

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era persaingan bisnis yang semakin ketat, setiap perusahaan dituntut untuk dapat mengelola sumber daya manusia dengan optimal sebagai langkah strategis dalam membangun pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Keberhasilan suatu perusahaan tidak lagi bersumber dari infrastruktur teknologi atau finansial, melainkan pada efektifitas manajemen, pengembangan dan talenta yang unggul. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan aset utama yang berkontribusi aktif dalam menghasilkan inovasi, mengembangkan produktivitas, serta mempertahankan kemampuan bersaing perusahaan dalam menghadapi dinamika pasar. Hal ini berlaku pada seluruh sektor Industri, termasuk sektor manufaktur yang bergerak pada produksi tekstil seperti industri garmen.

Sektor industri di Indonesia khususnya industri garmen menjadi salah satu pemegang peran penting dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia. Sektor industri pengolahan yang didalamnya mencakup industri tekstil dan pakaian saat ini secara konsisten telah menjadi salah satu penyumbang dalam pertumbuhan ekonomi di Indonesia, pada tahun 2025, tercatat sebanyak 35.134 unit usaha industri manufaktur (Direktori Industri Manufaktur 2025 - Badan Pusat Statistik Indonesia). Dalam hal ini, perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang industri menghadapi tekanan yang kompetitif, baik dari perusahaan

lokal hingga merek internasional yang semakin aktif merambah pasar Indonesia. Akibatnya, perusahaan tidak hanya bersaing di sisi inovasi dan produksi, melainkan juga dalam menciptakan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas sebagai basis kekuatan kompetitif jangka panjang. Dengan demikian, perusahaan perlu menyusun strategi manajemen karyawan yang tidak sekedar berfokus pada rekrutmen, namun juga pada upaya mempertahankan karyawan untuk tetap menjaga loyalitas dan kontribusi maksimal.

Tingginya tingkat persaingan dalam industri tersebut menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif. Salah satu isu yang paling krusial bagi manajemen adalah mempertahankan karyawan berbakat dan berpengalaman agar tidak meninggalkan perusahaan. Dengan demikian, maka retensi karyawan tidak hanya sekedar indikator dalam manajemen sumber daya manusia, melainkan merupakan cerminan dari kesehatan dan daya saing perusahaan secara keseluruhan. Menurut (Ghani *et al.*, 2022) Retensi Karyawan adalah langkah dalam mempertahankan karyawan atau mendorong mereka untuk tetap bekerja di perusahaan selama mungkin. Retensi karyawan merupakan strategi penting yang diperlukan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki potensi tinggi agar tetap loyal kepada pekerjaan dan perusahaan (Andari *et al.*, 2021).

Angka perputaran karyawan atau *employee turnover* yang tinggi dapat merugikan perusahaan karena kehilangan talenta, lonjakan biaya rekrutmen, proses pelatihan karyawan ulang dan turunnya tingkat produktivitas karyawan (Suhita & Larasati, 2025). Biaya pengeluaran yang timbul dari tahapan

rekrutmen, seleksi, pelatihan, hingga orientasi karyawan baru tercatat jauh lebih tinggi dibandingkan pengeluaran yang diperlukan untuk mempertahankan yang telah tersedia. Dengan demikian, retensi karyawan tidak hanya berperan dalam mempertahankan tenaga kerja, namun juga berfungsi investasi strategis untuk menjaga stabilitas operasional dan efisiensi anggaran perusahaan dalam jangka panjang.

Sejumlah studi terkini menunjukkan bahwa retensi karyawan tidak hanya ditentukan oleh aspek kompensasi finansial, melainkan pada berbagai macam faktor yang saling berhubungan satu sama lain. Salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan retensi karyawan yaitu partisipasi karyawan. Menurut (Kalia *et al.*, 2023) partisipasi karyawan adalah tingkat keterlibatan secara emosional maupun psikologis karyawan terhadap tujuan organisasi serta pelaksanaan dan pembagian tanggung jawab di dalamnya. (Khalid & Nawab, 2018) menyatakan bahwa ketika karyawan merasa semua bentuk partisipasi dan pendapat mereka di hargai, mereka akan cenderung merasa terikat secara emosional dengan perusahaan, yang akhirnya meminimalisir niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Maka dari itu, perusahaan yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan serta penyelesaian masalah secara aktif akan menumbuhkan loyalitas jangka panjang serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif. Pada akhirnya, hal tersebut akan menekan tingkat pergantian karyawan dan memperkuat produktivitas perusahaan dalam jangka panjang.

Namun, hubungan antara partisipasi karyawan dengan retensi karyawan tidak selalu bersifat langsung dan sederhana, perusahaan tidak cukup hanya dengan mendorong partisipasi, tetapi juga harus memastikan bahwa peran serta karyawan tersebut menciptakan rasa puas yang nyata bagi karyawan. Kepuasan kerja memiliki peran sebagai mediasi yang menghubungkan dan memperkuat pengaruh partisipasi karyawan terhadap retensi karyawan. Menurut (Armanda, I. N., & Pujiati, 2025) kepuasan kerja adalah suatu sikap dan kondisi yang ditunjukkan karyawan kepada perusahaan yang timbul karena karyawan tersebut merasa puas terhadap sistem kerja yang berlaku. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Aseanty *et al.*, 2025) Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor utama dalam strategi retensi, karena perusahaan yang secara konsisten memelihara aspek ini akan memiliki peluang jauh lebih besar untuk mempertahankan tenaga kerjanya dalam jangka panjang.

Industri manufaktur memiliki karakteristik berupa beban kerja yang tinggi dan tenggat waktu yang ketat, membuat karyawan dituntut untuk selalu tangkas, adaptif, kompeten dan bertanggung jawab penuh atas pekerjaannya (Juwita, 2026). Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan memberikan bukti empiris mengenai peran partisipasi karyawan dan kepuasan kerja sebagai prediktor retensi dalam konteks perusahaan manufaktur Indonesia. Mengacu pada kerangka konseptual, objek dari penelitian ini dilaksanakan industri manufaktur, khususnya pada sektor industri garmen.

Menurut (Mashuri, 2025) industri garmen merupakan industri padat karya yang sangat bergantung pada sumber daya manusia, dimana industri

garmen di Indonesia menghadapi tantangan berupa tingginya perputaran tenaga kerja dan penurunan jumlah pekerja akibat PHK maupun *resign*. Di tengah tekanan eksternal yang begitu besar tersebut, kemampuan perusahaan yang bergerak di industri garmen untuk bertahan sangat ditentukan oleh stabilitas internal, terutama dalam mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan berpengalaman. Selain itu, industri garmen merupakan salah satu sektor manufaktur yang sangat bertumpu pada capaian kinerja karyawan bagian produksi (Wardaya *et al.*, 2025).

Karakteristik pekerjaan dalam industri garmen sendiri umumnya ditandai dengan industri yang padat karya, sangat bergantung pada kualitas produk, dan berfokus pada ekspor (Halawa & Satato, 2025). Kondisi ini menyebabkan perusahaan garmen terus-menerus kehilangan pekerja terampil dan harus mengeluarkan biaya besar untuk merekrut dan melatih tenaga kerja baru, yang pada akhirnya menggerogoti daya saing dan profitabilitas perusahaan. Dengan memahami bagaimana partisipasi karyawan memengaruhi retensi melalui kepuasan kerja, diharapkan penelitian ini dapat memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen perusahaan garmen dalam merancang strategi SDM yang lebih efektif, serta memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

1.2. Perumusan Masalah

1. Apakah Partisipasi Karyawan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
2. Apakah Partisipasi Karyawan berpengaruh terhadap Retensi Karyawan?

3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Retensi Karyawan?
4. Apakah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh antara Partisipasi Karyawan terhadap Retensi Karyawan?

1.3. Batasan Masalah

1. Partisipasi Karyawan

Menurut Singla (2017) dalam (Kalia *et al.*, 2023) partisipasi karyawan merupakan keterlibatan emosional dan mental karyawan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan serta dalam pembagian tanggung jawab di dalam perusahaan. Keterlibatan seperti ini menggambarkan peran aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang dapat meningkatkan produktivitas, komitmen, serta rasa memiliki terhadap perusahaan.

2. Kepuasan kerja

Menurut (Sishuwa & Phiri, 2020) Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk *respons* positif individu terhadap pekerjaannya yang pada dasarnya mencerminkan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya. Pengertian ini diperkuat oleh Ngoma dan Ntale (2019) dalam (Kalia *et al.*, 2023) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang tercermin dari meningkatnya komitmen, loyalitas, dan rasa puas dari praktik bisnis yang adil.

3. Retensi Karyawan

Menurut (Ayu Trisna Wijayanthi *et al.*, 2024) retensi karyawan merujuk pada kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan, sekaligus menekan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Definisi ini

diperkuat oleh Walker (2001) dalam (Kalia *et al.*, 2023) retensi karyawan merupakan upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang potensial agar tetap bekerja dan berkomitmen dalam perusahaan.

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh Partisipasi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh Partisipasi Karyawan terhadap Retensi Karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan.
4. Untuk mengetahui peran Kepuasan Kerja sebagai pemediasi pengaruh antara Partisipasi Karyawan terhadap Retensi Karyawan.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan mengenai hubungan antara partisipasi karyawan, kepuasan kerja dan retensi karyawan. Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang mengkaji pengaruh partisipasi karyawan terhadap retensi karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, baik dalam konteks penelitian yang berbeda maupun dengan penambahan variable-variabel lain.

1.5.2. Manfaat Praktis

Bagi instansi, penelitian ini bermanfaat sebagai landasan pertimbangan atau masukan bagi perusahaan di industri manufaktur khususnya pada sektor garmen dalam merancang kebijakan dan strategi sumber daya manusia yang lebih efektif, terutama dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dalam kepuasan kerja guna memastikan tingkat retensi karyawan tetap tinggi. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat membantu perusahaan dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi keinginan karyawan untuk tetap berada di dalam perusahaan sehingga perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan loyalitas karyawan, dan menurunkan tingkat pergantian karyawan.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disusun untuk memberikan gambaran jelas mengenai dari setiap bab yang akan dibahas. Sistematika tersebut terdiri dari lima bab utama:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab 1 ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab 2 ini menguraikan landasan teori yang relevan dengan variabel penelitian ini yaitu partisipasi karyawan, kepuasan kerja dan retensi karyawan.

Selain itu, bab ini juga memuat penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, dan kerangka penelitian.

BAB III METODOLOGI

Pada bab 3 ini menguraikan mengenai jenis penelitian, obyek penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada 4 ini menyajikan hasil uji instrumen yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, kemudian juga uji Statistik Deskriptif yang terdiri dari profil responden dan statistik deskriptif variabel. selain itu juga menjelaskan hasil dari uji hipotesis serta pembahasan setiap hasil.

BAB V PENUTUP

Pada bab 5 menyajikan Kesimpulan, Implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan saran.