

**PENGARUH UPAH TERHADAP *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN *TEXTILE INDUSTRY*:
STUDI KASUS PADA PT. HEGARMANAH LESTARI**

Nabiela Rizki Alifa¹, Versanudin Hekmatyar² ¹UIN Sunan Gunung Djati Bandung
²Politeknik Kesejahteraan Sosial Bandung
Email: nabielarizki@uinsgd.ac.id

Abstrak

Tenaga kerja merupakan aset penting bagi perusahaan dan kehadiran tenaga kerja dengan produktivitas tinggi memainkan peran penting dalam keberhasilan perusahaan. Oleh karenanya, jika sebuah perusahaan memiliki tingkat turnover karyawan yang tinggi maka kinerja perusahaan dapat terganggu. Berdasarkan rilis pers Kementerian Perindustrian, Industri tekstil mengalami pertumbuhan yang mencapai angka 18,98% di triwulan I tahun 2019. Selain itu data dari Badan Pusat Statistik (BPS) pun menunjukkan bahwa produksi sektor industri tekstil meroket hingga 29,19% karena melimpahnya order, terutama dari pasar ekspor. Aktivitas kerja di lini textile trading memiliki tingkat turnover intention yang terbilang rendah dan hal ini yang kemudian diteliti untuk memvalidasi penyebabnya. Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan pengaruh upah terhadap turnover intention karyawan di PT Hegarmanah Lestari. Data dikumpulkan dengan pendekatan kuantitatif dan disajikan secara deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan, terdapat pengaruh signifikan antara pemberian upah terhadap turnover intention karyawan PT Hegarmanah Lestari. Secara sederhana dapat disampaikan bahwa PT Hegarmanah Lestari memiliki tingkat turnover intention yang terbilang rendah karena adanya pemberlakuan upah sesuai standar yang ditetapkan dan berlaku secara umum.

Kata Kunci: Upah, *Turnover Intention*, PT. Hegarmanah Lestari.

Abstract

Human capital is an important asset for the company and the presence of a high-productivity human capital plays an important role in the success of the company. Therefore, if a company has a high employee turnover rate, the company's performance can be disrupted. The Central Statistics Agency (BPS) reports that the textile industry contributed 6.56% to the non-oil and gas processing industry's Gross Domestic Product (GDP) in the second quarter of 2022. Work activity in the textile trading line has a relatively low level of turnover intention and this study is examined to validate the cause. This study aims to describe the effect of wages on employee turnover intention at PT Hegarmanah Lestari. Data was collected using a quantitative approach and presented descriptively. The results of the study show that there is a significant influence between wages on the turnover intention of PT Hegarmanah Lestari employees. In simple terms, it can be said that PT Hegarmanah Lestari has a relatively low level of turnover intention due to the implementation of wages according to established and generally accepted standards.

Keywords: Wages, *Turnover Intention*, PT. Hegarmanah Lestari.

A. PENDAHULUAN

Tenaga kerja merupakan aset penting bagi perusahaan dalam menghasilkan produk berupa barang dan jasa. Kehadiran tenaga kerja dengan produktivitas tinggi pada setiap tahap pengembangan proyek memainkan peran penting dalam keberhasilan proyek (Nasirzadeh & Nojedehi, 2013). Merujuk pada Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 1, tertulis bahwa tenaga kerja ialah setiap orang yang dapat melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa baik untuk memenuhi suatu kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Fakta ini menjadikan tenaga kerja atau sumber daya manusia sebagai faktor produksi terpenting, karena tanpa adanya tenaga kerja maka faktor produksi lain seperti sumber daya alam, modal dan kewirausahaan tidak akan dapat dipergunakan secara maksimal.

Manusia merupakan suatu aset utama dalam suatu organisasi karena dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, pendayagunaan terhadap manusia merupakan salah satu yang menjadi tolak ukur berjalannya suatu manajemen dalam organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang mengatur unsur manusia tersebut. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan, (2000) ialah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Persaingan ketat akibat semakin meningkatnya jumlah pencari kerja yang berbanding terbalik dengan jumlah ketersediaan lapangan kerja dari tahun ke tahun membuat para pencari kerja mau tidak mau meningkatkan 'nilai jual kompetensinya' atau menurunkan 'nilai tawar pekerjaannya'. Mengingat beratnya tantangan yang harus dihadapi untuk meningkatkan nilai jual kompetensi yang dimiliki angkatan kerja di Indonesia, maka secara tidak langsung angkatan kerja harus menerima konsekuensi untuk menurunkan nilai tawar pekerjaannya.

Terdapat dua isu besar yang seringkali menjadi sandungan dalam proses membina dan membangun hubungan dan kinerja antara karyawan dan perusahaan yakni upah dan jam kerja. Flippo (2011) menjelaskan bahwa pemberian upah atau insentif dapat memotivasi kerja para karyawan dan sangat berpengaruh terhadap hasil kerja yang dicapai oleh karyawan itu sendiri. Sistem kompensasi yang memadai, terutama dalam hubungannya dengan motivasi kerja karyawan seharusnya dimiliki oleh suatu perusahaan atau unit bisnis dengan ketidakpastian lingkungan yang lebih tinggi, dengan adanya kompensasi yang memadai dan peningkatan motivasi yang dijalankan berhasil, maka seorang karyawan akan termotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi. Hal ini diperkuat dengan adanya hasil penelitian yang dilakukan Warsidi yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain kompensasi, jam kerja juga menjadi sorotan keseimbangan kerja. Dewi dan Sintaasih (2016) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa jam kerja yang diberlakukan di perusahaan jika melebihi batas jam kerja yang seharusnya cenderung menimbulkan stress kerja dan dapat mempengaruhi komitmen juga kinerja pegawai terhadap perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh upah terhadap komitmen kerja para karyawan di PT Hegarmanah Lestari.

Adanya kemungkinan pengaruh yang ditimbulkan oleh faktor kompensasi dan jam kerja terhadap komitmen kerja karyawan di suatu perusahaan mengingatkan pada adanya konsekuensi atas penurunan nilai tawar pekerjaan akibat persaingan kerja yang semakin ketat, di antaranya terkait upah yang akan diterima dan jam kerja yang harus dijalankan saat bekerja nanti. Selain mempengaruhi para pekerja, konsekuensi tersebut juga secara langsung akan

mempengaruhi perusahaan ketika pegawainya memiliki komitmen kerja yang rendah, dalam hal ini berupa kecenderungan berhenti atau berpindah kerja (*turnover intention*) yang tinggi yakni adanya kemungkinan untuk melakukan rekrutmen berkali-kali dan mengeluarkan berbagai biaya untuk menutupi dan mengisi kembali kekosongan pekerjaan di perusahaannya. Dikutip dari Cao, Z., Chen, J., & Song, Y. (2013) yang menekankan pentingnya studi terkait variabel-variabel ini karena *turnover* utamanya yang terjadi pada karyawan andalan atau tim inti merupakan sebuah bentuk kehilangan yang besar bagi perusahaan, oleh karenanya hal ini menjadi aspek kritis yang perlu diperhatikan. Bahkan, karena dirasa sangat penting dan krusial, Bothma & Roodt (2013) dengan fokus berusaha memvalidasi *The Six Item Version* (TIS-6) dari skala *turnover intention*.

Selama setahun terakhir, sektor-sektor yang mengalami peningkatan persentase penduduk yang bekerja adalah sektor jasa kemasyarakatan sebesar 0,42 persen; sektor transportasi, pergudangan dan komunikasi 0,27 persen; sektor pertanian 0,12 persen; dan sektor industri 0,07 persen. PT Hegarmanah Lestari yang bergerak di bidang pergudangan menjadi salah satu alasan mengapa perusahaan ini harus diteliti karena jika menimbang konsekuensi yang telah disebutkan di atas yang tentu tidak selalu dirasa baik, artinya bisa saja upah yang diterima menjadi jauh di bawah upah minimum regional (UMR) yang harus dijalankan selama satu minggu jauh melebihi standar yang berlaku.

Studi terdahulu yang relevan dengan penelitian ini telah banyak dilakukan utamanya di luar negeri dan di sektor perhotelan dan kesehatan. Beberapa di antaranya ialah temuan dari Kuvaas, et al. (2016) yang salah satunya menyoroti bahwa jumlah gaji pokok secara positif terkait dengan upaya kerja dan secara negatif terkait dengan *turnover intention*, di mana kedua hubungan dimediasi oleh variabel otonom. Selanjutnya Cohen, Blake & Goodman (2015) juga melakukan studi yang bertujuan memberikan evaluasi kepada perusahaan terkait *turnover intention* sebagai proxy dan prediktor akan *turnover* yang sesungguhnya.

B. KAJIAN PUSTAKA

1. Tenaga Kerja

Pembahasan mengenai ketenagakerjaan atau Sumber Daya Manusia tidak terlepas dari grand theory yakni manajemen itu sendiri. Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Adapun unsur-unsur manajemen yang terdiri dari 6M yaitu man, money, methode, machines, materials, dan market. Sederhananya, manajemen adalah cara mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain, karenanya untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien yang bersifat masif, kompleks dan bernilai tinggi tentulah sangat dibutuhkan manajemen.

Sumber daya manusia merupakan kekayaan (aset) organisasi yang harus didayagunakan secara optimal sehingga diperlukannya suatu manajemen untuk mengatur sumber daya manusia sedemikian rupa guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sejak awal. Adapun definisi manajemen menurut Hasibuan (2012) artinya ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Terry dan Rue (2012) manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Berdasarkan definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu, seni dan proses kegiatan yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan bersama dengan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara optimal melalui kerjasama antar anggota organisasi.

Manusia merupakan suatu aset utama dalam suatu organisasi karena dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, pendayagunaan terhadap manusia merupakan

salah satu yang menjadi tolak ukur berjalannya suatu manajemen dalam organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang mengatur unsur manusia tersebut. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2012) ialah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi manajemen sumber daya manusia yang diungkapkan diatas dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur pengelolaan unsur manusia dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bersama. Sumber Daya Manusia ini juga biasa disebut dengan tenaga kerja yang menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Pasal 1 bahwa pengertian tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu untuk melaksanakan pekerjaan baik yang terdapat didalam maupun juga berada diluar hubungan kerja dalam menghasilkan barang dan jasa untuk tujuan memenuhi kebutuhan masyarakat. Selanjutnya, dari ketenagakerjaan itu sendiri banyak hal vital yang sering kali menjadi isu di antara nya terkait upah dan jam kerja.

2. Pemberian Upah

Penentuan jumlah upah yang diterima oleh tenaga kerja merupakan aspek penting yang harus memiliki *internal equity* dan *external equity* sebagaimana dikemukakan Kadarisman (2012) dalam pembahasan manajemen kompensasi. *Internal equity* adalah jumlah yang diperoleh dipersepsi sesuai dengan input yang diberikan dibandingkan dengan pekerjaan yang sama dalam perusahaan. *External equity* adalah jumlah yang diterima dipersepsi sesuai dengan jumlah yang diterima dipekerjaan lain organisasi atau perusahaan.

Menurut Veithzal Rivai dan Jauvani Sagala (2010) untuk mengusahakan adanya *equity* maka penentuan upah dalam perusahaan dapat ditempuh dengan:

- a. Analisis jabatan atau tugas Analisis jabatan adalah kegiatan mencari informasi tentang tugas-tugas yang dijalankan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dapat menjelaskan uraian tugas dan standar kinerja.
- b. Evaluasi jabatan atau tugas Evaluasi jabatan merupakan proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dengan pekerjaan lain. Proses ini merupakan usaha supaya tercapai *internal equity* dalam pekerjaan sebagai unsur dalam menetapkan tingkat upah.
- c. Survei upah adalah kegiatan untuk mengetahui tingkat upah yang berlaku pada perusahaan-perusahaan yang lain yang sejenis, yang mempunyai usaha atau jabatan yang sama. Kegiatan ini dilakukan supaya terjadi keadilan eksternal sebagai salah satu faktor terpenting dalam menentukan upah.
- d. Penentuan upah berdasarkan hasil evaluasi jabatan yang dikombinasikan dengan survei upah yang terpenting dalam penentuan upah adalah sesuai dengan tingkat upah minimum yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Upah minimum adalah upah yang ditetapkan secara minimum regional, sektor regional maupun sektoral. Dalam hal ini upah minimum merupakan upah pokok terendah yang harus diterima oleh buruh pada waktu pertama kali bekerja. Pada upah minimum terdapat unsur yang paling penting yakni, jumlah upah minimum harus mampu memenuhi kebutuhan hidup buruh secara minimal. Perbedaan kondisi setiap daerah akan membawa implikasi pada kebijakan dan pembangunan yang diterapkan berbeda pula. Kebijakan pembangunan suatu daerah akan disesuaikan dengan kondisi daerah yang bersangkutan. Pemberlakuan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah telah memberikan kesempatan setiap daerah di Indonesia

untuk mengembangkan sendiri potensi daerah yang dimilikinya serta mencukupi kebutuhan masyarakatnya. Undang-undang tersebut menyebabkan penetapan upah yang berbeda-beda. Idealnya, pembentukan upah dapat diselesaikan sendiri oleh mekanisme pasar.

Selanjutnya, tujuan penetapan upah minimum menurut Simanjutak (2002) adalah sebagai berikut:

- a. Menghindari kemungkinan eksploitasi pekerja oleh pengusaha yang memanfaatkan kondisi pasar untuk akumulasi keuntungan
- b. Untuk menghindari dan mengurangi persaingan yang tidak sehat sesama pekerja dalam kondisi pasar kerja yang surplus sehingga mereka bersedia menerima upah dibawah tingkat kelayakan.
- c. Sebagai jaring pengaman untuk menjaga tingkat upah agar tidak menurun.
- d. Mengurangi tingkat kemiskinan absolut pekerja, terutama bila upah minimum tersebut dikaitkan dengan kebutuhan dasar pekerja serta keluarganya.
- e. Mendorong peningkatan produktivitas melalui perbaikan gizi dan kesehatan pekerja maupun melalui upaya manajemen untuk memperoleh kompensasi atas peningkatan upah minimum.
- f. Meningkatkan daya beli masyarakat yang pada gilirannya akan mendorong pertumbuhan ekonomi secara umum.
- g. Menciptakan hubungan industrial yang lebih aman dan harmonis.

Interaksi antara kekuatan permintaan dan penawaran tenaga kerja akan menentukan tingkat upah keseimbangan dan sebaliknya peningkatan penawaran akan menurunkan tingkat upah. Pada tingkat upah tersebut kesepadanan antara kuantitas yang diminta dengan yang ditawarkan, oleh karenanya akan selalu terjadi seperti disebutkan Kuncoro (2002). Dalam perekonomian tertutup dan dalam jangka pendek, pengangguran merupakan masalah ekonomi yang perlu dihadapi dan diatasi. Di sistem pasar bebas, masalah pengangguran dan pengupahan tidak dapat dengan sendirinya diatasi. Kebijakan pemerintah perlu dijalankan jika masalah tersebut timbul.

3. Turnover Intention

Turnover intention adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi tersebut, dan juga bisa mencerminkan kinerja dari organisasi sebagaimana dijelaskan Muchinsky (1993). *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. Menurut Zeffane (1994) ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap turnover, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja, faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, ketrampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan Ngo-Henha (2017) bahwa *turnover* terjadi ketika orang-orang memilih untuk meninggalkan perusahaan yang dilatarbelakangi berbagai alasan, salah satunya upah yang tidak sesuai. Berdasarkan hasil temuan Belete (2018) tingginya tingkat pergantian karyawan di sebuah perusahaan berdampak buruk pada motivasi personil perusahaan yang ada.

Tingkat perpindahan kerja karyawan yang terlalu tinggi mengakibatkan biaya yang ditanggung organisasi jauh lebih tinggi dibanding kesempatan memperoleh peningkatan kinerja dari karyawan baru seperti dikutip dari Suwandi dan Indriartoro (1999). Perusahaan yang memiliki angka *turnover* yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja di perusahaan tersebut. Dari sisi ekonomi, perusahaan akan mengeluarkan *cost* yang cukup besar karena sering melakukan rekrutmen, pelatihan dan menguras tenaga serta biaya

dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan. Selain itu, adanya *turnover* menurut Feinstein, Vondrasek & Restaurants (2006) dapat mengganggu proses komunikasi, produktivitas serta menurunkan kepuasan kerja bagi karyawan yang masih bertahan. Organisasi selalu berusaha mencari cara untuk menurunkan tingkat perputaran karyawan, terutama *dysfunctional turnover* yang menimbulkan berbagai potensi biaya seperti biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, serta biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Oleh karenanya, dalam penelitian Alkahtani (2015) ditekankan bahwa sebuah perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang berkontribusi secara signifikan terhadap kesejahteraan karyawan guna mempertahankan mereka yang berujung pada minimalisasi tingkat *turnover* perusahaan.

Disisi lain variabel *turnover intention* digunakan dalam cakupan yang luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan pegawai. Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya niat untuk keluar, keinginan untuk mencari pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Abelson juga menyatakan bahwa sebagian besar pegawai yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan atas perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik, sedangkan *unavoidable voluntary turnover* dapat disebabkan oleh perubahan jalur karir atau faktor keluarga. *Turnover intention* yang akan diketahui dalam penelitian ini adalah dalam konteks model *avoidable voluntary turnover*.

Rasa tidak aman dalam bekerja dapat dibedakan menjadi dua kategori, yakni subyektif dan obyektif. Rasa tidak aman yang sifatnya obyektif umumnya dikaitkan dengan indikator yang jelas seperti *job tenure*, untuk mengetahui kestabilan karyawan dalam organisasi. Sementara rasa aman yang subyektif relatif sulit untuk diamati secara langsung karena indikator yang digunakan adalah ancaman terhadap hilangnya pekerjaan dan konsekuensi dari hilangnya pekerjaan tersebut, sebagaimana yang dirasakan oleh karyawan yang bersangkutan sebagaimana dikutip dari Bryson and Harvey (2000:28). Komponen yang mengakibatkan timbulnya *job insecurity* adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan seperti kemungkinan untuk mendapat promosi, mempertahankan tingkat upah yang sekarang, atau memperoleh kenaikan upah. Individu yang menilai aspek kerja tertentu yang terancam (terdapat kemungkinan aspek kerja tersebut akan hilang) akan lebih gelisah dan merasa tidak berdaya
- b. Arti pekerjaan itu bagi individu. Seberapa pentingnya aspek kerja tersebut bagi individu mempengaruhi tingkat *insecure* atau rasa tidak amannya.
- c. Tingkat ancaman kemungkinan terjadinya peristiwa-peristiwa yang secara negatif mempengaruhi keseluruhan kerja individu, misalnya dipecat atau dipindahkan ke kantor cabang yang lain.
- d. Tingkat kepentingan yang dirasakan individu mengenai potensi setiap peristiwa tersebut.

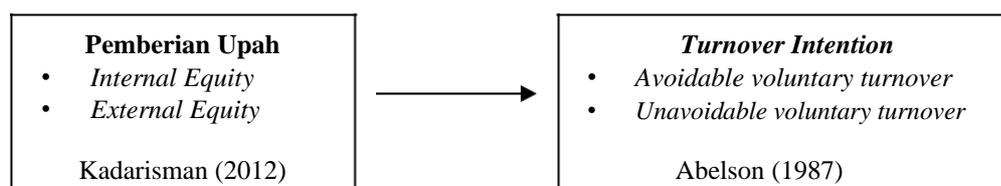
Salah satu isu yang menjadi pemicu ketidakamanan kerja ialah berupa pekerjaan yang berjangka pendek (kontrak) karena cenderung akan mengakibatkan ketidakpastian. Green (2003) menuturkan bahwa *job insecurity* merupakan ketidakpastian yang menyertai suatu pekerjaan yang menyebabkan rasa takut atau tidak aman terhadap konsekuensi pekerjaan tersebut yang meliputi ketidakpastian penempatan atau ketidakpastian masalah gaji serta kesempatan mendapatkan promosi atau pelatihan. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian

Yu (2014) yang menunjukkan bahwa *job insecurity* dan intensifikasi kerja memiliki efek yang cukup besar karena lebih lanjut dapat mempengaruhi *work-life balance* dan tentunya mempengaruhi performa kerja yang lebih luas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun jam kerja yang panjang dan tanggung jawab kepedulian memang mempengaruhi hasil keseimbangan kehidupan kerja, kehadiran ketidakamanan pekerjaan dan intensifikasi kerja memiliki efek yang lebih besar

4. Pengaruh Pemberian Upah Terhadap Turnover Invention

Berdasarkan penelusuran kajian literatur dan analisis referensi yang dilakukan menunjukkan bahwa telah banyak penelitian yang melihat pengaruh insentif secara umum terhadap kinerja atau produktivitas pegawai. Pada kenyataannya penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia utamanya terkait insentif tidak selalu tentang jumlah besar kecilnya tapi juga tentang kesesuaiannya dengan ketentuan dan aturan yang diberlakukan pemerintah. Pemberlakuan Upah Minimum Regional (UMR) dalam pemberian upah di berbagai sektor masih menjadi isu yang perlu diperhatikan. Hal ini karena tidak semua perusahaan memberlakukan UMR, dengan kata lain banyak perusahaan yang mempekerjakan para pegawainya dengan gaji di bawah batas. Faktor insentif atau upah menjadi seperangkat hal yang tidak bisa dilepaskan dalam dunia kerja. Faktor ini yang akan menjadi pertanyaan awal yang diajukan baik oleh calon pegawai maupun oleh perekrut sebagai awal menuju kesepakatan kerja. Oleh karenanya, kepatuhan terhadap peraturan terkait insentif setidaknya UMR akan menentukan keberlanjutan kedua pihak baik yang akan bekerja dan akan mempekerjakan.

Berbagai upaya untuk mencapai kesepakatan kerja dapat dilakukan oleh kedua pihak terutama upaya dari sisi perusahaan sebagai perekrut yang jelas-jelas sedang membutuhkan tenaga kerja. Hal yang paling memungkinkan untuk dilakukan ialah mengecek dan menyesuaikan diri dengan aturan yang diberlakukan pemerintah. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran lebih jauh mengenai pengaruh pemberlakuan upah dan jam kerja yang sesuai dengan ketentuan pemerintah dengan tingkat *turnover intention* pekerja. Secara sederhana, kerangka penelitian tersaji pada gambar 1 dibawah ini, dan menghasilkan hipotesis penelitian berupa dugaan pengaruh pemberian upah terhadap *turnover intention* pegawai PT Hegarmanah Lestari:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

C. METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Setelah data kuantitatif dikumpulkan menggunakan kuisioner, data digunakan dalam melakukan pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan teknik *path analysis*. Variabel yang diteliti ialah pemberian upah yang meliputi *internal equity* dan *external equity* yang didapatkan dan dirasakan responden, dan variabel *turnover intention* yang meliputi *avoidable turnover voluntary* dan *unavoidable turnover voluntary*.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pemberian Upah di PT. Hegarmanah Lestari

PT Hegarmanah Lestari yang telah bertahun-tahun menyediakan lapangan pekerjaan dan bergerak di bidang pergudangan *textile trading* terlihat selalu berusaha menyesuaikan kebijakan perusahaan dengan aturan pemerintah yang cukup vital yakni terkait upah. Dengan berbagai pertimbangan, PT Hegarmanah Lestari memberikan upah minimal sesuai dengan UMR yang diharapkan dapat mencukupi kebutuhan harian para pegawai sebagaimana yang telah diperhitungkan oleh pemerintah setempat.

Perusahaan ini memiliki dua sistem pengupahan yakni mingguan (UMR dibagi jumlah minggu dalam satu bulan) dan bulanan. Sistem pertama yakni pemberian upah mingguan berlaku untuk pegawai bagian gudang dengan ketentuan upah diberikan setiap Hari Jum'at secara tunai dengan jumlah UMR dibagi empat dan jika Hari Jum'at jatuh di tanggal merah atau Hari Libur maka waktu pemberian upah akan dipercepat yakni di Hari Kamis. Pemberian upah dilakukan setelah perhitungan dan penyesuaian upah di satu hingga dua hari sebelum pembagian. Dalam hal ini kaitannya dengan jumlah presensi dan pinjaman yang dimiliki pegawai terhadap perusahaan. Sistem kedua yakni pemberian upah bulanan berlaku bagi staf dimana upah diberikan melalui transfer rekening dengan hitungan bulat 1 bulan kerja di setiap tanggal 1. Untuk posisi tertentu di PT Hegarmanah Lestari berlaku tunjangan jabatan, tunjangan ini yang memiliki nilai yang berbeda-beda untuk setiap posisi dan tergantung orangnya (biasanya dilihat dari dedikasi dan lama bekerja) sehingga jumlah totalnya pasti di atas UMR.

Pada penelitian ini yang menggunakan instrument berupa kuesioner, skor terendah dan tertinggi dari variabel pemberian upah ialah $1 \times 48 = 48$ dan $5 \times 48 = 240$. Skor tersebut digunakan untuk mencari bobot setiap indikator dengan rentang skor 38,4 lalu ditentukan interval dengan lima kategori sebagai berikut :

Tabel 1 Kategori Interval Score Variabel X (Pemberian Upah)

Skor	Interval	Kategori
1	48 – 86,4	Sangat rendah
2	86,5 – 124,9	Rendah
3	125 – 163,4	Sedang
4	163,5 – 201,9	Tinggi
5	202 - 240	Sangat tinggi

Sumber : Data diolah, 2018

Analisis deskriptif untuk variabel pemberian upah karyawan PT Hegarmanah Lestari mencakup dua dimensi yakni internal equity dan external equity dan dihitung bobot nilainya untuk dikategorikan sesuai dengan skor interval. Berikut penyajiannya:

Tabel 2 Pemberian Upah Karyawan PT Hegarmanah Lestari (n = 48)

Kode Item	Indikator Pemberian Upah	Skor Total	Kategori	Keterangan
PU1	Kesesuaian pemberian upah dengan UMR	200	Sangat Tinggi	Dipertahankan
PU2	Penyesuaian upah perusahaan terhadap kenaikan UMR	187	Tinggi	Dipertahankan
PU3	Kecukupan upah untuk memenuhi kebutuhan harian	173	Tinggi	Dipertahankan
PU4	Keseimbangan upah dan tanggung jawab pekerjaan	176	Tinggi	Dipertahankan
PU5	Jumlah upah yang progresif	185	Tinggi	Dipertahankan
PU6	Upah sebagai pemicu semangat kerja	189	Tinggi	Dipertahankan

ARTIKEL

PU7	Banyak orang tertarik untuk bekerja di perusahaan ini karena upahnya	160	Sedang	Perlu dievaluasi
PU8	Perusahaan selalu mampu memberikan upah tepat waktu	202	Sangat Tinggi	Dipertahankan
PU9	Upah di perusahaan ini lebih besar jika dibandingkan perusahaan lain	157	Sedang	Perlu dievaluasi
PU10	Perbedaan upah antar pekerja	135	Sedang	Perlu dievaluasi
PU11	Tambahan upah lain selain gaji pokok UMR	170	Tinggi	Dipertahankan
PU12	Upah selalu diberikan sesuai dengan kesepakatan	187	Tinggi	Dipertahankan
Rata-Rata		176.75	Tinggi	Dipertahankan

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan data dalam tabel, dapat dilihat bahwa secara umum rata-rata skor variabel pemberian upah termasuk dalam interval kategori tinggi dengan nilai 176,75 yang artinya berada dalam interval skor 163,5 – 201,9. Adapun dimensi yang membuat rata-rata skor tersebut tinggi ialah dimensi internal equity pada indikator kesesuaian upah dengan UMR dengan nilai 200. Sementara itu, pada dimensi external equity ditemukan skor terendah yakni indikator perbedaan upah antar pekerja hanya bernilai 135 yang tergolong dalam kategori sedang. Pada faktor yang sama yakni upah, Kardiawan (2018) menyarankan dalam penelitiannya untuk meningkatkan kepuasan kerja yang secara langsung mempengaruhi *turnover intention* karyawan, perusahaan perlu mempertimbangkan dan mengatur strategi dalam rangka penyesuaian upah sesuai golongan karyawan.

Kadarisman (2012) mengemukakan dalam pembahasan manajemen kompensasi. Internal equity adalah jumlah yang diperoleh dipersepsi sesuai dengan input yang diberikan dibandingkan dengan pekerjaan yang sama dalam perusahaan. External equity adalah jumlah yang diterima dipersepsi sesuai dengan jumlah yang diterima dipekerjaan lain organisasi atau perusahaan. Menurut Veithzal Rivai dan Jauvani Sagala (2010 : 82) untuk mengusahakan adanya equity maka penentuan upah dalam perusahaan dapat ditempuh dengan:

- a. Analisis jabatan atau tugas Analisis jabatan adalah kegiatan mencari informasi tentang tugas-tugas yang dijalankan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dapat menjelaskan uraian tugas dan standar kinerja.
- b. Evaluasi jabatan atau tugas Evaluasi jabatan merupakan proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dengan pekerjaan lain. Proses ini merupakan usaha supaya tercapai internal equity dalam pekerjaan sebagai unsur dalam menetapkan tingkat upah.
- c. Survei upah adalah kegiatan untuk mengetahui tingkat upah yang berlaku pada perusahaan-perusahaan yang lain yang sejenis, yang mempunyai usaha atau jabatan yang sama. Kegiatan ini dilakukan supaya terjadi keadilan eksternal sebagai salah satu faktor terpenting dalam menentukan upah.
- d. Penentuan upah berdasarkan hasil evaluasi jabatan yang dikombinasikan dengan survei upah yang terpenting dalam penentuan upah adalah sesuai dengan tingkat upah minimum yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

2. *Turnover Intention* Karyawan di PT. Hegarmanah Lestari

Sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan. Akan tetapi, untuk mendapatkan sumber daya manusia yang seperti itu bukanlah hal yang mudah. Hal ini tidak hanya berlaku bagi PT Hegarmanah Lestari yang merupakan sebuah gudang tapi juga perusahaan lain misalnya yang bergerak di bidang ritel.

Merchant harus dapat mempertahankan pramuniaga selama mungkin, terlebih bila pramuniaga tersebut membawa dampak yang positif bagi perusahaan.

Menurut data yang dikeluarkan oleh Media Data-APRINDO dalam rentang waktu 2007 s.d 2012 format minimarket memiliki rata-rata pertumbuhan turnover paling tinggi yaitu sebesar 38% per tahun, disusul kemudian oleh Hypermarket sebesar 21,5% dan supermarket yang hanya 6% per tahun. Contohnya masalah turnover intention di PT Circleka Indonesia Utama Cabang Yogyakarta yang tergolong tinggi. Hal ini dapat terlihat dari hasil wawancara dengan HRD PT Circleka Indonesia Utama Cabang Yogyakarta yang menerima 2-10 surat pengunduran diri pramuniaga setiap bulannya.

Meskipun perusahaan telah berupaya untuk tetap mempertahankan pramuniaga dengan memberikan motivasi lebih atau dengan melakukan interview pada pramuniaga yang ingin resign. Interview ini dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui dan memahami keinginan pramuniaga yang berniat keluar dari perusahaan. Diharapkan hal tersebut dapat menekan dan membuat pramuniaga yang ingin keluar dapat tetap bertahan di perusahaan. Upaya-upaya tersebut belum dirasa optimal karena turnover intention cenderung masih tinggi.

Kabar baiknya, di PT Hegarmanah Lestari turnover intention cenderung rendah jika dilihat dari lama bekerja. Asumsinya, para pegawai merasa betah dan minim keinginan untuk berpindah atau keluar dari pekerjaan tersebut sehingga mereka bertahan lama bekerja disana karena biasanya pegawai akan meneruskan dedikasi kerja atau karirnya di suatu pekerjaan ketika telah melewati tahun kedua. Di PT Hegarmanah Lestari, pegawai didominasi lama bekerja lebih dari 10 tahun dan sisanya beragam namun seminimal-minimalnya ialah 3 tahun.

Variabel turnover intention yang diwakili dan diasumsikan secara sederhana oleh karakteristik responden dari segi masa kerja memiliki skor terendah dan tertinggi nya ialah $1 \times 48 = 48$ dan $5 \times 48 = 240$. Skor tersebut digunakan untuk mencari bobot setiap indikator dengan rentang skor 38,4 lalu ditentukan interval dengan lima kategori sebagai berikut:

Tabel 3 Kategori Interval Score Variabel Y (Turnover Intention)

Skor	Interval	Kategori
1	48 – 86,4	Sangat tinggi
2	86,5 – 124,9	Tinggi
3	125 – 163,4	Sedang
4	163,5 – 201,9	Rendah
5	202 - 240	Sangat rendah

Sumber : Data diolah, (2018)

Analisis deskriptif untuk variabel turnover intention karyawan PT Hegarmanah Lestari mencakup dua dimensi yakni avoidable voluntary intention dan unavoidable voluntary intention dan dihitung bobot nilainya untuk dikategorikan sesuai dengan skor interval. Berikut penyajiannya:

Tabel 4 Turn over intention Karyawan PT Hegarmanah Lestari (n = 48)

Kode Item	Indikator Turn Over Intention	Skor Total	Kategori	Keterangan
TI1	Betah bekerja	212	Sangat Tinggi	Dipertahankan
TI2	Cocok bekerja	207	Sangat Tinggi	Dipertahankan
TI3	Rencana untuk <i>resign</i>	124	Rendah	Dipertahankan
TI4	Betah karena lingkungan kerja	190	Tinggi	Dipertahankan
TI5	Betah karena sesuai keterampilan kerja	184	Tinggi	Dipertahankan
TI6	Betah bekerja karena sesuai kemampuan	133	Sedang	Perlu dievaluasi
TI7	Semangat bekerja	180	Rendah	Dipertahankan

ARTIKEL

TI8	Kenyamanan bekerja	208	Sangat Tinggi	Dipertahankan
TI9	Aman bekerja karena sistem kerja yang ada	187	Tinggi	Dipertahankan
TI10	Betah karena fleksibilitas kerja	166	Tinggi	Dipertahankan
TI11	Kemungkinan PHK	143	Sedang	Perlu dievaluasi
TI12	Kebutuhan perusahaan terhadap tenaga kerja	166	Tinggi	Dipertahankan
TI13	Perusahaan mudah mencari karyawan pengganti	150	Sedang	Perlu dievaluasi
Rata-Rata		173,0	Tinggi	Dipertahankan

Sumber : Data diolah, (2018)

Khusus untuk variabel turnover intention ini, skor interval yang diberlakukan bernilai sebaliknya karena asumsi yang ada ialah semakin tinggi pemberian upah dan pemberlakuan jam kerja yang sesuai, semakin rendah turnover intention karyawan. Berdasarkan data dalam tabel, dapat dilihat bahwa secara umum rata-rata skor variabel turnover intention termasuk dalam interval kategori rendah dengan nilai 173,0 yang artinya berada dalam interval skor 163,5 – 201,9. Adapun dimensi yang membuat rata-rata skor tersebut rendah ialah minimnya avoidable voluntary intention pada indikator betah kerja dengan nilai 212 dan paling tinggi dengan nilai 133.

3. Pengaruh Pemberian Upah terhadap Turnover Intention Karyawan PT Hegarmanah Lestari

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh pemberian upah sebagai variabel X terhadap *turnover intention* sebagai variabel Y, dimana pengaruh yang dihasilkan cukup signifikan dimana mengingat pemberian upah di PT Hegarmanah Lestari sudah sesuai dan selalu menyesuaikan dengan aturan UMR sehingga para karyawan terbilang puas akan hal tersebut. UMR seringkali menjadi isu di tengah kalangan buruh dan serikat buruh. Meski tidak ada serikat buruh karena memang perusahaan yang dijalankan berskala kecil, namun PT Hegarmanah Lestari senantiasa memperhatikan kesejahteraan karyawan melalui pemberian upahnya yang sesuai dengan UMR secara tepat waktu dan tepat jumlah.

Meski terdapat beberapa jawaban di antara responden yang merasa upah yang diterima masih belum bisa mencukupi kebutuhan harian, namun PT Hegarmanah Lestari memiliki sisi positif lainnya yakni memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk mengajukan peminjaman uang tanpa bunga yang dapat dilunasi dengan cara mencicil melalui potongan upah setiap minggu dan atau bulan. Hal ini yang kemungkinan menjadi salah satu faktor yang membuat variabel pemberian upah memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap angka turnover intention di PT Hegarmanah Lestari yang cenderung rendah.

E. KESIMPULAN

Kondisi variabel X (pemberian upah) berdasarkan hasil penelitian termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata nilai 176,75. Didukung oleh tingginya nilai aspek pemberian upah lainnya yang memiliki nilai di atas rata-rata yang artinya baik dalam hal penyesuaian upah perusahaan terhadap kenaikan UMR, jumlah upah yang terus meningkat, upah sebagai pemicu semangat kerja, dan upah yang selalu diberikan sesuai dengan kesepakatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian upah di PT Hegarmanah Lestari sudah baik dan memenuhi standar juga menghasilkan kepuasan kepada karyawan sehingga dinilai cukup dan menghasilkan skor yang tinggi.

Kondisi variabel Y (*turnover intention*) berdasarkan hasil penelitian termasuk dalam kategori tinggi dengan rata-rata nilai 173,07. Didukung oleh tingginya nilai aspek pemberian upah lainnya yang memiliki nilai di atas rata-rata yang artinya baik dalam hal karyawan yang

betah bekerja, kecocokan dengan pekerjaan, betah karena lingkungan kerja, kesesuaian dengan keterampilan kerja, semangat kerja, kenyamanan bekerja, dan keamanan bekerja karena sistem kerja yang berlaku. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *turnover intention* karyawan di PT Hegarmanah Lestari tergolong rendah yang artinya karyawan cenderung betah dan memiliki masa kerja yang cukup lama. Tingkat *turnover intention* yang rendah di suatu perusahaan akan menguntungkan perusahaan karena meminimalisir kemungkinan perlunya dilakukan rekrutmen dan pengeluaran berbagai biaya terkait proses tersebut. Pengujian pengaruh antara pemberian upah dan *turnover intention* karyawan PT Hegarmanah Lestari didapatkan hasil besarnya pengaruh adalah 64.9%.

DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, M.A. (1987). Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 3 (72), 382-386.
- Alkahtani, A.H. (2015). Investigating Factors that Influence Employees' Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works. *International Journal of Business and Management*, 10 (12), 152.
- Badan Pusat Statistik Republik Indonesia. (2022). Laporan Kontribusi PDB Per Sektor Kuartal II Tahun 2022. Jakarta: BPS Republik Indonesia
- Belete, A. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5 (7), 23-31.
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The Validation of The Turnover Intention Scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-12.
- Bryson, C. & Harvey, R. (2000). The Impact of Precarious Jobs on Life Decisions and Choices. *Management Research News*, 23 (9/10/11), 28-29.
- Cao, Z., Chen, J., & Song, Y. (2013). Does Total Rewards Reduce The Core Employees' Turnover Intention?. *International Journal of Business and Management*, 8(20), 62.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2015). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 1, 24.
- Dewi, A. A. C. T. B., & Sintaasih, D. K. (2016). Pengaruh Stres Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bangun Bali Utama Denpasar. *Jurnal Ilmu Manajemen Mahasaraswati*, 6(2), 100217.
- Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Jakarta: DPR RI.
- Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. 2004. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah. Jakarta: DPR RI.
- Flippo & Edwin, B. (2011). *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT Gelora Askara Pratama.
- Green, F. (2003). *The Rise and Decline of Job Insecurity* (No. 03, 05). Department of Economics Discussion Paper.
- Feinstein, A. H., Vondrasek, D., & Restaurants, C. H. (2006). A Study of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees. *Work*, 702(1), 895-1795.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kardiawan, R. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, Dan Burnout Terhadap Turnover Intention Pada PT. Lotus Indah Textile Industries Kabupaten Nganjuk. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(4), 486.

- Kuncoro, H. (2002). Upah Sistem Bagi Hasil dan Penyerapan Tenaga Kerja. *Jurnal Ekonomi Pembangunan Kajian Ekonomi Negara Berkembang*, 7(1), 45-56.
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagne, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do You Get What You Pay For? Sales Incentives and Implications For Motivation and Changes in Turnover Intention and Work Effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667-680.
- Mangkunegara, A. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muchinsky, P.M. (1993). *Psychology Applied to Work* (4th ed.). New York: Brooks Cole Publishing Company.
- Nasirzadeh, F., & Nojedehi, P. (2013). Dynamic modeling of labor productivity in construction projects. *International Journal of Project Management*, 31(6), 903-911.
- Ngo-Henha, P. E. (2018). A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), 2760-2767.
- Sagala, et al. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT Raja Grafindo.
- Suwandi, Indriantoro N. (1999). *Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik*. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 2(2), 173-195.
- Terry, G.R & Rue, L.W. (2014). *Dasar-Dasar Manajemen* (Principles of Management). Jakarta: Bumi Aksara.
- Yu, S. (2014). Work–Life Balance–Work Intensification and Job Insecurity as Job Stressors. *Labour & Industry: A Journal of The Social and Economic Relations Of Work*, 24(3), 203-216.
- Zeffane, R. (1994). Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach. *International Journal of Man Power*, 15(9), 1-14.