

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan industri kelapa sawit Indonesia menjadi segmen terpenting di dunia yang telah memberikan dampak positif untuk ekonomi Indonesia, baik dari sisi kontribusi pendapatan negara, ataupun jumlah tenaga kerja yang terserap departemen ini. Penyerapan tenaga kerja bakal meningkat seiring dengan peningkatan produksi di industri kelapa sawit. Hal ini didukung oleh pernyataan Menteri Tenaga Kerja Ida Fauziyah yang menyatakan industri kelapa sawit punya peran penting dalam menarik tenaga kerja. Penyerapan tenaga kerja bakal meningkat seiring dengan bertambahnya produksi industri kelapa sawit. “Industri kelapa sawit ini merupakan industri padat karya yang banyak menyerap tenaga kerja,” jumlah pekerja di kebun kelapa sawit adalah 4.425.647 pekerja. ([https://ekonomi.bisnis.com/read/20210615/99/1405759/serap-banyak-pekerja-ini-7-pesan-menaker-untuk-pengusaha sawit](https://ekonomi.bisnis.com/read/20210615/99/1405759/serap-banyak-pekerja-ini-7-pesan-menaker-untuk-pengusaha-sawit)).

Bertambahnya luas lahan dan umur tanaman kelapa sawit, makin bertambah juga kebutuhan tenaga kerjanya. Jika pemenuhan tenaga kerja tidak disiapkan secara strategis, bukan tidak mungkin operasional perusahaan akan terganggu dan target operasional tidak akan tercapai. Di dunia bisnis yang makin ketat, persaingan tak cuma menuntut perusahaan untuk mampu bersaing, namun perusahaan wajib memiliki SDM berkarakter dan kompeten, dan bisa memiliki komitmen kuat pada perusahaan. Sebagai aset penting suatu perusahaan, karyawan tidak hanya perlu dipelihara, dirawat dan dikembangkan secara fisik, tetapi juga perlu diperhatikan

secara psikologis. Kegagalan mengelola SDM bisa menyebabkan terganggunya pencapaian tujuan internal perusahaan, secara kinerja, keuntungan ataupun kelangsungan hidup perusahaan.

Melihat kondisi tersebut, diperlukan pengelolaan SDM yang sistematis dan terpadu di perusahaan. SDM ialah aset penting di suatu perusahaan, modal yang wajib dimiliki perusahaan tidak hanya berupa uang, mesin, peralatan, peralatan serta bahan, namun juga pengelolaan SDM yang jadi bagian penting kelangsungan hidup perusahaan. Hal tersebut didukung oleh pendapat Rizanatul Fuad dan Waloyo (2020) “Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan dalam perusahaan, baik dalam kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri”.

Tujuan perusahaan berorientasi terhadap profit serta mampu bertahan dan memelihara kelangsungan hidup perusahaan ke depan (*sustain*), Kinerja setiap karyawan perusahaan mendukung hal tersebut. Pengukuran kinerja pada level organisasi merupakan acuan yang akan dapat mengukur kinerja suatu unit bisnis yang terintegrasi, yang pada akhirnya akan dapat dikaitkan langsung dengan evaluasi kinerja pegawai. Ada dua variabel yang memberi pengaruh kinerja. Yang pertama adalah **variabel individu**, meliputi pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, usia, motivasi, terkait faktor fisik serta kerja, meliputi metode kerja, lingkungan serta kondisi, peralatan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, pencahayaan, serta suhu. Faktor sosial organisasi, disertai kebijakan, jenis pelatihan serta pengalaman, sistem pengupahan serta lingkungan sosial.

Penilaian kinerja karyawan akan berlaku kepada semua karyawan yang ada didalam perusahaan, termasuk karyawan generasi Y atau milenial yang

memiliki populasi yang paling banyak di dunia pekerjaan. Kelebihan dan kekurangan dalam karakter dan kompetensi karyawan milenial akan mempersepsikan setiap tuntutan kinerja dengan berbeda-beda respon sehingga dapat meningkatkan atau menurunkan kecemasan dan keterikatan karyawan yang berpengaruh terhadap kinerjanya. Edelman (1992) menyatakan definisi Kecemasan sebagai ciri kepribadian digunakan untuk mengatasi situasi tertentu dengan sindrom respons stres. Kondisi kecemasan yakni situasi yang menyebabkan/merangsang kecemasan serta merupakan fungsi individu yang rentan terhadap depresi.

Keterikatan karyawan mengacu pada keterlibatan, antusiasme dan komitmen pada pekerjaan serta tempat kerja. Employee engagement merupakan hal penting guna mendapat perhatian perusahaan terkait dengan operasional perusahaan. Perilaku yang muncul ketika menghadapi kecemasan serta keterikatan karyawan berbeda-beda menurut resiliensi tiap individu. Ketahanan karyawan dikonseptualisasikan di sini sebagai kapasitas karyawan, difasilitasi dan didukung oleh organisasi, untuk memanfaatkan sumber daya untuk mengatasi, beradaptasi, dan berkembang secara positif dalam menanggapi perubahan keadaan kerja.

PT. Bumitama Gunajaya Agro (PT. BGA) sebagai perusahaan perkebunan kelapa sawit besar di Indonesia. PT. BGA terdaftar di bursa efek Singapura sejak 2012 bernama *Bumitama Agri Ltd.* PT. BGA sebagai perusahaan produsen minyak sawit mentah serta minyak inti sawit (*Palm Kernel Oil/ PKO*), sampai dengan tahun 2021 punya lahan perkebunan kelapa sawit dengan total 186.413 hektar dan 15 Pabrik Kelapa Sawit (PKS) di tiga provinsi: Kalimantan Tengah, Kalimantan Barat

serta Riau, yakni daerah yang cocok bagi industri kelapa sawit. Jumlah karyawan Staf PT. BGA di tahun 2021 sebanyak 1.434 orang, dengan rincian Staf penempatan Head Office 424 orang, Operasional 1.010 orang. Rincian umur sebagai berikut:

**Tabel 1. 1 Jumlah Karyawan Staff BGA Berdasarkan Kategori Usia**

Kelompok Jabatan	Generasi			Total
	Boom (1943- 1960)	"X" (1961- 1981)	Milenial (1982- 2000)	
<b>Head Office</b>	20	143	261	424
<b>Site</b>	3	231	776	1.010
Regional Head		8		8
Area Controller		8	8	16
Estate Manager		22	44	66
Agronomy Head Assistant		5	18	23
Agronomy Assistant		38	228	266
Estate Administration Assistant		6	53	59
Mill Manager		7	8	15
Mill Head Assistant		4	11	15
Mill Assistant		13	60	73
Mill Administration Assistant		2	11	13
Head Of Traksi And Workshop		5	6	11
Traksi & Workshop Assistant		4	6	10
Traksi & Workshop Adm. Assistant			7	7
Operasional Support	3	116	309	428
<b>Grand Total</b>	<b>23</b>	<b>374</b>	<b>1037</b>	<b>1.434</b>

Penilaian kinerja karyawan di BGA berdasarkan pada pencapaian target kerja (*result achievement*) dan perilaku kerja (*working behavior*) yang telah ditunjukkan karyawan dalam suatu periode kerja tertentu. Hal ini sesuai dengan BGA-SOP-HC-306.1-R0 *Performance Management*. Dimensi *result* mencakup keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan bobot 80% ditambah dengan penilaian *working behavior* karyawan dengan bobot 20%. Dalam dimensi konduite menjadi dimensi pengurang dengan ketentuan sebagai berikut:



Gambar 1. 1 Performance Management PT. BGA

Penilaian terhadap faktor kehadiran dan surat peringatan tertulis yang diterima oleh karyawan bukanlah prestasi, melainkan faktor pengurangan dari total penilaian (nilai final), dengan rincian sebagai berikut:

- a. Penghitungan jumlah pengurangan nilai prestasi berdasarkan kehadiran karyawan berpedoman kepada ketentuan Human Capital Group Dept.

Ijin (hari)	Sakit (hari)	Score Pengurang
0 - 2	0 - 3	0
3 - 5	4 - 6	1
6 - 8	7 - 9	2
9 - 12	10 - 12	3
➤ 12	➤ 13	5

- b. Penghitungan jumlah pengurangan nilai prestasi berdasarkan Surat Peringatan Tertulis berpedoman kepada ketentuan Human Capital Group Dept.

Surat Peringatan Tertulis	Score Pengurang	Keterangan
Surat Peringatan Ketiga	100	Nilai final sama dengan 0 (Nol)
Surat Peringatan Kedua	7,5	Nilai Final dikurangi 7,5
Surat Peringatan Pertama	5	Nilai Final dikurangi 5
Surat Teguran	2	Nilai Final dikurangi 2

Dalam penilaian kinerja karyawan, BGA menggunakan nilai angka sebagai landasan *performance* karyawannya.

**Tabel 1. 2 Kriteria Penilaian Kinerja karyawan PT. BGA**

Nilai Angka	Final Achievement Range (%)		Kualitatif	Point	Nilai Mutu
5	100		<i>Extra Ordinary Achivement</i>	50	<b>Excellent</b>
4	>90.0	100	<i>Exceeds Expectation</i>	40	<b>Good</b>
3	>75.0	90.0	<i>Meet Expectation</i>	30	<b>Satisfactory</b>
2	>60.0	75.0	<i>Need Improvement</i>	10	<b>Fair</b>
1	0.0	60.0	<i>Not Performance</i>	0	<b>Poor</b>

Hasil penilaian karyawan tahun 2020 dari 1.380 karyawan didapat data:

**Tabel 1. 3 Sebaran Penilaian Kinerja Kerja Karyawan PT BGA**

Kelompok Jabatan	Nilai Penilaian Kinerja					Total
	0	1 (NP)	2 (NI)	3 (ME)	4 (EE)	
Head Office	22	1	78	303	20	424
Site	22	22	318	623	25	1.010
Regional Head			4	4		8
Area Controller			8	8		16
Estate Manager	1	2	20	40	3	66
Agronomy Head Assistant		1	12	10		23
Agronomy Assistant	2	8	92	160	4	266
Estate Administration Assistant	2		9	47	1	59
Mill Manager		1	3	9	2	15
Mill Head Assistant			3	12		15
Mill Assistant	2	2	27	41	1	73
Mill Administration Assistant	2		1	10		13
Head Of Traksi And Workshop	1		5	4	1	11

Traksi & Workshop Assistant		1	3	6		10
Traksi & Workshop Adm. Assistant			3	4		7
Operasional Support	12	7	128	268	13	428
<b>Grand Total</b>	<b>44</b>	<b>23</b>	<b>396</b>	<b>926</b>	<b>45</b>	<b>1.434</b>

Dari Tabel 1.3 yaitu hasil penilaian kinerja karyawan PT. BGA maka dapat diketahui masih terdapat karyawan yang masih membutuhkan *improvement* untuk mencapai kinerja ME (*Meet Expectation*), terutama dalam bagian *Agronomy Assistant* yang memiliki karyawan sebesar 266 orang, yang masih belum mencapai kinerja ME sebesar 38% atau sebanyak 100 karyawan.

Dari hasil pra riset dengan melakukan interview bersama dengan Dokter Perusahaan (Dokter Ayu Kartika) dari total rata-rata 198 kasus per bulan selama tahun 2020, didapat 3 penyakit terbanyak, yaitu: Hipertensi 16%, Gastritis 8% dan Cephalgia 6%. Dari hasil interview dengan Dokter Perusahaan tersebut terdapat karyawan yang berada didalam objek penelitian yang menjalani observasi, ketika pada waktu berobat, karyawan merasakan sakit asam lambung, pusing dan darah tinggi yang dipengaruhi oleh kecemasan terhadap pekerjaan yang ditanganinya ketika bekerja.

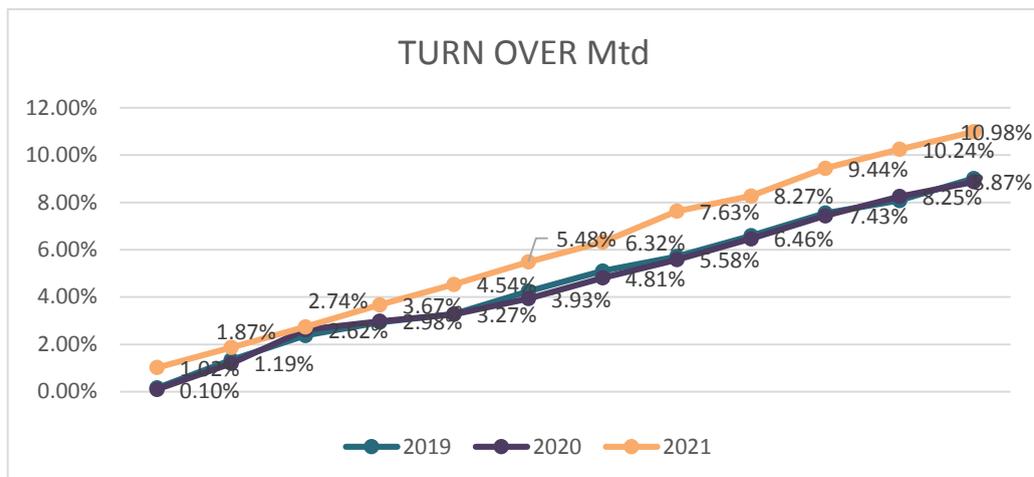
Dalam hal tersebut, diperlukan karyawan yang sehat secara fisik dan psikis, mempunyai karakter dan kompetensi baik untuk mencapai kinerja optimal perusahaan. Sebaliknya, jika terdapat karyawan yang tidak sehat baik secara fisik maupun psikis, kurang kompeten dan tidak *engage* loyal akan membahayakan kinerja karyawan itu sendiri maupun perusahaan. Menurut Ernest J & Tiffin, (2002), terdapat dua variabel yang bisa memberi pengaruh prestasi kerja, yakni variabel individual serta situasional. Salah satu faktor kecemasan serta keterikatan/

*employee enggament*. Hasibuan (2014) Dikatakan tingkat kecemasan tinggi bisa menurunkan kinerja karyawan, dan bahwa karyawan yang cemas berat biasanya mengalami penurunan kinerja karena merasa stres serta berperilaku aneh. Dikuatkan pendapat Mortensen (2014) kecemasan kronik bisa mengurangi prestasi kerja.

Keterlibatan, rasa antusias dan berkomitmen terhadap pekerjaan jadi hal penting diperhatikan perusahaan sebab hal itu berhubungan pada operasional perusahaan. itu didukung pendapat Mujiasih & Ratnaningsih (2012) terdapat *employee enggament* ataupun diterjemahkan keterikatan karyawan, yakni kontributor penting di usaha retensi karyawan, kepuasan pelanggan serta kinerja.

Karyawan saat menjalankan pekerjaan, didapatkan sikap mengeluh terhadap tuntutan pekerjaan tinggi, penghasilan sedikit, hingga faktor lainnya yang diterapkan perusahaan ke karyawan itu membuat mayoritas karyawan cemas. Dalam kondisi ini, karyawan yang mempunyai Resiliensi (daya lenting) tinggi akan bertahan dan mengeluarkan segala kemampuan yang ada, sedangkan yang lain bisa memutuskan untuk mengundurkan diri sebagai solusinya.

Hal ini terjadi di PT. BGA dimana *turn over* karyawan selama 3 tahun terakhir diatas 5%, dengan rincian sebagai berikut:



**Gambar 1. 2 Grafik Turn Over Karyawan Periode 2019 - 2021**

Jumlah turn over karyawan di tahun 2021 sebanyak 154 orang atau 10,24%, dengan sebaran penempatan operasional yang paling banyak resign yaitu sebanyak 108 orang atau 70%. Posisi Agronomy Assistant sebagai jabatan yang paling banyak resign sebanyak 30 orang. Dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 1. 4 Turn Over Karyawan Tahun 2021**

Lokasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Grand Total
Head Office	7	3	4	3	4	2	4	5	3	3	4	4	46
Site	7	9	8	10	8	11	8	13	8	13	7	6	108
Reg. Mentaya	1			1	2		1				1		6
Reg. Pundu			2	1		3	1	3	2	2			14
Reg. Kotawaringin	2		2	1		1	1	3		4	2	1	17
Reg. Kendawangan	1	2		2	2			1	1	3	3		15
Reg. Sei Rasau	1	3	1	1	1	5	2	2	1	1	1	3	22
Reg. Nanga Tayap	1	2	1	3	2	2	3	2	1	1		1	19
Reg. Rokan Hulu									1	1			2
Reg. Sei Melayu	1	2	2	1	1			2	2	1		1	13
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>154</b>

Persentase resign paling banyak di tahun 2021, berdasarkan generasi: Gen Milenial (kelahiran 1981-1995) paling banyak yaitu 116 orang atau 75%, Gen X (kelahiran 1965-1980) sejumlah 19 orang atau 12%, gen Z (kelahiran 1996-2010) sejumlah 19 orang atau 13%.

Berdasarkan *Report Human Capital Group Dept.* tahun 2021, pemetaan

karyawan resign tahun 2020 berdasarkan alasan keluar, sebagai berikut:

**Tabel 1. 5 Pemetaan Karyawan Resign tahun 2021**

Alasan Resign	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Career Development / Higher Salary	8	7	9	7	4	10	2	8	5	8	5	4	77
Family Responsibility	2	1	1	3	6	1	4	6	5	3	3	4	39
Working Environment				1	1		1	2		3	1		9
Running Away	4	4	2	2		2	5	2	1	2	1	2	27
Continue Study					1								1
Medical Problem											1		1
<b>Sub Total</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>154</b>

Tingkat *turn over* yang cukup tinggi ini dapat mengganggu pencapaian kinerja perusahaan, dimana investasi dan waktu yang telah dikeluarkan menyebabkan kinerja perusahaan tidak optimal atau tidak selesai tepat waktu.

Berdasarkan wawancara dan observasi langsung kepada karyawan BGA, tuntutan pekerjaan yang cukup tinggi serta dalam masa pandemik dimana lokasi kerja di pedalaman Kalimantan Tengah, Kalimantan Barat dan Riau berdampak kepada kecemasan dan rasa antusias (*engage*) untuk berkomitmen terhadap pekerjaan dan kinerjanya lalu kecemasan kronik bisa mengurangi prestasi kerja. Menjelaskan lebih lanjut di tingkat lebih rendah, kecemasan menghambat karyawan mengambil risiko, hingga mereka mungkin tetap stabil di karir mereka, lebih kecil kemungkinannya mencari masa depan lebih baik, serta menghindari inovasi, serta memperlihatkan karyawan yang cemas memperlihatkan kinerja buruk.

Menurut latar belakang diatas, maka Peneliti tertarik membuat Penelitian terkait **“Resiliensi Memediasi Kecemasan dan Keterikatan (*engagement*)**

## **Terhadap Kinerja karyawan Generasi Milenial di PT. Bumitama Gunajaya Agro”.**

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang serta batasan masalah di atas, Rumusan Masalah Penelitian ini yakni:

- a. Apakah ada pengaruh kecemasan pada resiliensi karyawan generasi milenial PT. Bumitama Gunajaya Agro?
- b. Apakah ada pengaruh keterikatan karyawan pada resiliensi karyawan generasi milenial PT. Bumitama Gunajaya Agro?
- c. Apakah ada pengaruh kecemasan pada kinerja karyawan generasi milenial PT. Bumitama Gunajaya Agro?
- d. Apakah ada pengaruh keterikatan karyawan pada kinerja karyawan generasi milenial PT. Bumitama Gunajaya Agro?
- e. Apakah ada pengaruh resiliensi pada kinerja karyawan generasi milenial PT. Bumitama Gunajaya Agro?
- f. Apakah ada pengaruh kecemasan pada kinerja melalui resiliensi karyawan generasi milenial PT. Bumitama Gunajaya Agro?
- g. Apakah ada pengaruh Keterikatan karyawan pada kinerja melalui Resiliensi karyawan Generasi milenial PT. Bumitama Gunajaya Agro?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Dari latar belakang serta rumusan masalah, tujuan Penelitian ini yakni:

- a. Untuk menganalisa pengaruh kecemasan terhadap resiliensi karyawan generasi

- milennial PT. Bumitama Gunajaya Agro.
- b. Untuk menganalisa pengaruh keterikatan karyawan terhadap resiliensi karyawan generasi milenial PT. Bumitama Gunajaya Agro.
  - c. Untuk menganalisa pengaruh kecemasan terhadap kinerja karyawan Generasi milenial PT. Bumitama Gunajaya Agro.
  - d. Untuk menganalisa pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan generasi milenial PT. Bumitama Gunajaya Agro.
  - e. Untuk menganalisa pengaruh resiliensi terhadap kinerja karyawan generasi milenial PT. Bumitama Gunajaya Agro.
  - f. Untuk menganalisa pengaruh kecemasan terhadap kinerja melalui resiliensi karyawan generasi milenial PT. Bumitama Gunajaya Agro.
  - g. Untuk menganalisa pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja melalui resiliensi karyawan generasi milenial PT. Bumitama Gunajaya Agro?

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

- a. Bagi Perusahaan

Harapannya bermanfaat dalam pengelolaan dan pengembangan karyawan secara psikis guna meningkatkan *performance/* kinerja karyawan yang lebih optimal, dengan melihat karakteristik dan keunikan karyawan yang berbeda- beda di PT. Bumitama Gunajaya Agro.

- b. Bagi Peneliti

Harapannya memberi manfaat untuk pendalaman ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, implementasi sisi ilmu psikologi dalam praktek pengelolaan karyawan, khususnya di perusahaan perkebunan. Hasil Penelitian ini harapannya bisa digunakan menjadi referensi Peneliti selanjutnya yang bakal meneliti di bidang

Manajemen SDM.