

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian



**Gambar 1.1**

**Logo PT. Badjatex**

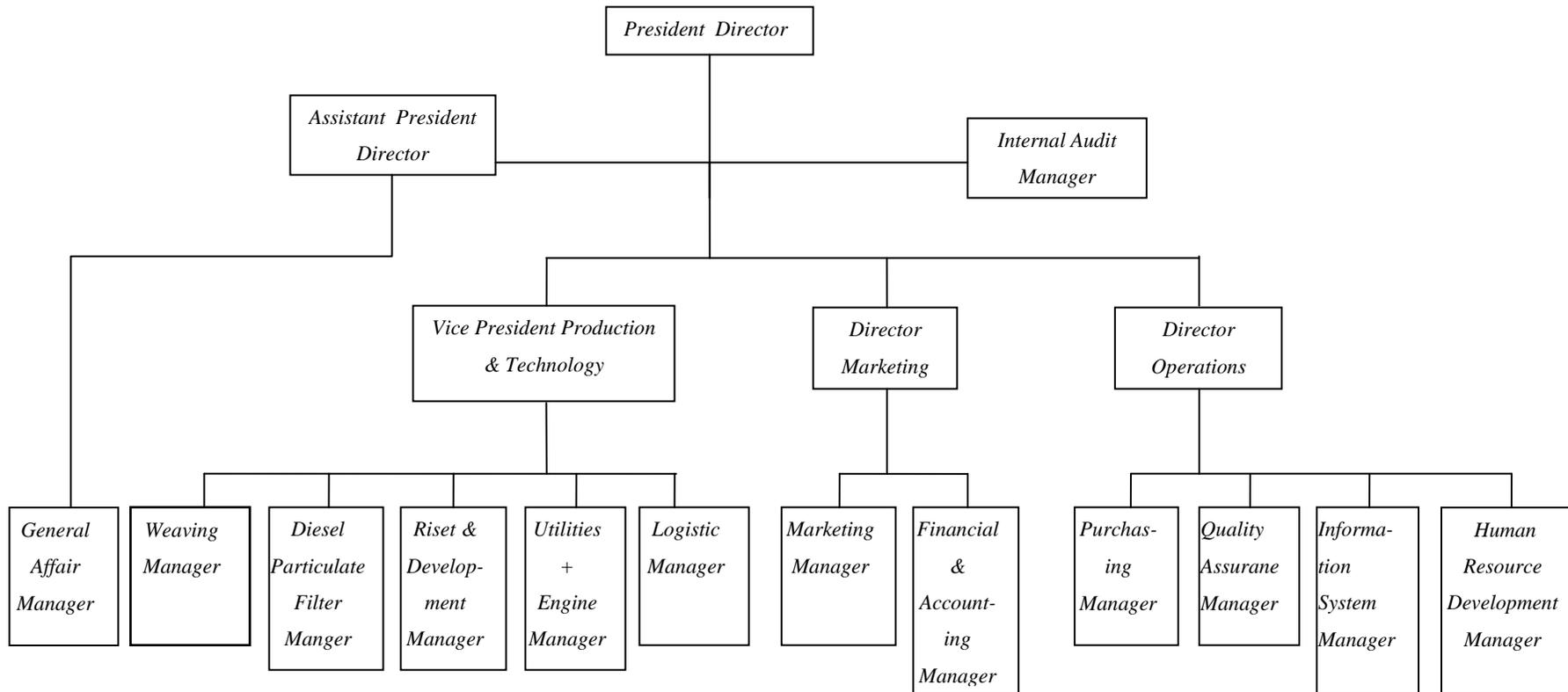
*Sumber* : <http://www.badjatex.com>

PT. Bandung Djaya Textile Mills (Badjatex) adalah salah satu perusahaan tekstil yang pendiriannya berdasarkan akte notaris tanggal 27 Juni 1975. PT. Badjatex didirikan dengan modal awal berasal dari Penanam Modal Dalam Negeri (PMDN ) atau 100% dari Indonesia. PMDN/Pemilik PT. Badjatex yaitu Thomas Yusuf dan H. Azwar Rachman. Lini produksi PT. Badjatex adalah kain jenis denim yang 100% terbuat dari benang katun.

Pada awal pendiriannya tahun 1959 PT. Badjatex memiliki dua departemen produksi, yaitu departemen pemintalan dan departemen pertenunan (*weaving*) yang terletak di Majalaya, Jawa Barat. Sejak tahun 1975 PT. Badjatex pindah ke Jl. Citepus no. 5 Dayeuh Kolot, Bandung, dimana PT. Badjatex saat ini hanya memiliki satu departemen produksi yaitu departemen pertenunan (*weaving*). Wilayah pemasaran dalam negeri PT. Badjatex yakni seluruh wilayah di Indonesia dan wilayah pemasaran luar negeri (negara tujuan ekspor) yakni Amerika, Jepang, seret negara-negara Timur Tengah seperti Qatar, Turki, Kuwait, dan lain-lain. Dalam rangka memperluas pasar ke luar negeri maka pada tahun 1998 PT. Badjatex membuka kantor baru di Kuningan, Jakarta. Yang menjadi pesaing bagi PT. Badjatex adalah perusahaan tekstil yang memiliki wilayah pemasarannya di seluruh Indonesia dan sudah mencapai pasar luar negeri seperti PT. Adityadasa Cipta Manunggal di Bandung, PT. Apac Inti di Semarang, Garuda Mas Semesta (Gamatex) di Cimahi, PT. Grand Textile di Jakarta, dan lain-lain. Dalam menghadapi persaingan bisnis tersebut, PT. Badjatex memiliki visi dan misi sebagai berikut:

1. Visi : Menjadi perusahaan tekstil terkemuka baik di pasar domestik maupun pasar global tahun 2015.
2. Misi : Menciptakan nilai tambah bagi perusahaan dan pelanggan dengan menghasilkan tekstil dan produk tekstil yang inovatif, berkualitas dan kompetitif dengan mengutamakan pelayanan yang tepat waktu dan efisien.

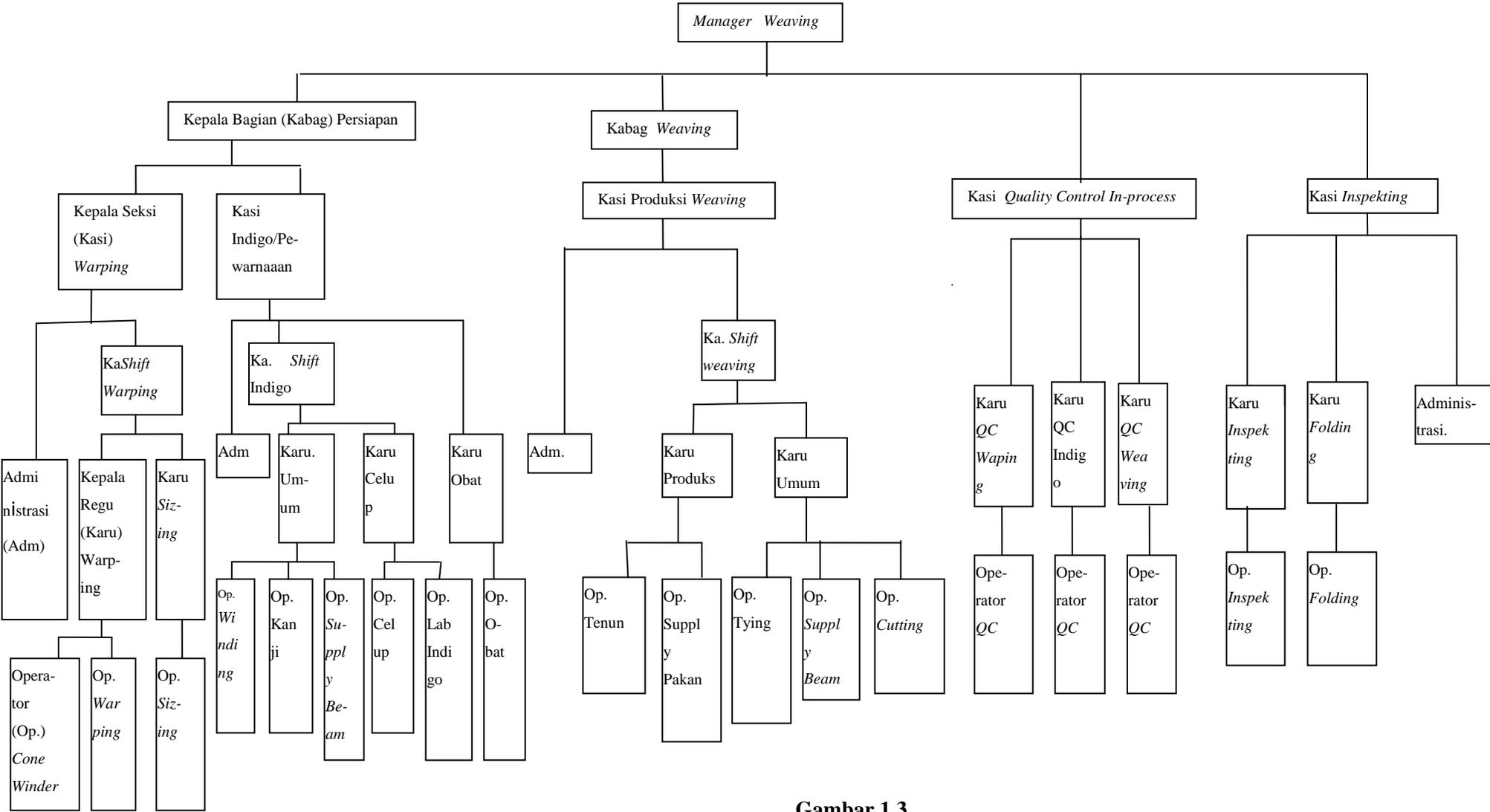
PT. Badjatex memiliki struktur organisasi yang dapat membantu menjalankan kegiatan bisnisnya dan dengan adanya struktur organisasi akan terlihat jelas posisi masing-masing jabatan, berikut struktur organisasi PT. Badjatex:



**Gambar 1.2**

**Struktur Organisasi PT. Badjatex**

Sumber: Departemen *Human Resource Development* (HRD) PT. Badjatex



**Gambar 1.3**  
**Struktur Organisasi Departemen Weaving PT. Badjatex**  
*Sumber: Departemen HRD PT. Badjatex*

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Dengan adanya globalisasi dan perubahan teknologi telah mempengaruhi lingkungan dunia bisnis yang membutuhkan teknologi, sumber daya dan pemeliharaan atas kemampuan manusia menjadi arena bersaing dalam bentuk kompetisi. Sebagaimana dalam olahraga yang senantiasa selalu merekrut atlet terbaik, demikian juga organisasi bisnis juga akan berkompetisi untuk mendapatkan manusia yang mempunyai kemampuan (Suwanto dan Priansa, 2011:9).

Dalam menghadapi globalisasi, organisasi memiliki keunggulan kompetitif yaitu sumber daya yang dapat diandalkan dalam rangka memenangkan persaingan bisnis. Organisasi mengandalkan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk pemanfaatan sumber daya yang lain (mesin, alam, modal, teknologi, dan lain-lain) untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat Suwanto dan Priansa (2011:9) yang menyatakan bahwa “Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud, tanpa peran karyawan bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki perusahaan tersebut. Namun, mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke organisasi sehingga karyawan tidak dapat sepenuhnya diatur dan dikuasai seperti mengatur mesin-mesin, modal, gedung, dan lain-lain, tetapi harus diatur oleh teori-teori manajemen yang memfokuskan mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal.”

Oleh karena karyawan sulit diatur, maka tidak dapat dipungkiri bahwa segala masalah yang muncul dalam perkembangan dan persaingan bisnis berasal dari manusia dan hanya dapat diselesaikan dan dikelola oleh manusia (Suwanto dan Priansa, 2011:30). Salah satu masalah pengelolaan SDM organisasi yaitu mempertahankan karyawan yang kompeten, jangan sampai tenaga kerja yang kompeten pindah ke organisasi lain. Sebagaimana dikemukakan oleh Noe *et al.* (2010:vii), salah satu masalah perusahaan adalah cara menarik serta mempertahankan tenaga kerja yang berkomitmen dan produktif dalam kondisi ekonomi yang bergejolak sehingga memberikan kesempatan untuk mencapai keberhasilan keuangan.

Kebijakan yang dapat dilakukan organisasi untuk dapat mempertahankan tenaga kerja yaitu program retensi karyawan. Retensi meliputi semua aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mendorong pegawai yang produktif agar terus bekerja untuk perusahaan (Jackson *et al.* 2010:242).

PT. Badjatex bergerak dalam bidang industri tekstil yang memproduksi kain jenis denim yang pendistribusiannya di dalam dan luar negeri (Amerika, Eropa, Jepang, dan negara-negara Timur Tengah). PT. Badjatex dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat di industri tekstil telah menyadari bahwa mempertahankan setiap SDM adalah hal penting agar dapat terus bersaing dan berkompetisi dengan perusahaan tekstil lainnya.

Departemen *weaving* merupakan salah satu elemen penting di PT. Badjatex karena unit *weaving* merupakan unit kerja yang memproses benang menjadi kain denim. Proses ini diawali dari mempersiapkan benang dalam divisi persiapan hingga terbentuk anyaman benang katun yang siap masuk mesin tenun, selanjutnya diproses dalam mesin tenun.

Salah satu alasan perlu dilakukan retensi karyawan adalah adanya *turnover* karyawan di sebuah organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat Jackson *et al.* (2010:242), “*Sasaran aktivitas retensi adalah untuk mengurangi turnover yang tidak diinginkan dari pegawai yang diharapkan untuk terus bekerja di perusahaan*”. Mathis dan Jackson (2009:125) mengemukakan bahwa “*Turnover terjadi ketika karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan*”.

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Asri Sumiyati, S. Sos. M.M.Pd selaku Manajer HRD PT. Badjatex pada tanggal 07 September 2013, tingkat *turnover* tertinggi terdapat di departemen *weaving*. Hal ini sudah terjadi tiga tahun berturut-turut dan tingkat *turnover* tertinggi terjadi di tahun 2012. Tingkat *turnover* departemen *weaving* pada tahun 2012 dapat dikatakan tinggi berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Towers Watson ([www.towerswatson.com](http://www.towerswatson.com), 2013) menyatakan bahwa tingkat *turnover* Indonesia untuk bidang manufaktur tahun 2012 sebesar 6,64%.

**Tabel 1.1**  
**Tingkat *Turnover* Karyawan PT. Badjatex Per Departemen**

No.	Departemen	Tahun								
		2010			2011			2012		
		Jumlah Karyawan (Orang)	Karyawan Keluar (Orang)	Tingkat Turn-Over (%)	Jumlah Karyawan (Orang)	Karyawan Keluar (Orang)	Tingkat Turn-Over (%)	Jumlah Karyawan (Orang)	Karyawan Keluar (Orang)	Tingkat Turn-Over (%)
1	<i>Diesel Particulate Filter</i>	337	16	4,74	334	21	6,28	343	22	6,41
2	<i>Financial &amp; Accounting</i>	33	0	0	33	1	3,03	33	0	0
3	<i>General Affair + Human Resource</i>	67	1	1,49	69	2	2,89	69	3	4,34
4	<i>Information System</i>	3	0	0	3	0	0	3	0	0
5	<i>Logistic</i>	184	7	3,8	184	10	5,43	187	12	6,41
6	<i>Purchasing</i>	18	0	0	18	1	5,55	18	0	0
7	<i>Quality</i>	43	2	4,65	44	1	2,27	44	2	4,54

	<i>Assurane</i>									
8	<i>Riset &amp; Development</i>	28	1	3,57	29	0	0	29	1	3,44
9	<i>Marketing</i>	9	0	0	9	0	0	9	0	0
10	<i>Utilities + Engine</i>	135	7	5,18	141	8	5,67	141	5	3,54
11	<i>Weaving</i>	425	23	5,41	414	25	6,04	409	31	7,5

Sumber: Departemen HRD PT. Badjatex

**Tabel 1.2**  
**Status Keluar Karyawan Departemen *Weaving* Tahun 2012**

No	Status Keluar	Jumlah (karyawan)
1.	Mengundurkan diri	15
2.	Putus Kontrak	5
3.	Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	2
4.	Pensiun	-
5.	Tanpa Keterangan	7
6.	Meninggal Dunia	2
Total		31

Sumber: Departemen HRD PT. Badjatex

Berdasarkan tabel 1.2 diketahui bahwa dua karyawan *weaving* keluar dari PT. Badjatex dengan status PHK. Tidak terdapat karyawan *weaving* yang pensiun pada tahun 2012. Karyawan *weaving* PT. Badjatex pada tahun 2012 paling banyak keluar dengan status mengundurkan diri yaitu sebesar 15 karyawan. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Asri Sumiyati, S.Sos. M.M. Pd selaku Manager HRD PT. Badjatex pada tanggal 07 September 2013, proses yang harus dijalani oleh karyawan saat mengajukan pengunduran diri yaitu karyawan dianjurkan untuk mengajukan surat pengunduran diri sebulan sebelum tanggal yang dimaksudkan karyawan tersebut untuk keluar dari perusahaan agar perusahaan dapat mencari pengganti untuk posisi yang ditinggalkan. Selanjutnya karyawan yang mengajukan pengunduran diri diwawancarai oleh departemen SDM untuk mengetahui alasan karyawan tersebut ingin keluar dari perusahaan. Dari seluruh karyawan *weaving* yang pindah kerja, ketika diwawancarai hanya beberapa karyawan yang berkenan membagi informasi kepada departemen SDM mengenai ke perusahaan mana tepatnya mereka pindah kerja dan sebagian lagi enggan memberitahu ke perusahaan mana mereka pindah. Dari hasil wawancara dengan karyawan yang

pindah kerja diketahui bahwa rata-rata karyawan pindah ke pabrik tekstil yang berlokasi di daerah M. Toha, Dayeuh Kolot, Kiaracandong, dan Cisirung.

**Tabel 1.3**  
**Status Karyawan Departement *Weaving* yang Mengundurkan Diri**  
**Tahun 2012**

No	Status Pengunduran Diri	Jumlah (karyawan)
1.	Pindah Kerja ke Perusahaan Lain	9
2.	Mengurus Keluarga	3
3.	Hamil	2
4.	Pulang Kampung	1
Total		15

*Sumber:* Departemen HRD PT. Badjatex

**Tabel 1.4**  
**Karyawan Departemen *Weaving* yang Pindah Kerja**  
**ke Perusahaan Lain Berdasarkan Jabatan Tahun 2012**

No.	Jabatan	Jumlah (karyawan)
1.	Manager	-
2.	Kepala Bagian (Kabag)	1
3.	Kepala Seksi (Kasi)	2
4.	Kepala Shift (Kashift)	1
5.	Kepala Regu (Karu)	3
6.	Operator	2
Total		9

*Sumber:* Departemen HRD PT. Badjatex

Berdasarkan tabel 1.3 diketahui bahwa karyawan *weaving* yang mengundurkan diri dengan alasan pindah kerja ke perusahaan lain sebanyak sembilan karyawan. Kesembilan karyawan departemen *weaving* yang pindah kerja ke perusahaan lain terdiri dari beberapa jabatan yang berbeda, antara lain:

- 1) 1 karyawan dengan jabatan Kabag Persiapan,
- 2) 2 karyawan dengan jabatan Kasi yaitu Kasi Indigo dan Kasi Produksi Weaving,
- 3) 1 karyawan dengan jabatan Kashift Warping,
- 4) 3 karyawan dengan jabatan Karu yaitu Karu Warping, Karu Quality Control Indigo, dan Karu Folding,
- 5) 2 karyawan dengan jabatan Operator yaitu Operator Supply Pakan dan Operator Celup.

Karyawan mengundurkan diri karena alasan hamil dan mengurus keluarga maksudnya karyawan *weaving* tersebut memutuskan untuk tinggal di rumah mengurus anak dan suami. Menurut Noe *et al.* (2011:6), “*terdapat dua jenis turnover yaitu involuntary turnover dan voluntary turnover. Involuntary turnover yaitu pergantian yang dilakukan oleh perusahaan (sering kali merupakan orang-orang yang masih ingin bertahan). Voluntary turnover yaitu pergantian yang diajukan sendiri oleh karyawan (sering kali merupakan orang-orang yang ingin dipertahan perusahaan).*” Pengunduran diri karyawan karena mengurus keluarga, hamil, dan pulang kampung dilakukan secara sukarela (*voluntary turnover*) oleh karyawan, merupakan alasan yang tidak dapat dikendalikan oleh PT. Badjatex, begitu juga pengunduran diri karyawan *weaving* karena pindah kerja ke perusahaan lain dilakukan secara sukarela (*voluntary turnover*) namun pengunduran diri ini dapat dikendalikan oleh PT. Badjatex. Hal ini didukung oleh pendapat Mathis dan Jackson (2009:126) yang mengatakan bahwa “*Banyak alasan karyawan yang berhenti tidak dapat dikendalikan oleh organisasi dan alasan-alasan tersebut meliputi: (1) karyawan pindah dari daerah geografis, (2) karyawan memutuskan untuk tinggal di rumah karena alasan keluarga, (3) suami atau istri karyawan dipindahkan, atau (4) karyawan adalah mahasiswa yang baru lulus dari perguruan tinggi. Tetapi yang harus diperhatikan adalah turnover yang dapat dikendalikan.*” Perhatian terhadap *turnover* yang dikendalikan artinya PT. Badjatex dapat menjadikan kejadian karyawan *weaving* yang keluar karena pindah tempat kerja sebagai acuan untuk meningkatkan program retensi karyawan.

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Asri Sumiyati, S.Sos. M.M. Pd selaku Manager HRD PT. Badjatex pada tanggal 07 September 2013, akibat yang dirasakan PT. Badjatex dengan *turnover* karyawan, yakni: menurunnya kualitas kinerja karena pekerjaan yang biasanya dikerjakan empat orang sekarang dikerjakan oleh dua orang, tingginya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk membiayai biaya *turnover* karyawan, seperti biaya perekrutan, seleksi dan *training* karyawan baru serta terganggunya sistem kerja misalnya karena adanya dua pegawai yang keluar dalam suatu departemen menyebabkan manajer mencari pengganti baru yang barang tentu membutuhkan waktu baik dalam perekrutan dan pelatihan.

*Turnover* karyawan *weaving* yang meningkat dan dampak dari *turnover* karyawan yang dialami PT. Badjatex seperti yang telah dijelaskan di atas, perlu diperhatikan lebih lanjut oleh PT. Badjatex untuk mencegah hal tersebut terulang lagi. Oleh karena itu, PT. Badjatex perlu memperhatikan kegiatan retensinya. Menurut Mathis dan Jackson (2009:128), retensi SDM dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni: komponen organisasi, penghargaan, peluang karir, rancangan tugas dan pekerjaan, serta hubungan antar karyawan. Berangkat dari latar belakang dan teori menurut Mathis dan Jackson, peneliti bermaksud melakukan suatu penelitian yang berjudul “**Analisis Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Departemen Weaving PT. Badjatex Tahun 2012)**”. Berdasarkan teori tersebut,

peneliti bermaksud meneliti faktor apa yang mempengaruhi retensi karyawan *weaving*. Penelitian ini dapat menjadi bahan bagi PT. Badjatex untuk mengambil langkah yang tepat dalam mempertahankan karyawan *weaving*.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Perumusan masalah berdasarkan latar belakang penelitian di atas adalah faktor manakah yang paling dominan pada retensi SDM *weaving* PT. Badjatex?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Mengacu pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor mana yang paling dominan pada retensi SDM *weaving* PT. Badjatex.

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat, yaitu:

#### **1. Bagi Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu wujud kontribusi akademik dalam rangka mengetahui faktor yang dominan mempengaruhi retensi SDM sesuai dengan teori yang ada dan menjadi referensi bagi penulis lain untuk penelitian berikutnya.

#### **2. Kegunaan Praktis**

Penelitian ini dapat digunakan sebagai literatur maupun bahan rujukan dan masukan bagi PT. Badjatex agar mengetahui setiap faktor yang mempengaruhi retensi dan komponen apakah dari setiap faktor tersebut yang paling dominan terhadap retensi SDM sehingga PT. Badjatex dapat mengambil langkah yang tepat agar seluruh karyawan *weaving* dapat betah dan bertahan di PT. Badjatex serta mengurangi tingkat pengunduran diri karyawan.

### **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Tugas akhir ini terdiri dari lima bab yang disertai oleh gambar, tabel, dan diberi pelengkap berupa judul, abstrak, daftar isi, serta daftar pustaka.

Bab I berisi tentang pendahuluan, yang didalamnya terdapat penjabaran tentang gambaran objek penelitian, termasuk logo organisasi, visi, misi, serta bidang usaha dalam perusahaan. Kemudian dilanjutkan dengan latar belakang penelitian yang membuat penulis mengangkat masalah dalam penelitian ini. Setelah itu, penjelasan mengenai rumusan masalah yang dibuat dalam bentuk pertanyaan dan tujuan penelitian yang dibuat dalam bentuk kalimat

penyataan dari pertanyaan yang ada dalam rumusan masalah. Dilanjutkan dengan kegunaan penelitian dan sistematika penulisan tugas akhir.

Bab II berisi tentang tinjauan pustaka penelitian berupa rangkuman teori maupun penelitian-penelitian terdahulu yang menjadi dasar penyusunan kerangka pemikiran penelitian dengan penjabarannya. Disertai juga hipotesis berdasarkan literatur yang sudah disertakan oleh penulis.

Bab III berisi tentang metode penelitian yang memiliki sub bab jenis penelitian, variabel operasional penelitian, teknik sampling yang digunakan dalam penelitian, data dan teknik pengumpulan data penelitian, uji validitas dan reliabilitas, serta analisis data yang digunakan dalam penelitian untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan.

Bab IV berisi tentang hasil dan pembahasan yang dijabarkan dalam sub-sub bab karakteristik responden penelitian, hasil penelitian dan pembahasan.

Bab V berisi tentang kesimpulan dari penelitian ini serta saran yang diberikan penulis untuk penelitian sejenis yang akan datang dan bagi PT. Badjatex.