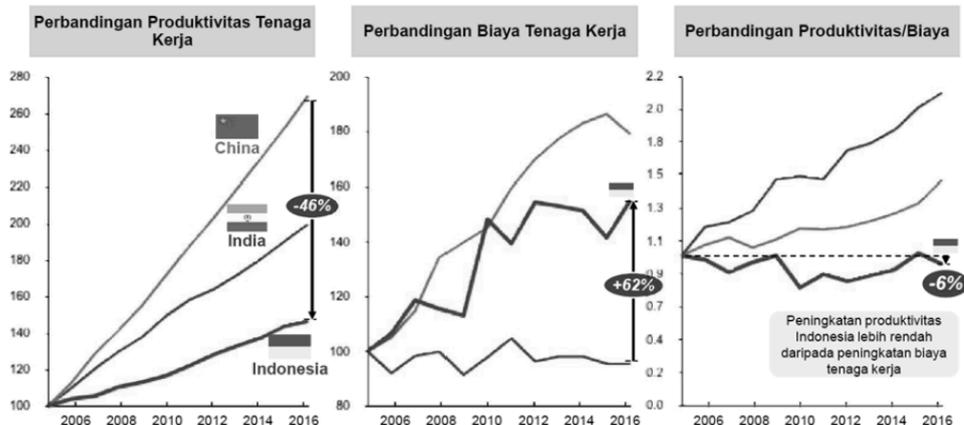


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Menurut penelitian terbaru oleh Deloitte (2023) yang berjudul "*The Future of Work in Indonesia: Embracing the Era of AI and Automation*", transformasi digital dan Industri 5.0 telah menciptakan tantangan signifikan bagi entitas bisnis di Indonesia dalam pengelolaan SDM. Penelitian ini menyoroti bahwa perkembangan AI dan otomatisasi telah mengubah lanskap industri secara fundamental, mendorong perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat. Lebih lanjut, Schwab dan Zahidi (2020) dalam buku mereka "*Shaping the Future of the New Economy and Society*" menekankan peran vital SDM sebagai katalis inovasi dan keberlanjutan bisnis di era digital ini.



Gambar 1.1 Produktivitas Tenaga Kerja

Sumber : Kementerian Perindustrian, 2018

Berdasarkan laporan resmi Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (2018), pada tanggal 4 April 2018, Presiden Indonesia, Joko Widodo secara resmi meluncurkan inisiatif nasional "*Making Indonesia 4.0*". Menurut Drath dan Horch (2014) dalam jurnal mereka "*Industrie 4.0: Hit or Hype?*", inisiatif semacam ini merupakan respons strategis terhadap tantangan dan peluang yang dibawa oleh

revolusi industri keempat serta lahir sebagai jawaban atas permasalahan produktivitas yang relatif rendah di sektor industri Indonesia. Menurut data dari Kementerian Perindustrian, produktivitas tenaga kerja Indonesia masih tertinggal dibandingkan negara-negara lainnya seperti China dan India, sebagaimana terlihat pada Gambar 1.1.

Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (2018) dalam dokumen resmi "*Making Indonesia 4.0*" menetapkan 10 prioritas nasional untuk mendorong pertumbuhan industri yang lebih kompetitif di era digital. Prioritas-prioritas ini, menurut analisis Irianto (2017) dalam jurnalnya "*Industry 4.0; The Challenges of Tomorrow's Industry*", mencakup berbagai aspek mulai dari perbaikan alur material hingga penyesuaian peraturan yang bertujuan untuk mendorong pertumbuhan industri yang lebih kompetitif di era digital.

Dalam implementasi awalnya, *Making Indonesia 4.0* memfokuskan pada lima sektor industri, yaitu makanan dan minuman, tekstil dan busana, otomotif, kimia, dan elektronik. Masing-masing sektor ini memiliki target, seperti menjadikan Indonesia sebagai kekuatan besar di sektor makanan dan minuman ASEAN dan menjadi pemain utama dalam ekspor kendaraan ICE (*Internal Combustion Engine*) dan EV (*Electric Vehicle*).

Laporan Kemajuan *Making Indonesia 4.0* yang dirilis oleh Kementerian Perindustrian (2022) menunjukkan bahwa program ini telah berhasil meningkatkan kesadaran tentang Industri 4.0 pada lebih dari 2000 industri di Indonesia, terutama dari sektor manufaktur. Hal ini sejalan dengan temuan Tjahjono et al. (2017) dalam penelitian mereka "*What does Industry 4.0 mean to Supply Chain?*", yang menekankan pentingnya peningkatan kesadaran industri dalam adopsi teknologi Industri 4.0. Selain itu, telah dilakukan sertifikasi dan pelatihan manajer transformasi Industri 4.0, dengan lebih dari 300 orang telah dilatih hingga akhir 2019. Yang lebih mengembirakan, lebih dari 50% peserta pelatihan ini telah memulai transformasi di perusahaan mereka masing-masing.

Seiring dengan berjalannya waktu, tren adopsi teknologi di sektor industri manufaktur Indonesia menunjukkan peningkatan yang signifikan. Berdasarkan "Survei Adopsi Teknologi Industri 4.0" yang dilakukan oleh Kementerian Perindustrian (2023), tingkat adopsi teknologi Industri 4.0 di sektor manufaktur Indonesia meningkat dari 35% pada tahun 2020 menjadi 42% pada tahun 2022. Peningkatan ini, menurut analisis Prasetyanti dan Simatupang (2021) dalam jurnal mereka "*The Adoption of Industry 4.0 Technologies in Indonesian Manufacturing Firms*", mencerminkan kesadaran yang tumbuh di kalangan pelaku industri akan pentingnya transformasi digital dalam meningkatkan daya saing global.

Namun demikian, meskipun terjadi peningkatan, tingkat adopsi teknologi di Indonesia masih tertinggal dibandingkan negara-negara tetangga di kawasan ASEAN. Menurut laporan "*ASEAN 4.0: Digital Transformation in Southeast Asia*" yang diterbitkan oleh McKinsey & Company (2023), Singapura telah mencapai tingkat adopsi teknologi Industri 4.0 sebesar 67% pada tahun 2022, sementara Malaysia mencapai 58%. Sementara itu, Tay dan Low (2017) dalam penelitian mereka "*Industry 4.0 in Singapore: Governance and Economic Implications*" menyoroti bahwa kesenjangan ini menunjukkan masih adanya peluang besar untuk peningkatan dan investasi dalam teknologi, terutama di sektor manufaktur Indonesia.

Dalam konteks ini, Indonesia, sebagai salah satu kekuatan ekonomi terbesar di kawasan Asia Tenggara, sedang mengalami transformasi industri yang cepat. Pemerintah Indonesia telah menginisiasi program "*Making Indonesia 4.0*" yang bertujuan meningkatkan daya saing industri nasional di era digital. Inisiatif ini memiliki dampak atau pengaruh terhadap manajemen SDM di berbagai sektor, termasuk industri manufaktur seperti PT Dynaplast. PT Dynaplast, sebagai produsen kemasan plastik terkemuka di Indonesia, menghadapi berbagai tantangan terkait manajemen SDM yang berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan (*preliminary research*), data primer, dan data sekunder yang telah penulis peroleh, terdapat

beberapa fenomena yang memerlukan perhatian khusus dan dapat ditelaah lebih lanjut.

DATA ABSENSI KARYAWAN PT. DYNAPLAST 02 BULAN JANUARI - DESEMBER 2022								
BULAN	JUMLAH KARYAWAN	JUMLAH TIDAK HADIR					JUMLAH ABSENSI	PRESENTASE ABSENSI
		Alpa	Ijin	Sakit	Cuti	Keterlambatan		
JANUARI 22	456	3	2	6	4	25	40	8,77%
FEBRUARI 22	455	-	1	5	4	22	32	7,03%
MARET 22	456	2	3	2	5	17	29	6,34%
APRIL 22	455	1	1	6	4	24	36	7,91%
MAY 22	454	-	2	7	6	24	39	8,59%
JUNI 22	453	2	3	5	4	28	42	9,27%
JULI 22	453	-	1	6	5	25	37	8,17%
AGUSTUS 22	453	3	2	8	4	20	37	8,17%
SEPTEMBER 22	452	1	1	9	7	15	33	7,30%
OKTOBER 22	445	3	2	6	4	25	40	8,99%
November 22	444	-	1	5	4	22	32	7,21%
DESEMBER 22	449	2	3	2	5	17	29	6,46%
Total Presentase								7,85%

DATA ABSENSI KARYAWAN PT. DYNAPLAST 02 BULAN JANUARI - DESEMBER 2023								
BULAN	JUMLAH KARYAWAN	JUMLAH TIDAK HADIR					JUMLAH ABSENSI	PRESENTASE ABSENSI
		Alpa	Ijin	Sakit	Cuti	Keterlambatan		
JANUARI 23	449	3	2	6	4	25	40	8,91%
FEBRUARI 23	447	-	1	5	4	22	32	7,16%
MARET 23	448	2	3	2	5	17	29	6,47%
April-23	450	1	1	6	4	24	36	8,00%
MAY 23	450	-	2	4	6	24	36	8,00%
JUNI 23	450	2	3	5	4	28	42	9,33%
JULI 23	445	-	1	6	5	25	37	8,31%
AGUSTUS 23	445	3	2	5	4	20	34	7,64%
SEPTEMBER 23	445	1	2	9	7	15	34	7,64%
Oktober 23	444	2	2	6	4	25	39	8,78%
November-23	445	-	1	5	4	22	32	7,19%
Desember 23	442	1	1	9	7	15	33	7,47%
Total Presentase								7,91%

DATA ABSENSI KARYAWAN PT. DYNAPLAST 02 BULAN Januari s/d September 2024								
BULAN	JUMLAH KARYAWAN	JUMLAH TIDAK HADIR					JUMLAH ABSENSI	PRESENTASE ABSENSI
		Alpa	Ijin	Sakit	Cuti	Keterlambatan		
Januari 2024	442	3	2	6	4	25	40	9,05%
Februari 2024	444	0	1	5	4	22	32	7,21%
Maret 2024	445	2	3	3	5	17	30	6,74%
April-24	445	4	3	7	6	20	40	8,99%
Mei 24	447	1	2	4	5	15	27	6,04%
Juni 24	447	3	1	3	4	10	21	4,70%
Juli 24	447	0	4	5	3	12	24	5,37%
Agustus 24	446	1	5	6	2	14	28	6,28%
September-24	445	2	4	3	4	13	26	5,84%
Total Presentase								6,69%

Gambar 1.2 Data Absensi Karyawan Dynaplast tahun 2022-2024

Sumber : Data Perusahaan, 2024

Pertama, terkait tingkat kehadiran karyawan. PT Dynaplast mulai memberlakukan program “*best employment*” pada tahun 2019 untuk satu karyawan pabrik dan satu karyawan kantor. Karyawan pabrik adalah karyawan produksi yang mana bersangkutan pautan dengan mesin, sedangkan karyawan kantor adalah karyawan operasional perusahaan yang berkaitan dengan komputer atau laptop, seperti *Financial Accounting, Human Resource, Sales*, dsb. *Best employment* ditujukan untuk karyawan terbaik selama satu tahun yang absennya tidak pernah telat dan jumlah tidak hadir paling sedikit yakni dari segi alpha, izin, sakit, dan cuti. Nantinya, setiap karyawan yang terpilih akan diberikan bonus atau intensif oleh perusahaan. Namun, meskipun sudah diberlakukannya sistem ini sejak tahun 2019, data yang penulis peroleh dari tiga tahun terakhir menunjukkan bahwa tingkat kehadiran masih dapat dikatakan sama saja atau tidak mengalami

adanya peningkatan. Pada tahun 2022 total persentase karyawan sebanyak 7,85%, tahun 2023 sebanyak 7,91%, dan terakhir yakni pada tahun 2024 sebanyak 6,69%. Hal ini membuktikan bahwa sistem *best employment* masih kurang efektif dan perlu ditingkatkan lagi agar karyawan yang ada di Dynaplast dapat merasa benar-benar diberdayakan oleh perusahaan.



Gambar 1.3 Hasil Kuesioner Tingkat Kebisingan

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

Kedua, terkait lingkungan kerja terutama kebisingan (gangguan suara). Hasil kuesioner yang telah dilakukan oleh penulis dengan total 72 responden menunjukkan bahwa 35 individu merasa cukup terganggu dan 8 individu merasa sangat terganggu oleh kebisingan mesin selama bekerja. Lalu, ketika penulis melakukan observasi selama di PT Dynaplast, penulis mendapati bahwasanya terdapat satu kasus seorang manajer gudang (*warehouse*) bernama Bapak Budi yang mengalami gangguan pendengaran akibat paparan suara mesin yang berlebihan. Hal ini mengakibatkan beliau sulit untuk mendengar di kuping bagian kiri dan cukup mengganggu dirinya saat bekerja.

Ketiga, terkait jadwal kerja produksi di PT Dynaplast Jatake. Divisi produksi terbagi menjadi tiga departemen yaitu *injection*, *blow*, dan *decoration*, yang ketiganya saling bersangkutan pautan. Karyawan produksi sendiri dibagi menjadi 3 shift kerja yaitu dari jam 07:00-15:00 (shift pagi), 15:00-23:00 (shift sore), dan yang terakhir 23:00-07:00 (shift malam). Tujuannya dibagi menjadi 3 shift ini agar mesin yang ada di Dynaplast dapat terus jalan setiap harinya. Bukan

hanya itu saja, di dynaplast ini juga terdapat karyawan non-shift yang mana ditugaskan untuk mengganti atau istilahnya “take over” karyawan shift agar tidak terjadinya lembur.

JADWAL 7 REGU 2 / 1 / 2024								
SHIFT	SENIN	SELASA	RABU	KAMIS	JUM AT	SABTU	MINGGU	KETERANGAN
I	AD	AE	BE	BF	CF	CG	DG	SHIFT 7 REGU
II	BE	BF	CF	CG	DG	DA	AE	SHIFT 7 REGU
III	CG	DG	AD	AE	BE	BF	CF	SHIFT 7 REGU
OFF	F	C	G	D	A	E	B	OFF 7 REGU

REGU	A	B	C	D	E	F	G	REGU / GRUP
1	YENI ANGGAEINI (8871)	EKA PRIASTUTI (117)	SUPRAPTI (116)	TRI ASTUTI (8918)	SUHARTI (1283)	NURAINI(8922)	VAHYUNINGSIH (888)	OP WINDU
2	Anne N	phan	Luhli	FIKA	Agnez	SITI SOPIAH (HL)	MUTIARA	OP HANIK
3	SITIMAESAROH (8821)	VASIAH (925)	DEVI MAPLINA(9052)	MISRINEM (1730)	MUNFAIDAH(8880)	RINDI V (9054)	PUJI ASTUTI(2124)	OP PLUSOP HESTO
4	Febby	Suci Vmarti (1172)	Agu Puspa Aji	IKA YULIYATUN (8893)	KOKOMI (796)	HRVAT (9076)	VAHYUNINGSIH(8903)	OP SET PANADOL
5	ANDRI V (8311)	DAYANA (114)	EKA V (8857)	MEDIA WATI (856)	SULASTRIH (1050)	SRIYANTI (8905)	INGGI REGINA S	OP 7 REGU
6	ADINDA NURAZIZA	ISMAVATI (H)	ELIS SURYANI	Mila	NOVA	Rini P (HL)	Dio janeta	OP 7 REGU
7		Heti (1403)						OP 7 REGU
8	YULIANTO (8456)	SUYANTO (143)	WIRYANTO (452)	MEYAHDI (1145)	ROMLI (8312)	EKO P (534)	JAYADI (362)	SUPERVISOR
9	NENGSIH (8876)	LIAHM (1273)	VAHYUS (418)	NURFANI (1212)	MISUGIANTI (406)	ONENGY (8883)	YULIANA (8870)	OP 7 REGU
10	JUARSIH (1141)	YAYAHAR (275)	HELYANA (858)	NURHAIDAN (1171)	HAIDAH (254)	EVI SAFI (8881)	HAYATI (274)	OP 7 REGU
11	FATMAWATI (8908)	ETI (397)	FRANSISKAM (279)	YELIANI (826)	SITI SIALIS (358)	FIBRY S (352)	BOYATI (665)	OP 7 REGU
12	ASNANI (201)	PEP V (9103)	Amelia Putu	MASRUOH (402)	DIANA A (1417)	RIKHATI (399)	VAHYUNINGSIH a(8894)	OP 7 REGU
13	Dva novita zari	Sulastri 118		RESTU (8878)	Purni E	SAKDIAH (849)	NURMASH (8886)	OP 7 REGU
14	SUPRIATNA (751)	RISON G (855)	Dede Maulana (8885)	Sanusi	Andika Fatmali 1313	KEMAS HELMI (1206)	Dwi wahyudi 5009	OP MASTERAL

NON SHIFT 7 REGU							
	Senin	selasa	rabu	kamis	Jumat	sabtu	Minggu
		Mareta	wahyu mullawati	reza Ayu	FITRI NUR JUWAIRIAH (E	Nurhayati (587	PUJI RAHMNI (614)
							MURHAYATI (678)

NON SHIFT							
DINA AMBARVATI (8239)	Office	MURI NOVYANTO (6972)	Material Preparation				
MUHTAR VAHYUDI	Office	SUANTO (453)	Material Preparation				
NGUMAR SADELI	Office	SUPARMAN (8879)	Material Preparation				
sifa (HL)	Office	MASIS (252)	Paket				

Gambar 1.4 Jadwal 7 Regu Karyawan Produksi (Injection)

Sumber : Data Perusahaan, 2024

Jadwal shift dan non-shift karyawan produksi menggunakan sistem 7 regu yang mana merupakan sistem kerja yang membagi karyawan menjadi 7 regu, di mana setiap regu bekerja selama 6 hari berturut-turut, kemudian libur selama 1 hari. Setiap 2 hari masuk, masing-masing regu (A-G) dijadwalkan untuk masuk shift yang berbeda-beda. Misalnya, regu A hari senin-selasa shift pagi, rabu-kamis shift malam, sabtu-minggu shift sore, dan hari jumatnya libur seperti yang tertera pada gambar diatas.

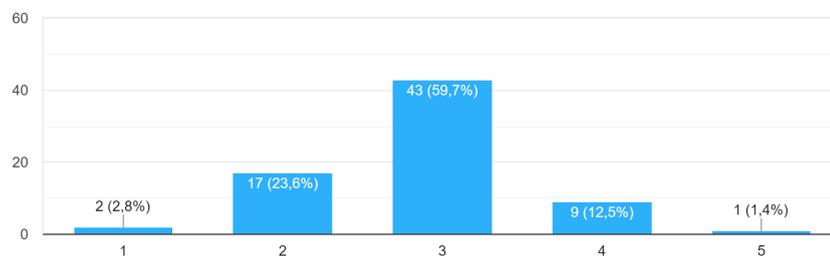
Berdasarkan Pasal 77 ayat 1, UU No.13/2003, setiap karyawan hanya diperbolehkan bekerja setiap minggunya maksimal 40 jam. Oleh karena itu, dikarenakan di jadwal shift (pertama, kedua, dan ketiga) kerja karyawan per harinya 7 jam, maka total per minggunya 42 jam apabila dihitung 1 jam istirahat per harinya dan 1 hari libur, yang mana berarti bahwa telah melebihi ketentuan dari undang-undang yang telah ditetapkan/berlaku. Oleh karena itu, untuk mencegah karyawan shift tersebut “lembur otomatis”, maka diberlakukan

karyawan non-shift dan dijadwalkan secara khusus. Karyawan non-shift ini sama-sama diwajibkan untuk bekerja maksimal 40 jam dan memiliki jatah libur satu hari per minggunya. Jadi intinya, dengan sistem 7 regu ini, perusahaan dapat memastikan bahwa selalu ada karyawan yang bekerja setiap harinya tanpa melebihi batas waktu yang telah ditentukan sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas PT Dynaplast (DP02).

Namun, penjadwalan tersebut hanya berlaku di departemen *injeksi* dan *decoration* saja yang mana jadwal tersebut dilakukan secara efisien, dengan sistem rotasi yang terstruktur. Berbanding terbalik dengan departemen *blow*, karyawan non-shift diwajibkan bekerja dari Senin hingga Sabtu dan libur pada hari Minggu. Perbedaan penjadwalan ini menimbulkan inefisiensi, terutama pada hari Minggu ketika karyawan non-shift tidak bekerja, mengakibatkan karyawan shift harus “kerja lembur otomatis”.

Dari kasus kerja lembur otomatis tersebut, banyak karyawan yang ingin atau secara sukarela untuk lembur dikarenakan mereka memperoleh *reward systems* berupa kompensasi. Hal ini justru menyenangkan karyawan yang mendapat jatah untuk lembur dan dapat dikatakan positif dari perspektif karyawan. Akan tetapi, berbanding terbalik dengan Dynaplast yang mana harus mengeluarkan *cost* lebih untuk biaya dari lembur mereka.

Menurut saya sirkulasi udara sudah sangat baik
72 jawaban

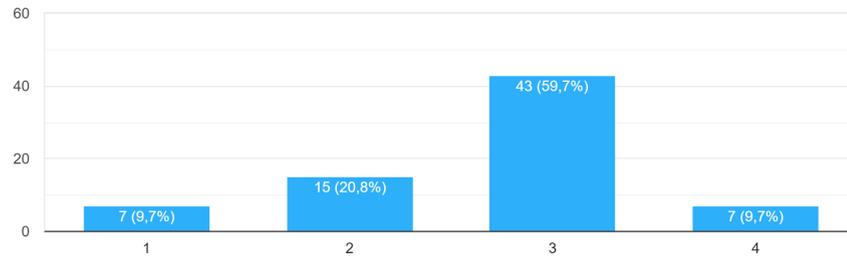


Gambar 1.5 Hasil Responden Sirkulasi Udara

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

Tingkat kesejukan udara dalam ruangan sudah baik.

72 jawaban

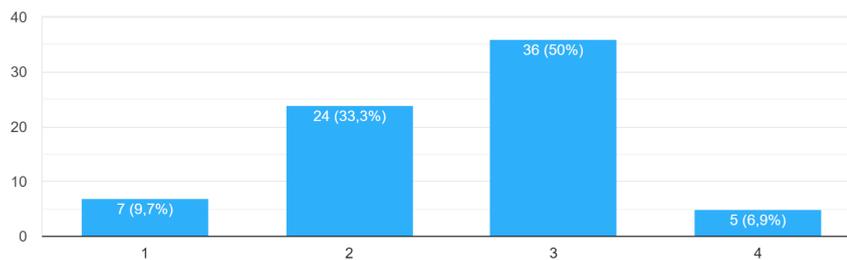


Gambar 1.6 Hasil Responden Tingkat Kesejukan Udara

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

Saya tidak terganggu dengan polusi di sekitar lingkungan pabrik.

72 jawaban

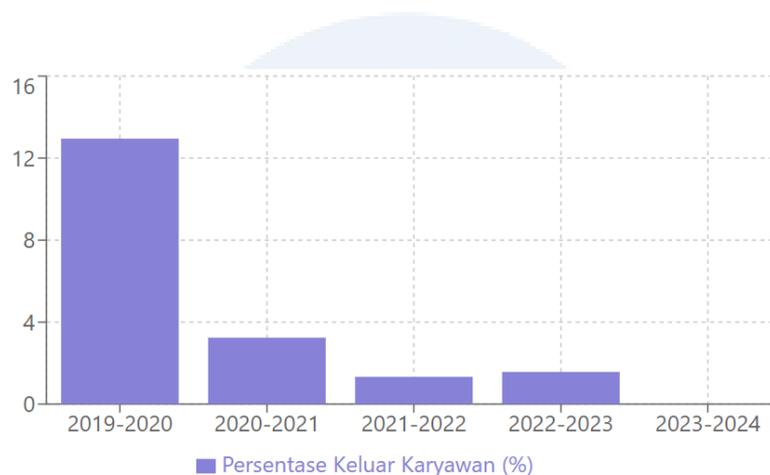


Gambar 1.7 Hasil Responden Polusi Pabrik

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

Selanjutnya masalah yang keempat yakni terkait sirkulasi udara dan tingkat polusi pabrik. Hasil kuesioner mengindikasikan ketidakpuasan karyawan terhadap sirkulasi udara, tingkat kesejukan, dan tingkat polusi yang mengganggu kinerja. Dari total 72 responden, 17 responden mengatakan bahwa kurang puas terhadap sirkulasi udara, sementara 15 responden mengatakan bahwa mereka tidak cukup puas terhadap tingkat kesejukan udara dan 24 responden mengatakan bahwa mereka merasa cukup terganggu dengan polusi udara yang ada di lingkungan sekitar pabrik. Bukan hanya itu saja, apabila dilihat dari jumlah responden yang sangat tidak puas terkait sirkulasi, kesejukan, dan polusi

berjumlah sebanyak 16 responden (total). Kondisi ini tidak hanya mempengaruhi rasa nyaman tetapi juga berpotensi berdampak pada kesehatan jangka panjang karyawan dan membutuhkan perhatian lebih lanjut dari PT Dynaplast untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan produktivitas karyawan.



Gambar 1.8 Jumlah Persentase *Turnover Rate* Tahun 2019-2024

Sumber: Data Perusahaan, 2024

Berdasarkan data *turnover rate* yang dihitung oleh departemen HR Dynaplast, terlihat adanya fluktuasi signifikan dalam persentase keluar karyawan di PT Dynaplast Jatake selama periode 2019-2024. Tingkat *turnover* tertinggi terjadi pada periode 2019-2020 dengan angka mencapai 12.95%, jauh melampaui angka toleransi pada umumnya yang berkisar antara 10-15% per tahun. Meskipun terjadi penurunan drastis pada periode-periode berikutnya, dengan angka terendah 0% pada 2023-2024, tren keseluruhan masih perlu diwaspadai mengingat dampaknya terhadap operasional dan produktivitas perusahaan. Fluktuasi yang tajam ini dapat mengganggu stabilitas tim kerja, menurunkan efisiensi produksi, dan meningkatkan biaya rekrutmen serta pelatihan karyawan baru.

Jika dibandingkan dengan rata-rata industri manufaktur di Indonesia yang umumnya berkisar antara 5-8% per tahun, *turnover rate* PT Dynaplast Jatake pada beberapa periode masih tergolong tinggi. Hal ini mengindikasikan adanya

tantangan khusus dalam retensi karyawan (kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan) yang terkait dengan pemberdayaan seperti *training*, kondisi kerja, kompensasi, atau faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja. Penurunan tajam hingga 0% pada periode 2023-2024, meskipun terlihat positif, perlu dievaluasi lebih lanjut untuk memastikan apakah ini merupakan hasil dari perbaikan strategi retensi karyawan atau disebabkan oleh faktor eksternal seperti kondisi ekonomi atau pasar tenaga kerja.

Tingginya *turnover rate*, terutama pada periode awal, dapat mencerminkan tingginya niat pindah karyawan (*turnover intention*). Ini menjadi indikator penting bagi PT Dynaplast Jatake untuk mengevaluasi efektivitas strategi manajemen SDM, terutama dalam konteks retensi karyawan di era Industri 4.0. Perusahaan perlu menganalisis faktor-faktor yang mendorong keinginan karyawan untuk pindah, seperti komunikasi internal dengan karyawan, pemberdayaan yang bisa diberikan oleh perusahaan, atau gaji (kompensasi), dan mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan. Dengan demikian, PT Dynaplast Jatake dapat mempertahankan para karyawannya dan memastikan stabilitas operasional jangka panjang.

DATA KARYAWAN PT. DYNAPLAST 02 JATAKE							
TAHUN 2019 - 2024							
POSISI	JUMLAH KARYAWAN (TAHUN)						KETERANGAN
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Manager	4	4	5	4	3	3	Masa Kerja > 5 Tahun
Junior Manager	6	6	4	5	7	7	Masa Kerja > 5 Tahun
Senior Staff	26	26	23	23	20	23	Masa Kerja > 5 Tahun
Staff	135	126	124	123	125	123	Masa Kerja > 5 Tahun
Operator Permanent	352	308	299	291	287	284	Masa Kerja > 5 Tahun
Operator Kontrak	12	0	0	3	0	5	Masa Kerja Max 1 Tahun
TOTAL	535	470	455	449	442	445	

Gambar 1.9 Jumlah Total Karyawan Tahun 2019-2024

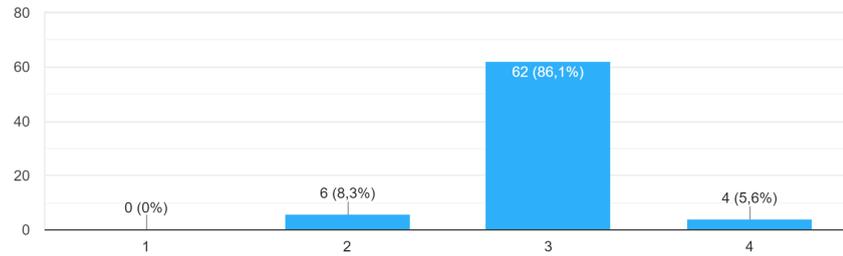
Sumber: Data Perusahaan, 2024

Masalah kelima yang perlu disoroti adalah terkait pengembangan karir karyawan di PT Dynaplast Jatake. Berdasarkan data karyawan dari tahun 2019 sampai 2024, terlihat jelas adanya stagnasi dalam hal promosi jabatan. Kondisi ini terutama terlihat pada posisi senior staff, staff, dan operator permanen yang rata-rata sudah bekerja lebih dari 5 tahun di perusahaan. Situasi seperti ini bisa berdampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan dalam jangka panjang. Bayangkan saja, karyawan yang sudah mengabdikan selama bertahun-tahun tapi tidak ada perkembangan karir yang signifikan. Tentu saja hal ini bisa menurunkan semangat kerja dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Memang benar, PT Dynaplast Jatake sudah mencoba menerapkan program pelatihan untuk karyawan. Tapi, efektivitas dari program ini masih perlu dievaluasi lebih lanjut. Masalahnya, perusahaan sepertinya kurang melakukan analisis kebutuhan pelatihan yang menyeluruh. Akibatnya, program pengembangan yang ada menjadi kurang tepat sasaran. Ini bisa menjadi bumerang bagi perusahaan karena bukannya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, malah bisa menurunkannya. Lebih parah lagi, situasi ini bisa menghambat pertumbuhan profesional karyawan. Padahal di era industri yang semakin kompetitif seperti sekarang, kemampuan karyawan untuk terus berkembang itu sangat penting. Jadi, apabila masalah ini tidak segera diatasi, bukan tidak mungkin PT Dynaplast Jatake akan kesulitan mempertahankan karyawannya dan pada akhirnya bisa menyebabkan *turnover intention* perusahaan secara keseluruhan.

Terakhir, terdapat konflik interpersonal di antara karyawan. Salah satu contoh kasusnya adalah ketika salah satu karyawan produksi yang merasa bahwa dirinya tidak diperlakukan adil oleh perusahaan dan mengakibatkan adu argumen dengan karyawan lain. Di kasus ini, penulis ikut serta dalam menyaksikan bagaimana cara penyelesaian HR terutama GA menyelesaikan masalah tersebut sampai selesai. Maka dari itu sebagian besar konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui mediasi departemen HR dan GA dan bersifat konstruktif yang bertujuan untuk membangun, memperbaiki, dan mencari solusi tanpa adanya tindakan anarkis.

Gaji yang saya dapatkan sesuai dengan bobot pekerjaan yang ditugaskan.
72 jawaban

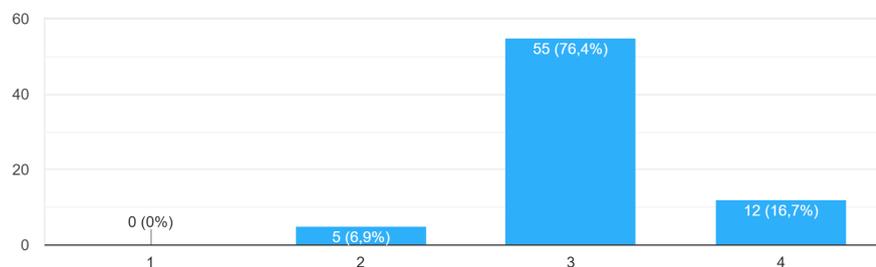


Gambar 1.10 Hasil Responden Gaji

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

Selain itu, hasil kuesioner yang telah dilakukan terhadap 72 responden karyawan PT Dynaplast Jatake menunjukkan temuan menarik terkait persepsi karyawan terhadap gaji dan fasilitas (*reward system*) yang disediakan perusahaan. Dalam hal kompensasi finansial, sebagian besar karyawan menunjukkan tingkat kepuasan yang cukup tinggi. Data menunjukkan bahwa 62 responden (86,1%) setuju bahwa gaji yang mereka dapatkan sesuai dengan bobot pekerjaan yang ditugaskan. Hal ini mengindikasikan bahwa PT Dynaplast Jatake telah berhasil menerapkan sistem remunerasi yang cukup adil dan kompetitif di mata karyawannya.

Menurut saya, fasilitas (parkir, toilet, ruang lingkup kerja, olahraga, kantin, dan mushola) PT. Dynaplast sudah sangat memadai
72 jawaban



Gambar 1.11 Hasil Responden Fasilitas

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

Sementara itu, dari segi fasilitas yang disediakan perusahaan, hasil kuesioner juga menunjukkan respon yang cukup positif. Sebanyak 55 responden (76,4%) menyatakan bahwa fasilitas yang disediakan PT Dynaplast Jatake, meliputi area parkir, toilet, ruang lingkup kerja, fasilitas olahraga, kantin, dan mushola, sudah sangat memadai. Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah berkomitmen untuk memberikan *reward system* yang baik berupa lingkungan kerja yang nyaman dan yang pasti mendukung produktivitas karyawan.

Meskipun demikian, penting untuk dicatat bahwa masih terdapat ruang untuk perbaikan. Sebanyak 6 responden (8,3%) merasa gaji yang diterima kurang sesuai dengan beban kerja, sementara 5 responden (6,9%) menilai fasilitas yang ada masih kurang memadai. Data ini menunjukkan bahwa meskipun secara umum karyawan puas dengan kompensasi dan fasilitas yang ada, masih terdapat kelompok kecil yang merasa kurang puas. Situasi ini perlu mendapat perhatian dari manajemen PT Dynaplast Jatake untuk terus meningkatkan standar kesejahteraan karyawan dan kualitas fasilitas kerja guna mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih optimal dan tidak menimbulkan adanya *turnover intention*.

Fenomena-fenomena yang telah disebutkan sebelumnya menarik untuk dikaji lebih lanjut, terutama dalam konteks pengaruhnya terhadap *turnover intention* perusahaan secara keseluruhan. Di satu sisi, tingginya tingkat kepuasan terhadap gaji dan fasilitas dapat menjadi faktor pendorong positif bagi kinerja karyawan. Namun disisi lain, adanya kelompok kecil yang kurang puas bisa menjadi indikator bahwa masih ada aspek-aspek yang perlu ditingkatkan dalam *reward system* dan penyediaan fasilitas di PT Dynaplast Jatake.

Meskipun demikian, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu diperhatikan dalam konteks PT Dynaplast Jatake, terutama jika dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alhajaj & Ahmad (2024) pada sektor pemerintahan Uni Emirat Arab (UEA). Pertama, penelitian

sebelumnya berfokus pada sektor publik di UEA, sementara PT Dynaplast Jatake merupakan perusahaan manufaktur di sektor swasta Indonesia. Perbedaan konteks ini dapat menghasilkan dinamika yang berbeda dalam hal praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) dan dampaknya terhadap karyawan.

Kedua, meskipun penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang kepuasan gaji, pemberdayaan, partisipasi, dan komunikasi berkontribusi signifikan terhadap keterlibatan kerja, belum jelas apakah hal ini juga berlaku dalam konteks industri manufaktur di Indonesia, khususnya di PT Dynaplast Jatake. Fenomena yang telah diidentifikasi, seperti dampak kebisingan mesin, polusi udara pabrik, ketidaksesuaian jadwal kerja departemen *blow* dengan peraturan ketenagakerjaan, stagnasi promosi jabatan, efektivitas program *best employment* terhadap tingkat kehadiran karyawan dan konflik interpersonal karyawan mungkin memiliki pengaruh yang berbeda terhadap keterlibatan kerja (*work engagement*) karyawan dibandingkan dengan apa yang ditemukan dalam penelitian sebelumnya. Selanjutnya, peran efikasi diri sebagai moderator antara keterlibatan kerja dan niat pindah kerja karyawan (*turnover intention*) tidak terbukti signifikan dalam penelitian sebelumnya. Namun, dalam konteks PT Dynaplast Jatake, dimana karyawan menghadapi tantangan unik seperti paparan kebisingan jangka panjang dan jadwal kerja yang kompleks atau tidak teratur, efikasi diri mungkin memiliki peran yang berbeda, maka dapat disimpulkan bahwa *novelty* dalam penelitian ini adalah variabel *self-efficacy* sebagai mediator dalam model hubungan antara keterlibatan kerja dan niat pindah kerja karyawan pada industri manufaktur di Indonesia.

Berdasarkan kesenjangan penelitian ini, studi lebih lanjut diperlukan untuk memahami bagaimana praktik HRM, keterlibatan kerja, dan efikasi diri berinteraksi dalam konteks spesifik PT Dynaplast Jatake untuk mempengaruhi niat pindah kerja karyawan. Penelitian ini akan memberikan kontribusi berharga tidak hanya bagi PT Dynaplast Jatake dalam upaya mempertahankan karyawannya, tetapi juga bagi pemahaman yang lebih luas tentang dinamika SDM di industri manufaktur Indonesia dalam era Industri 4.0. Untuk memperkuat

penelitian, penulis akan menggunakan menggunakan software berupa SmartPLS dan menggabungkan data primer melalui survei, observasi, dan kuesioner, dengan data sekunder dari departemen HR PT Dynaplast memberikan pendekatan yang lebih komprehensif dibandingkan dengan penelitian sebelumnya.

Dalam konteks transformasi digital dan Industri 5.0 yang berkembang pesat pada tahun 2024, perusahaan manufaktur seperti PT Dynaplast tidak hanya dituntut untuk meningkatkan efisiensi produksi melalui adopsi teknologi, tetapi juga harus memperhatikan kualitas kesejahteraan karyawan. Tren global menunjukkan bahwa keberhasilan entitas bisnis terletak pada kemampuan mereka untuk menciptakan keseimbangan antara inovasi teknologi dan pengembangan SDM. Hal ini sejalan dengan program "*Making Indonesia 4.0*" yang diinisiasi oleh pemerintah Indonesia, yang bertujuan meningkatkan daya saing industri nasional di era digital. Dalam konteks ini, pengelolaan SDM yang efektif, termasuk kepuasan gaji, pemberdayaan, dan partisipasi & komunikasi, niat pindah kerja karyawan, keterlibatan kerja, dan efikasi diri. Oleh karena itu, aspek-aspek tersebut akan digunakan sebagai variabel utama dalam penelitian ini.

Kepuasan gaji merupakan aspek krusial yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Menurut Heneman dan Schwab (1985), kepuasan gaji didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap kesesuaian antara gaji yang diterima dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Di PT Dynaplast, hasil kuesioner menunjukkan bahwa 86,1% karyawan merasa puas dengan gaji yang diterima. Namun, masih terdapat 8,3% karyawan yang merasa kurang puas, mengindikasikan adanya potensi masalah yang perlu diatasi untuk mencegah dampak negatif terhadap *turnover intention* karyawan.

Pemberdayaan karyawan, sebagaimana didefinisikan oleh Spreitzer (1995), merupakan konstruk motivasional yang terdiri dari empat kognisi yakni makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak. Fenomena di PT Dynaplast menunjukkan adanya upaya pemberdayaan melalui program "*best employment*", namun efektivitasnya masih dipertanyakan mengingat tidak adanya

peningkatan signifikan dalam tingkat kehadiran karyawan selama tiga tahun terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada inisiatif pemberdayaan, implementasinya belum terlalu optimal dalam memotivasi karyawan.

Partisipasi dan komunikasi, menurut Downs dan Hazen (1977), merujuk pada keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan efektivitas aliran informasi dalam organisasi. Di PT Dynaplast, fenomena konflik interpersonal yang terjadi, meskipun dapat diselesaikan melalui mediasi HR dan GA, mengindikasikan adanya potensi masalah dalam aspek komunikasi dan partisipasi karyawan. Perbaikan dalam area ini dapat berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Work engagement, menurut Schaufeli et al. (2002), memiliki arti sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan, menjadi faktor penting dalam konteks PT Dynaplast. Fenomena seperti stagnasi promosi jabatan dan ketidakpuasan sebagian karyawan terhadap lingkungan kerja (seperti kebisingan dan polusi) dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat berdampak pada niat pindah kerja (*turnover intention*).

Self-efficacy, yang menurut Bandura (1997) mengacu pada keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu, menjadi relevan dalam konteks PT Dynaplast, terutama mengingat tantangan unik yang dihadapi karyawan seperti paparan kebisingan jangka panjang dan jadwal kerja yang kompleks. Tingkat efikasi diri karyawan dapat mempengaruhi bagaimana mereka mengatasi tantangan-tantangan ini dan, pada akhirnya, keputusan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan.

Niat pindah kerja karyawan, atau *turnover intention*, didefinisikan oleh Tett dan Meyer (1993) sebagai keinginan sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi. Di PT Dynaplast, meskipun tingkat kepuasan terhadap gaji dan fasilitas cukup tinggi, adanya isu-isu seperti stagnasi karir, ketidakpuasan terhadap

lingkungan kerja, dan potensi masalah dalam komunikasi dapat berkontribusi pada munculnya niat pindah kerja di kalangan karyawan.

Dalam konteks PT Dynaplast, analisis hubungan antar variabel ini menjadi semakin relevan mengingat tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mengadopsi teknologi Industri 4.0 dan 5.0. Sebagaimana ditunjukkan oleh data dari Kementerian Perindustrian, tingkat adopsi teknologi Industri 4.0 di sektor manufaktur Indonesia telah meningkat dari 25% pada tahun 2020 menjadi hampir 70% pada tahun 2023. Peningkatan ini tentu berdampak pada dinamika kerja di PT Dynaplast, termasuk kebutuhan akan pengembangan kompetensi SDM yang selaras dengan tuntutan industri di era digital.

Mengingat kompleksitas interaksi antara berbagai faktor ini dan pentingnya mempertahankan karyawan dalam konteks Industri 4.0, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami dinamika spesifik di PT Dynaplast. Studi ini akan memberikan wawasan berharga tentang bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia, keterlibatan kerja, dan efikasi diri berinteraksi untuk mempengaruhi niat pindah kerja karyawan dalam konteks industri manufaktur di Indonesia. Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *pay satisfaction*, *empowerment*, dan *participation and communication* terhadap *turnover intention* di PT Dynaplast dengan *work engagement* sebagai Variabel Mediasi dan *self-efficacy* sebagai moderasi”**.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Dengan mempertimbangkan pemaparan pada latar belakang di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa PT Dynaplast sebagai *manufacturing company* pada era Industri 4.0 dan 5.0 kini memiliki banyak tantangan untuk mengelola sumber daya manusia, sehingga hal tersebut mampu mempengaruhi niat pindah kerja karyawan (*turnover intention*). Meskipun terdapat tingkat kepuasan yang cukup tinggi terhadap gaji dan fasilitas, masih terdapat isu-isu seperti stagnasi karir, ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja (kebisingan dan polusi), serta potensi masalah dalam komunikasi dan pemberdayaan karyawan.

Fenomena-fenomena ini, ditambah dengan konteks transformasi digital yang sedang berlangsung, menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia seperti kepuasan gaji, pemberdayaan, serta partisipasi dan komunikasi berinteraksi dengan keterlibatan kerja dan efikasi diri untuk mempengaruhi niat pindah kerja karyawan. Dengan demikian, penelitian lebih lanjut tentang dinamika ini dalam konteks spesifik PT Dynaplast dapat memberikan wawasan berharga bagi perusahaan dalam upaya mempertahankan karyawannya di era digital.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, pertanyaan penelitiannya sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepuasan gaji, pemberdayaan, partisipasi dan komunikasi terhadap *turnover intention* melalui keterlibatan kerja yang dimoderasi oleh self-efficacy pada karyawan PT Dynaplast?

1.3 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian yang akan dilakukan ini peneliti memiliki tujuan antara lain sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis hubungan antara tingkat kepuasan gaji dengan tingkat keterlibatan kerja pada karyawan di PT Dynaplast.
2. Untuk menganalisis hubungan antara tingkat pemberdayaan karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja pada karyawan di PT Dynaplast.
3. Untuk menganalisis hubungan antara partisipasi karyawan dan praktik komunikasi dengan tingkat keterlibatan kerja pada karyawan di PT Dynaplast?
4. Untuk menganalisis hubungan antara tingkat keterlibatan kerja dengan *turnover intention* di PT Dynaplast
5. Untuk menganalisis peran keterlibatan kerja dalam memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* di PT Dynaplast
6. Untuk menganalisis peran keterlibatan kerja dalam memediasi hubungan antara pemberdayaan dan *turnover intention* di PT Dynaplast

7. Untuk menganalisis peran keterlibatan kerja dalam memediasi hubungan antara partisipasi dan komunikasi dengan *turnover intention* di PT Dynaplast
8. Untuk menganalisis peran *self-efficacy* dalam memoderasi hubungan antara keterlibatan kerja dan *turnover intention* di PT Dynaplast

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun harapan penulis agar sekiranya penelitian ini bermanfaat bagi banyak pihak, antara lain:

1.4.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks industri manufaktur di era Industri 4.0 dan 5.0. Dengan mengeksplorasi hubungan antara praktik SDM (kepuasan gaji, pemberdayaan, partisipasi & komunikasi), keterlibatan kerja, efikasi diri, dan niat pindah kerja karyawan, studi ini dapat memperkaya pemahaman teoritis tentang dinamika karyawan dalam lingkungan industri yang sedang mengalami transformasi digital. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi berharga bagi peneliti lain yang ingin melakukan studi serupa di konteks industri atau budaya yang berbeda.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang bermanfaat bagi manajemen PT Dynaplast dan perusahaan manufaktur sejenis dalam mengembangkan strategi yang efektif di era Industri 4.0 dan 5.0 untuk mengurangi *turnover intention*. Dengan memahami bagaimana faktor-faktor seperti kepuasan gaji, pemberdayaan, dan komunikasi berinteraksi dengan keterlibatan kerja dan efikasi diri untuk mempengaruhi niat pindah kerja karyawan, perusahaan dapat

merancang intervensi SDM yang lebih tepat sasaran. Hal ini pada gilirannya dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat daya saing di tengah transformasi digital yang sedang berlangsung.

1.5 Batasan Penelitian

Dalam konteks transformasi digital dan Industri 5.0 yang sedang berlangsung, penelitian ini membatasi fokusnya pada dinamika sumber daya manusia di PT Dynaplast. Secara spesifik, penelitian ini hanya membahas variabel kepuasan gaji, pemberdayaan, partisipasi & komunikasi, niat pindah kerja karyawan (*turnover intention*), keterlibatan kerja, dan efikasi diri dalam konteks perusahaan tersebut. Responden penelitian dibatasi pada karyawan tetap PT Dynaplast dari seluruh divisi, dengan syarat mereka yang telah bekerja di perusahaan selama minimal satu tahun dan telah berkontribusi pada operasional perusahaan. Pembatasan ini memungkinkan analisis yang lebih mendalam tentang komponen yang mempengaruhi *turnover intention* di era Industri 4.0 dan 5.0. Dengan demikian, judul penelitian ini adalah:

“Pengaruh *pay satisfaction*, *empowerment*, dan *participation and communication* terhadap *turnover intention* di PT Dynaplast dengan *work engagement* sebagai Variabel Mediasi dan *self-efficacy* sebagai moderasi”.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian laporan ini dilaporkan dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I – PENDAHULUAN

Bab ini menyajikan latar belakang transformasi digital di industri manufaktur Indonesia, rumusan masalah terkait manajemen SDM di PT Dynaplast, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II – LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan teori-teori relevan dari berbagai sumber terpercaya, termasuk jurnal dan buku, yang berkaitan dengan praktik manajemen SDM. Bab ini juga menyajikan model penelitian, hipotesis, serta penjelasan detail mengenai hipotesis penelitian.

BAB III – METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini memberikan penjelasan menyeluruh tentang desain dan jenis penelitian, objek penelitian (PT Dynaplast), ruang lingkup, dan teknik pengumpulan data, serta uji instrumen, model, hipotesis, dan tabel operasional penelitian.

BAB IV – ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil analisis data, termasuk uji validitas dan reliabilitas, serta pembahasan mendalam tentang temuan penelitian dalam olah data *pre-test* menggunakan SPSS dan *main-test* menggunakan SmartPLS.

BAB V – KESIMPULAN

Bab ini menguraikan hasil utama penelitian dan memberi PT Dynaplast saran untuk mengelola karyawannya di Industri 4.0 dan 5.0. Selain itu, bab ini menyarankan penelitian lanjutan tentang manajemen SDM dalam konteks transformasi digital.