang diberikan PT Daiwani Putra Utama kepada para karyawannya, dari hasil wawancara bahwa retensi yang diberikan yakni berupa pemberian kompensasi dan gaji yang disesuaikan dengan posisi yang dijabat oleh karyawan serta fasilitas kerja yang memadai. Namun, seiring berjalannya waktu jumlah karyawan yang memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan mengalami peningkatan meskipun telah menerapkan retensi karyawan. Berikut ini dipaparkan tabel data *turn over* karyawan bagian produksi yang bekerja pada PT Daiwani Putra Utama dalam tiga tahun terakhir dapat dilihat dari tabel 1.1.

Tabel 1.1
Data Turn Over Karyawan PT Daiwani Putra Utama
Periode Tahun 2021 – 2023

No	Tahun	Jumlah Awal Tahun	Jumlah Keluar	Jumlah Masuk	Jumlah Akhir Tahun	Turnover Karyawan
1	2021	272	31	47	288	10,76%
2	2022	288	40	29	277	14,44%
3	2023	277	39	30	268	14,55%

Sumber: HRD PT Daiwani Putra Utama (diolah, 2024)

Tingkat *turn over* di PT Daiwani Putra Utama, sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 1.1, mengalami peningkatan selama tiga tahun berturut-turut, yaitu dari 10,76% pada tahun 2021, meningkat menjadi 14,44% pada tahun 2022, dan terus naik menjadi 14,55% di tahun 2023. Angka-angka ini menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan semakin banyak setiap tahunnya.

Jika dibandingkan dengan standar *turn over* normal yang berkisar antara 5%-10% per tahun sebagaimana dijelaskan Riswanto (2023: 4) menjelaskan perputaran karyawan (*employee's turnover*) dikatakan normal apabila berkisar antara 5% sampai 10% pertahun dan dikatakan tinggi apabila lebih dari 10% pertahun. Maka tingkat turnover di PT Daiwani Putra Utama termasuk tinggi, terutama pada dua tahun terakhir.

Peningkatan *turn over* ini berdampak negatif pada keberlangsungan operasional perusahaan, terutama pada bagian produksi yang memerlukan stabilitas tenaga kerja untuk menjaga kualitas dan kuantitas produksi. Pada tahun 2022 dan 2023, jumlah karyawan yang keluar lebih besar dibandingkan dengan jumlah yang direkrut. Hal ini menyebabkan penurunan jumlah total karyawan dari 288 orang pada awal 2022 menjadi 277 orang di akhir tahun 2022, dan kembali turun menjadi 268 orang pada akhir tahun 2023. Penurunan jumlah karyawan ini mengakibatkan beban kerja semakin meningkat pada karyawan yang tersisa, yang pada akhirnya dapat memicu stres kerja dan memperburuk tingkat kepuasan kerja.

Dari data pada Tabel 1.1 memperlihatkan meskipun perusahaan merekrut karyawan baru setiap tahun, jumlah rekrutan tidak cukup untuk menutupi karyawan yang keluar, yang mengakibatkan penurunan jumlah total karyawan. Hal ini mengindikasikan adanya faktor-faktor penyebab mengapa karyawan tersebut keluar yaitu rendahnya komitmen organisasi yang disebabkan oleh keterikatan karyawan yang rendah dengan perusahaan sebagai dampak dari kurangnya pengakuan terhadap karyawan, dimana hal ini diperkuat dengan hasil wawancara kepada salah satu karyawan yang menyatakan bahwa mereka merasa tidak dihargai oleh

perusahaan karena rendahnya apresiasi terhadap kinerja karyawan.

Realisasi implementasi retensi karyawan pada PT Daiwani Putra Utama berdasarkan wawancara dijelaskan telah diimplemetasikan sebagaimana mestinya dalam perusahaan termasuk juga telah memberikan fasilitas kerja yang lengkap dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Di sisi lain, rata-rata karyawan yang mengundurkan diri memberikan alasan pengunduran kepada HRD bahwa terdapat hal-hal yang dirasakan kurang proporsional selama bekerja. Turnover karyawan yang tinggi dapat disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kurangnya keterlibatan karyawan (*employee engagement*), kesejahteraan yang dirasakan rendah, serta kurangnya penghargaan terhadap perilaku ekstra karyawan, yang dalam hal ini dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam wawancara dengan karyawan, banyak dari mereka alasan rekan-rekan kerja mereka yang memutuskan *resign* disebabkan merasa kurang dihargai oleh perusahaan dan tidak mendapatkan keseimbangan antara beban kerja dan penghargaan yang diberikan. Faktor ini sangat berpengaruh pada keputusan mereka untuk meninggalkan perusahaan, meskipun PT Daiwani Putra Utama telah memberikan fasilitas dan retensi karyawan yang memadai.

Adi & Fithriana (2018:3) mengemukakan “*Engagement* adalah karakter personal yang stabil dimana mempresentasikan kecenderungan untuk hidup dan bekerja dengan antusiasme tinggi” selain itu (Kahn dalam Adi & Fithriana, 2018:4) juga menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah mereka yang secara psikologi hadir secara lahiriah dan batiniah, merasakan suasana tempat kerja, terhubung dengan pekerjaan dan tempat kerjanya, menyatu dengan pekerjaan dan

tempat kerja, dan berfokus pada penyelesaian peran yang diberikan organisasi serta kinerja yang tinggi di tempat kerja”

Sejalan dengan hasil penelitian Rahadi, et, al (2024) yang menyatakan *employee engagement* telah terbukti memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *employee retention*, begitu juga hasil penelitian Nelson & Kurnaedi (2023) yang telah membuktikan adanya rasa keterlibatan karyawan secara psikologis maupun fisik dapat meningkatkan produktivitas perusahaan sehingga meningkatkan retensi karyawan pada perusahaan.

Selain *employee engagement*, perusahaan juga harus memperhatikan kesejahteraan karyawan untuk meningkatkan tingkat retensi hal ini karena Maslow (dalam Hasibuan, 2019: 401) menjelaskan kesejahteraan karyawan berada pada tingkat kebutuhan dasar yang harus dipenuhi agar karyawan dapat merasa aman dan termotivasi dalam bekerja. Ketika kebutuhan dasar ini terpenuhi, karyawan lebih cenderung untuk merasa terlibat dan berkomitmen kepada organisasi. Selain itu (Herzberg dalam Sutrisno, 2019: 110) juga menekankan pentingnya faktor-faktor pemeliharaan, termasuk kesejahteraan, untuk mencegah ketidakpuasan di tempat kerja. Karyawan yang merasa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka, baik fisik maupun mental, cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan, yang berkontribusi pada peningkatan retensi.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Nelson & Kurnaedi (2023) menunjukkan bahwa *employee welfare* berhubungan positif dengan tingkat retensi. Karyawan yang merasa sejahtera lebih cenderung untuk tetap tinggal dalam organisasi, sedangkan mereka yang merasa kesejahteraannya terabaikan lebih

mungkin untuk mencari peluang lain. Selain itu hasil penelitian Rahadi, et, al (2024) menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan juga memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap retensi karyawan.

Faktor lainnya yang diduga berpengaruh terhadap *Employee Retention* ialah faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagaimana dikemukakan Naway (2018: 69) *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. OCB berperan penting dalam retensi karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan kerja, dan membangun komitmen organisasi. Organisasi yang mendorong OCB di antara karyawan mereka sering kali melihat tingkat turnover yang lebih rendah dan karyawan yang lebih terlibat.

Teori keadilan sosial yang dikemukakan (Organ dalam Naway, 2018: 72) disebutkan bahwa OCB sering kali muncul sebagai respons terhadap persepsi keadilan di tempat kerja. Ketika karyawan merasa tidak diperlakukan secara adil atau tidak diberi penghargaan yang sesuai, OCB mereka cenderung menurun. Rendahnya OCB dapat berakibat pada kurangnya keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan karena karyawan merasa bahwa kontribusi ekstra mereka tidak dihargai.

Hasil penelitian Giovanni, et., al (2023) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh secara langsung terhadap retensi karyawan, selain itu hasil penelitian Andriani (2020) juga membuktikan bahwa *organizational*

citizenship behavior berpengaruh signifikan terhadap *employee retention*, hal ini karena karyawan yang memiliki OCB sangat memberi keuntungan bagi perusahaan karena bisa menaikkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Maka karyawan yang memiliki OCB tidak ada keinginan untuk keluar dari organisasi tempat dia bekerja.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penting dilakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Employee Engagement*, *Employee Welfare* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap *Employee Retention* (Survey Pada Karyawan Bagian Produksi PT Daiwani Putra Utama Tasikmalaya)”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana *employee engagement*, *employee welfare*, *organizational citizenship behavior* dan *employee retention* pada Karyawan Bagian Produksi PT Daiwani Putra Utama Tasikmalaya.
2. Bagaimana Pengaruh *employee engagement*, *employee welfare* dan *organizational citizenship behavior* terhadap *employee retention* secara simultan pada Karyawan Bagian Produksi PT Daiwani Putra Utama Tasikmalaya.
3. Bagaimana Pengaruh *employee engagement*, *employee welfare* dan *organizational citizenship behavior* terhadap *employee retention* secara parsial pada Karyawan Bagian Produksi PT Daiwani Putra Utama Tasikmalaya.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. *Employee engagement, employee welfare, organizational citizenship behavior* dan *employee retention* pada Karyawan Bagian Produksi PT Daiwani Putra Utama Tasikmalaya.
2. Pengaruh *employee engagement, employee welfare* dan *organizational citizenship behavior* terhadap *employee retention* secara simultan pada Karyawan Bagian Produksi PT Daiwani Putra Utama Tasikmalaya.
3. Pengaruh *employee engagement, employee welfare* dan *organizational citizenship behavior* terhadap *employee retention* secara parsial pada Karyawan Bagian Produksi PT Daiwani Putra Utama Tasikmalaya.

1.4. Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pihak-pihak terkait. Adapun kegunaan yang diharapkan antara lain:

1. Pengembangan Ilmu

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi atau tambahan kajian untuk Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai *employee retention* yang dipengaruhi oleh faktor *employee engagement*, faktor *employee welfare* dan faktor *organizational citizenship behavior* .

2. Guna Laksana

a. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan oleh pihak perusahaan sebagai masukan dan pengetahuan lebih lanjut mengenai *employee retention* yang dipengaruhi oleh faktor *employee engagement*, faktor kesejahteraan karyawan dan faktor *organizational citizenship behavior*. Selain itu sebagai masukan juga bisa menjadi tolak ukur atau pertimbangan dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia kedepannya agar tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi yang lebih baik dan unggul diantara perusahaan lainnya.

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman dalam bidang manajemen sumber daya manusia, juga sebagai bahan referensi untuk meningkatkan pengetahuan mengenai *employee retention* yang dipengaruhi oleh faktor *employee engagement*, faktor *employee welfare* dan faktor *organizational citizenship behavior*. Serta untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Universitas Siliwangi Tasikmalaya.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan atau bahan acuan bagi pembaca atau peneliti lain yang ingin mengembangkan penelitian sejenis pada masa yang akan datang dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh *employee*

engagement, employee welfare dan organizational citizenship behavior terhadap employee retention.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Daiwani Putra Utama JL. Air Tanjung Kampung Jajaway RT/RW 001/006 Kelurahan Tanjung Kecamatan Kawalu Kota Tasikmalaya.

1.5.2 Jadwal Penelitian

Penelitian dilaksanakan selama 5 bulan, dari Bulan Oktober 2024 – Maret 2025 sebagaimana dapat dilihat pada lampiran I di halaman 113.