BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keberadaan karyawan sangat mempengaruhi pertumbuhan perusahaan. Keluar-masuknya karyawan yang cepat akan menimbulkan kerugian baik dari segi finansial pada perusahaan maupun masalah moral pada karyawan yang masih bekerja. Mengacu pada Flippo (dalam Fahrizal, 2017) perputaran karyawan yang ideal adalah di bawah 2% dalam setahun. Tetapi, persentase ideal bisa berbeda antara satu industri dengan industri lainnya, serta antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Perusahaan tidak cukup menilai tinggi-rendahnya perputaran karyawan pada standard tersebut semata, karena bisa jadi perputaran karyawan yang masih termasuk ideal berdasarkan standard tersebut, ternyata berpengaruh signifikan terhadap *bottom line* perusahaan. Perputaran karyawan adalah keluarnya karyawan dari suatu perusahaan tempatnya bekerja. Hal tersebut dapat merugikan perusahaan, meskipun ada juga yang justru memberikan manfaat (Robbins, 2013). Perusahaan akan merugi bila karyawan yang keluar adalah karyawan yang sudah berpengalaman tinggi, mempunyai kemampuan tinggi dan mempunyai posisi penting. Sebaliknya, perusahaan justru akan mendapatkan manfaat, bila karyawan yang keluar tersebut berada di posisi tidak penting (*marginal*) bahkan bermasalah. Demikian pentingnya isu perputaran karyawan ini, sehingga isu ini telah menjadi salah satu variabel terikat pada banyak penelitian (Robbins, 2013).

PT. Fajar Surya Swadaya (Djarum Forestry, Djarum Group) adalah perusahaan nasional yang bergerak di bidang pengusahaan kayu (Hutan Tanaman Industri – HTI, yang istilah perizinannya disebut Izin Usaha Pemanfaatan Hasil Hutan Kayu dalam Hutan Tanaman Industri) yang didirikan pada tahun 2000 dan merupakan anak perusahaan Djarum Group. Saat ini perusahaan sedang giat mengembangkan bisnis secara terintegrasi dimulai

dari riset dan pengembangan, *plantation* sampai *pulp & paper* sehingga diharapkan biaya produksi lebih efisien, disamping menghadapi tantangan lainnya dalam mencari dan menetapkan standard "*best practice*" untuk dapat melakukan perbaikan terus menerus.

Tidak dapat dipungkiri, perbaikan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan merupakan salah satu hal yang harus mendapat perhatian. Bidang ini menjadi salah satu tantangan internal terbesar perusahaan, mengingat operasional perusahaan ditunjang oleh produktivitas karyawan, khususnya para manajer dan *superintendent* yang bertugas di seluruh area (kantor pusat, kantor regional dan kantor distrik). Melalui manajer dan *superintendent* inilah program-program kerja perusahaan yang terdiri dari *action plan / strategic initiatives* dijalankan. Gallup dalam risetnya pada 2012 mengungkapkan bahwa manajer yang buruk (tidak kompeten) memberi dampak hilangnya milyaran dollar tiap tahunnya, bahkan manajer dengan tingkat kompetensi yang rendah tersebut menempati 82% dari jumlah manajer yang ada (Dwianto, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan manajer yang buruk di perusahaan menyebabkan sebagian besar karyawan gagal dalam memberikan kontribusi di tempat kerja. Seluruh karyawan dengan level *superintendent* dan *department head* selanjutnya disederhanakan penyebutannya dengan istilah manajer.

Namun sayangnya, tingkat perputaran karyawan khususnya level manajer ke atas dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, tergolong tinggi (Flippo, dalam Fahrizal, 2017). Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1.
Data Perputaran Karyawan (*Turnover Rate*) Periode 2018 – 2020

Indikator	**2018** (YTD Desember)	**2019** (YTD Desember)	**2020** (YTD Desember)
Perputaran Karyawan Rate *(di good performer, %)*	17.7	8.4	26.4
Perputaran Karyawan Rate *(di level Superintendent ke atas, %)*	n/a	10	12.6

Sumber : *QPR Management Dashboard & SAP*, Januari 2021.

Terdapat beberapa alasan yang melatarbelakangi karyawan keluar dari pekerjaan (*turnover intention* karyawan) diantaranya tidak betah, adanya peluang di tempat lain, beban kerja yang terlalu berat, kurangnya dukungan dari atasan, kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif, karyawan yang tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi serta merasa kurang puas dengan pekerjaan itu sendiri (Supriyanto, 2020). Berdasarkan hasil *exit interview* yang dilakukan Corporate HRD pada 2020 lalu, terdapat beberapa alasan karyawan berhenti bekerja, seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2.
Alasan Karyawan Berhenti Bekerja dari PT. FSS, 2020

Alasan Berhenti Bekerja	Jumlah	%
Adanya Pengembangan Karir di Tempat Lain	15	25%
Kurangnya Partisipasi & Keterlibatan Karyawan dalam Proses Bisnis Perusahaan.	13	22%
Kecemasan & Ketidakpastian Operasional Perusahaan	11	18%
Alasan Keluarga	4	7%
Pensiun	3	5%
Melanjutkan Pendidikan	2	3%
Benefit Kurang Kompetitif	2	3%
Beban Kerja terlalu Banyak	1	2%
Lainnya	9	15%
TOTAL	60	100%

Sumber : *Exit Interview Recap* 2020, Januari 2021.

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 tersebut tampak bahwa adanya peluang perbaikan karir di perusahaan lain, kurangnya pelibatan karyawan dalam proses bisnis perusahaan dan timbulnya kecemasan akan ketidakpastian operasional perusahaan menjadi tiga alasan terbesar karyawan memutuskan keluar dari perusahaan. Laporan rekap *exit interview* tersebut ternyata diperkuat juga dengan hasil survei pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti guna mengetahui praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia apa saja yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan. Survei pendahuluan ini dilakukan kepada 30 orang karyawan tetap dengan level manajer ke atas yang telah memiliki masa kerja minimal 1 tahun, pada 6 wilayah kerja perusahaan. Hasilnya pada Tabel 1.3 di bawah ini.

Tabel 1.3.
Hasil Survey Pendahuluan terhadap Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia PT.FSS, April 2021

No.	Temuan Survey	Jumlah
1.	Penilaian kinerja karyawan tidak dijadikan dasar dalam pengembangan karyawan. Penilaian kerja yang baik akan mendukung kemajuan karir.	44
2.	Proyek-proyek *improvement* sudah tidak diaktifkan lagi di perusahaan. Proyek *improvement* vakum. Proyek ini merupakan bentuk input, saran dan pemikiran karyawan pada perbaikan proses bisnis perusahaan.	41
3.	Merasa khawatir dan cemas terhadap kondisi perusahaan. Merasa cemas mengenai nasib akibat ketidakpastian operasional perusahaan.	33
4.	Minimnya pemberian pelatihan dan pengembangan kepada karyawan.	32
5.	Minimnya kesempatan kepada karyawan untuk menambah wawasan (mengikuti seminar, lokakarya, undangan dari dinas, training internal, dan lainnya) terkait pekerjaan.	30
6.	Sudah tidak ada lagi forum komunikasi bisnis di perusahaan. Forum komunikasi untuk memberikan input, ide, saran dan pemikiran dari karyawan untuk kemajuan bersama.	27
7.	Merasa tidak berdaya untuk mempengaruhi kondisi operasional perusahaan saat ini.	18
8.	Kesejahteraan karyawan kurang baik (gaji, tunjangan, dll)	3
9.	Hubungan dengan atasan dan/atau rekan kerja.	3
10.	Target kerja yang tidak jelas.	2

Sumber : Hasil Rekap Survey Pendahuluan Praktik Pengelolaan SDM, April 2021.

Berdasarkan Tabel 1.3 tersebut, menunjukkan bahwa kurangnya pengembangan karir (*career development*), minimnya pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (*employee involvement*) dan munculnya kecemasan karyawan akan keberlangsungan hubungannya dengan perusahaan (*job insecurity*) menjadi faktor perhatian utama karyawan terkait pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

Career development terdiri dari sejumlah kegiatan personal yang dilakukan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya (Dessler, 2016). Pengembangan karir yang baik akan meredam keinginan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain, sekaligus meningkatkan produktivitas kerja. Di PT. FSS berbagai program pengembangan karir karyawan dilakukan secara sistematis melalui pembelajaran, rotasi pekerjaan, pelatihan, magang, mutasi hingga promosi.

Pengaruh *career development* terhadap keinginan karyawan keluar dari pekerjaannya telah dilakukan peneliti sebelumnya salah satunya Rahman dan Nas dengan judul *Employee Development and Turnover Intention: theory validation* dalam *European Journal of Training and Development*, menunjukkan bahwa persepsi pengembangan karir mempengaruhi keinginan karyawan keluar dari pekerjaannya (Rahman & Nas, 2013).

Faktor lainnya yang patut menjadi pertimbangan adalah keterlibatan / partisipasi kerja karyawan (*employee involvement*). Robbins (2013) menguraikan bahwa partisipasi kerja merupakan sikap karyawan dalam mengidentifikasikan dirinya terhadap pekerjaan. Karyawan dengan tingkat partisipasi kerja yang tinggi akan mengidentifikasikan dirinya dalam pekerjaan dan sangat perhatian terhadap tugas yang dilakukannya. Salah satu aspeknya adalah keinginan dalam menyalurkan ide, membuat keputusan strategis serta menunjukkan keahlian-keahlian yang dimiliki sehingga partisipasi aktif ini akan berpengaruh pada hasil kerja serta mempengaruhi rasa berharga pada dirinya.

Di PT. FSS *employee involvement* diterjemahkan dalam program *Improvement and Development Activities* (IDeA) yaitu aktivitas-aktivitas untuk memecahkan masalah bisnis, mendorong inovasi dan meningkatkan keterampilan dengan membentuk team lintas-fungsi dengan menggunakan manajemen proyek yang tepat. Tujuannya adalah memperbaiki proses bisnis dengan mengidentifikasi hal-hal apa saja yang bisa diperbaiki seperti efisiensi biaya, perbaikan kualitas, penambahan kuantitas dan efisiensi waktu. Di samping itu, terdapat juga forum komunikasi bisnis yang merupakan wadah bagi karyawan dan manajemen untuk saling berkomunikasi membahas isu-isu terkini di lingkungan pekerjaan masing-masing. Tujuannya untuk saling memberikan input, ide, saran dan pemikiran demi kemajuan bersama.

Pengaruh *employee involvement* terhadap keinginan karyawan keluar dari pekerjaannya telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, Al-shammari, Al-Qaied, Al-

Mawali dan Matalqa dengan judul *What Drives Employee's Involvement and Turnover Intentions: Empirical Investigation of Factors Influencing Employee Involvement and Turnover Intentions?* dalam *International Review of Management and Marketing Journal*, menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja karyawan berhubungan negatif terhadap keinginan karyawan keluar dari pekerjaannya. Menurut mereka, hasil ini tidak mengejutkan karena karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi akan mengembangkan hasrat yang lebih kuat terhadap pekerjaan mereka dari waktu ke waktu, berusaha untuk menyesuaikan nilai dan kepribadian mereka dengan perusahaan serta mulai betah di pekerjaan ini (Alshammari, dkk, 2016).

Faktor lainnya yang menjadi perhatian adalah kondisi psikologis karyawan itu sendiri. Adanya rasa cemas yang diikuti ketidakberdayaan dalam bekerja, menjadi salah satu penyebab ketidakamanan kerja. Wulandari (2010) mengungkapkan bahwa *job insecurity* merupakan suatu kondisi ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam situasi kerja yang mengancam dan perasaan tidak aman, yang membawa dampak pada perubahan perilaku kerja, penurunan komitmen kerja hingga keinginan untuk meninggalkan perusahaan yang semakin besar.

Pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention* karyawan telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu Lee dan Jeung dengan judul *Job insecurity and Turnover Intention: Organizational commitment as mediator* dalam *Social Behavior and Personality: An International Journal*, menyimpulkan bahwa ketidakamanan kerja (*job insecurity*) secara positif terkait dengan niat berpindah (*turnover intention*) (Lee & Jeung, 2017).

Hal lain yang perlu mendapat perhatian adalah *employee engagement*. Karyawan yang terikat akan bekerja keras dengan pikiran yang positif. Ketika karyawan terikat, secara otomatis mereka akan meningkatkan kinerjanya selaras dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan hubungan *employee*

engagement dengan *turnover intention*. Shuck, Twyford, Reio Jr. dan Shuck dengan judul *Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection With Employee Turnover Intentions* dalam *Human Resource Development Quarterly Journal*, mengungkapkan terdapat hubungan negatif antara *employee engagement* dengan *turnover intention*. (Shuck, dkk., 2014).

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris faktor-faktor apa saja yang dominan mempengaruhi *turnover intention* karyawan agar dapat mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu sekaligus jadi bahan pertimbangan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan di kemudian hari.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat diidentifikasi beberapa masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. *Job insecurity* termasuk salah satu faktor yang mendorong keinginan karyawan keluar dari pekerjaannya. Adanya persepsi karyawan yang merasa pekerjaannya terancam dan tidak berdaya, membuat mereka memiliki keinginan untuk mencari tempat kerja yang baru agar merasa lebih aman dengan kesempatan karir yang baru.
2. Dengan adanya *career development* yang diberikan perusahaan kepada karyawan memberikan keutungan tidak hanya bagi karyawan itu saja, tapi juga kepada perusahaan sehingga mampu menekan keinginan karyawan keluar dari pekerjaannya.
3. *Employee involvement* menunjukkan komitmen dan antusiasme seseorang dalam berperan aktif, peduli terhadap pekerjaannya dengan cara berpartisipasi aktif dalam melaksanakan pekerjaannya dalam ikut serta dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan.
4. *Employee engagement* ditunjukkan dalam ekspresi diri seseorang baik secara fisik, kognitif serta emosional di dalam perusahaan. Hal ini tentunya akan tercermin dari

antusiasme seseorang dalam bekerja dan menyelesaikan tuntutan kerja yang diberikan. Kondisi demikian akan mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap berada di perusahaan.

5. Adanya persepsi karyawan atas perasaaan terancam dan tidak berdaya dalam mempertahankan kelanjutan pekerjaannya, membuat karyawan menarik diri dan pelan-pelan melepaskan keterikatan dengan apa yang saat ini dikerjakan.
6. Persepsi karyawan terhadap pengembangan karir (*career development*) merupakan suatu proses kognitif dan afektif pada diri karyawan dalam menginterpretasikan pengembangan karir yang diinginkan. Semakin terbukanya kesempatan untuk mengembangkan karir, akan semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan dalam perusahaan.
7. *Employee involvement* akan meningkatkan hubungan karyawan dengan pekerjaannya, karena karyawan yang merasakan terlibat akan menikmati pekerjaannya sehingga timbul rasa bahagia yang tidak hanya pada pekerjaannya tapi sekaligus dengan perusahaan tempat mereka bekerja.
8. *Job insecurity* tentunya mempengaruhi psikologis karyawan. Seseorang yang merasa secara psikologis tidak aman cenderung melepaskan diri (tidak terikat / tidak *engaged*) dalam aktivitas kerja di perusahaan. Hal ini berdampak pada keinginan mereka untuk keluar dari pekerjaannya.
9. Dengan adanya persepsi karyawan terhadap pengembangan karir yang mereka alami dapat menciptakan sikap kerja positif dan keterikatan kerja yang tinggi (*engaged*) bagi karyawan tersebut. Hal ini tentunya berdampak langsung pada keinginan karyawan keluar dari pekerjaannya.
10. Dengan *employee involvment*, membuat seseorang akan berperan aktif, peduli terhadap pekerjaannya dan mempunyai keyakinan tinggi untuk menyelesaikan setiap

pekerjaannya, sehingga kemungkinan untuk tetap berkontribusi di dalam perusahaan menjadi besar.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah maka penelitian ini dibatasi dengan hanya membahas beberapa variabel yang diduga memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. Fajar Surya Swadaya. Variabel-variabel yang diduga tersebut antara lain *job insecurity, career development* dan *employee involvement* sebagai variabel bebas, sementara *employee engagement* sebagai variabel *intervening;* dengan fokus pada kantor distrik operasional, kantor regional dan kantor pusat yang dianggap dapat mempresentasikan keadaan atau kondisi PT. Fajar Surya Swadaya secara keseluruhan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah dan pembatasan masalah, maka rumusan masalah penelitian ini antara lain :

1. Apakah *job insecurity* berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Fajar Surya Swadaya?
2. Apakah *career development* berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Fajar Surya Swadaya?
3. Apakah *employee involvement* berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Fajar Surya Swadaya?
4. Apakah *employee engagement* berpengaruh *turnover intention* di PT. Fajar Surya Swadaya?
5. Apakah *job insecurity* berpengaruh terhadap *employee engagement* di PT. Fajar Surya Swadaya?

6. Apakah *career development* berpengaruh terhadap *employee engagement* di PT. Fajar Surya Swadaya?
7. Apakah *employee involvement* berpengaruh terhadap *employee engagement* di PT. Fajar Surya Swadaya?
8. Apakah *job insecurity* melalui *employee engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Fajar Surya Swadaya?
9. Apakah *career development* melalui *employee engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Fajar Surya Swadaya?
10. Apakah *employee involvement* melalui *employee engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT. Fajar Surya Swadaya?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan mengembangkan model strategi *turnover intention*; yang dilakukan dengan analisis pengaruh *job insecurity, career development, employee involvement* dan *employee engagement* di PT. Fajar Surya Swadaya., melalui analisis :

1. Pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention* karyawan, dalam rangka meningkatkan kondisi kerja yang lebih kondusif pada para *superintendent* dan manajer di PT. Fajar Surya Swadaya.
2. Pengaruh *career development* terhadap *turnover intention* karyawan, dalam rangka memacu semangat kerja pada *superintendent* dan manajer di PT. Fajar Surya Swadaya.
3. Pengaruh *employee involvement* terhadap *turnover intention* karyawan, dalam rangka mendorong peran aktif dan kepedulian kerja para *superintendent* dan manajer di PT. Fajar Surya Swadaya.
4. Pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan, dalam rangka memacu antusiasme kerja para *superintendent* dan manajer di PT. Fajar Surya Swadaya.

5. Pengaruh *job insecurity* terhadap *employee engagement*, sebagai upaya untuk mengurangi tekanan psikologi karyawan agar mampu berkontribusi maksimal dalam pekerjaan di PT. Fajar Surya Swadaya.
6. Pengaruh *career development* terhadap *employee engagement*, sebagai upaya mendorong motivasi para manager dan superintendent di PT. Fajar Surya Swadaya, untuk tumbuh dan terus berkembang di dalam perusahaan.
7. Pengaruh *employee involvement* terhadap *employee engagement*, dalam rangka dalam rangka mendorong peran aktif dan kepedulian kerja para *superintendent* dan manajer di PT. Fajar Surya Swadaya.
8. Pengaruh *job insecurity* melalui *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan, sebagai upaya membuat program retensi karyawan yang tepat agar tercipta efektivitas dan efisiensi kerja para manager dan superintendent di PT. Fajar Surya Swadaya.
9. Pengaruh *career development* melalui *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan, dalam rangka memacu prestasi kerja para manager dan superintendent di PT. Fajar Surya Swadaya.
10. Pengaruh *employee involvement* melalui melalui *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan, sebagai upaya meningkatkan komitmen di PT. Fajar Surya Swadaya.

F. Kegunaan Hasil Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah diuraikan, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, baik secara praktis maupun teoritis kepada berbagai pihak sebagai berikut :

a) Kegunaan Teoritis.

1) Bagi ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi dalam perkembangan pengetahuan, khususnya di bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia tentang *turnover intention* karyawan, *job insecurity, career development, employee involvement* dan *employee engagement*.
2) Bagi peneliti lain, akan mendapatkan referensi yang bermanfaat untuk penelitian selanjutnya di bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

b) Kegunaan Praktis.

1) PT. Fajar Surya Swadaya akan memperoleh gambaran dan masukan mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan secara tepat sehingga dapat mengatasi permasalahan tersebut secara efektif dan efisien, kemudian dapat menentukan program-program kerja untuk menurunkan tingkat keluar-masuknya karyawan.
2) Bagi karyawan PT. Fajar Surya Swadaya akan mendapatkan gambaran dan masukan mengenai perlunya *involvement* dan *engagement* bagi diri sendiri, pentingnya pengembangan karir bagi karyawan dan perusahaan; serta bermaknanya kepastian kerja (*job security*) bagi seluruh *stakeholder* yang terlibat. Dengan memahami faktor-faktor penting apa saja yang perlu diperhatikan tersebut, karyawan dapat bertahan lama serta berkontribusi tinggi di dalam perusahaan.

G. Kebaruan Penelitian

Dari penelitian yang sudah ada, peneliti mencoba mengembangkan sebuah model strategi *turnover intention* melalui analisis pengaruh *job insecurity, career development, employee involvement* dengan *employee engagement* sebagai mediasi.

Perbedaan dengan model strategi yang telah dibuat / dibangun sebelumnya terletak pada varibel bebas dan mediasinya terhadap *turnover intention*, model strategi yang dikembangkan, obyek penelitian serta dimensi dan indikator yang digunakan. Beberapa

penelitian sebelumnya, menguraikan pengaruh *employee engagement*, *career success* dan *job security*, terhadap *turnover intention* (Moh Htun & Seongdok Kim, 2021); pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention* dengan dimediasi *employee involvement* (Ahmad, Ullah, Saeed, 2021); pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention* melalui mediasi *employee engagement* (Sun Jung, Sik Jung, HyunYoon, 2021).