

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan salah satu negara berkembang yang memiliki bisnis terbesar di Asia, dimana sektor industri menjadi penopang terbesar perekonomian masyarakat mencapai 20%, berdasarkan pada data Badan Pusat Statistik cabang industri yang mengalami pertumbuhan tinggi adalah industri logam dasar sebesar 10,6 persen, diikuti industri makanan dan minuman 9,49 persen, industri mesin dan perlengkapan 6,35 persen, serta industri alat transportasi 5,63 persen, hal ini menempatkan Indonesia pada posisi lima besar negara yang memiliki kontribusi industrinya sangat tinggi, Kemenperin RI (2017). Sumber daya manusia disingkat menjadi SDM merupakan aset utama dalam organisasi, disamping modal dan teknologi. SDM dalam organisasi mampu mengendalikan faktor lain untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, dibalik kesuksesan organisasi terdapat SDM yang baik. Didukung pernyataan Sunyoto (2018) perusahaan yang memiliki tujuan baik serta dilengkapi fasilitas yang canggih namun tanpa bantuan SDM yang kompeten, mungkin akan sulit untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, SDM menjadi salah satu aset yang menentukan pencapaian suatu perusahaan.

Sejak tahun 2011, Indonesia telah memasuki periode industri 4.0, dimana meningkatnya sistem komunikasi yang diperluas, batasan antara manusia dan mesin, Kemenperin RI (2018). Sehingga adanya era industri 4.0 banyak pekerjaan yang sudah dikerjakan oleh teknologi. Dilansir oleh Sandria (2021) berdasarkan

estimasi *World Economic Forum* perihal *The Future of Jobs Report 2020*, di tahun 2025 mendatang akan ada 85 juta pekerjaan yang hilang akibat digantikan oleh mesin, yaitu algoritma kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) atau tenaga kerja baru dengan kebutuhan skill yang berbeda. Seiring dengan kemajuan teknologi tersebut, dunia kerja akan terotomatisasi artinya pekerjaan yang dahulunya dikerjakan oleh manusia digantikan oleh robot. Akan tetapi peran manusia dalam organisasi tidak dapat digantikan. Sesuai pernyataan Hanggraeni (2018) bahwa terlepas dari betapa canggihnya sebuah mesin, masih lebih baik daripada manusia, karena manusia memiliki kapasitas intelektual, semangat dan emosional. Sependapat pernyataan oleh Menteri Riset dan Teknologi, Bambang brodjonegoro (dalam Hastuti, 2020) mengakui bahwa ada beberapa jenis pekerjaan yang akan digantikan oleh robot yaitu kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) yang semakin memudahkan pekerjaan manusia, akan tetapi masih banyak pekerjaan yang membutuhkan sentuhan manusia yaitu sentuhan humanis yang tak bisa dikerjakan kecerdasan buatan. Oleh karena itu, manajemen SDM pada perusahaan tetap memegang peranan penting, agar dapat membantu memecahkan masalah serta meningkatkan kompetensi SDMnya.

Di era globalisasi yang pesat menyebabkan persaingan antar perusahaan semakin ketat, begitu pula dengan manajemen SDM yang dituntut harus semakin kompetitif. Tantangan yang dihadapi pun semakin beragam. Menurut Mathis dan Jackson (dalam Sunyoto, 2018) menyimpulkan bahwa tantangan-tantangan bagi SDM antara lain perekonomian dan perkembangan teknologi; ketersediaan dan kualitas pekerja; kependudukan dengan masalah-masalahnya; dan restrukturisasi

perusahaan. Untuk memenuhi tantangan-tantangan tersebut, perusahaan harus serius dan konsisten untuk berupaya meningkatkan SDMnya. Dalam hal ini perusahaan akan bertahan dan berusaha untuk mengendalikan tantangan serta mengoptimalkan SDMnya. Menurut Robbins (dalam Febriansyah & Ginting, 2020) bahwa perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Oleh karena itu, tinggi rendahnya *turnover* menunjukkan kualitas manajemen perusahaan. Manajemen perusahaan yang dikelola kurang baik tentu saja memengaruhi kesuksesan sebuah perusahaan. Sesuai dengan pernyataan Hanggraeni (2018) bahwa mencapai angka *turnover* yang tinggi akibat dari pengelolaan manajemen SDM yang kurang baik.

Turnover tidak hanya terjadi di negara berkembang bahkan pernah terjadi di negara maju. Survei oleh Watson (2014) mengenai *Global Workforce Study* periode tahun 2012 - 2018, merilis hasil surveinya tingkat pergantian karyawan terbesar terjadi pada tahun 2014 di Kawasan Asia Pasifik sebesar 21,5% - 25,5%, dalam hal ini memposisikan Indonesia masuk ke daftar negara dengan tingkat *turnover* yang tinggi. Oleh karena itu, *turnover* menjadi keresahan bagi seluruh perusahaan karena semua hal yang berkaitan dengan bisnis perusahaan tergantung pada perilaku karyawannya. Sesuai pernyataan Ardana, Mujiati dan Utama (dalam Mujiati & Dewi, 2016) bahwa peristiwa yang sering terjadi di dalam suatu sistem dan pengelolaan SDM di perusahaan adalah bagaimana karyawan itu sendiri berperilaku. Menurut Flippo (dalam Ridlo, 2012) *turnover* adalah pergantian karyawan pada suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Permasalahan yang

ditimbulkan oleh *turnover* telah menjadi mimpi buruk bagi perusahaan, karena selain kehilangan SDMnya, efek signifikan yang disebabkan oleh *turnover* yaitu biaya tambahan. Sependapat Kartono (2017) dampak akibat *turnover* yang tinggi tentu akan menciptakan biaya tambahan bagi perusahaan. Penjelasan menurut Ridlo (2012), konsekuensi buruk dari *turnover* adalah meningkatnya biaya perekrutan tenaga kerja baru, asimilasi, persiapan dan biaya resmi lainnya, sementara dampak lain adalah korespondensi yang kurang menguntungkan, dan gangguan dalam produktivitas perusahaan. Sehingga untuk mengetahui tingkat *turnover* dalam suatu perusahaan dapat diukur dengan indeks *turnover* secara kuantitatif berdasarkan jangka waktu tertentu. Menurut Mobley dan Seashore (dalam Ridlo, 2012) adapun formulasi menghitung tingkat *employee turnover* adalah jumlah karyawan yang tidak lanjut bekerja (per tahun) dibagi hasil dari total jumlah karyawan di akhir tahun, karyawan masuk dan keluar (per tahun), lalu hasil tersebut dikalikan 100%. Didapatlah persentase *employee turnover*. *Turnover rate* harus selalu seimbang dengan keluarnya karyawan, karena karyawan yang keluar harus digantikan oleh karyawan yang baru (*replacement*), Ridlo (2012). Menurut Ridlo (2012) keluarnya karyawan di suatu perusahaan tidak boleh melebihi dari 10% dalam setahun atau dalam kurun waktu tertentu. *Turnover* yang tinggi dapat mengganggu kinerja perusahaan serta membuat bisnis tidak berjalan optimal.

Awal proses terjadinya *turnover* diawali dengan *turnover intention*, karena adanya hubungan yang signifikan antara *turnover intention* dengan *turnover*, Mobley, Griffeth, Hand & Meglino (dalam Chairiza, Zulkarnin dan Zahreni, 2018). Dalam hal ini perilaku yang mencerminkan *turnover intention* muncul atas

kemauan sendiri dan terencana sehingga karyawan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan. Didukung pernyataan Hartono (dalam Candra, Tjiang & Setiawan, 2016) yakni perilaku malas bekerja, senang protes debat terhadap atasan, perilaku positif yang berbeda dari sebelumnya serta meningkatnya ketidakhadiran dan pelanggaran tata tertib, hal tersebut mengindikasikan adanya kemungkinan *turnover intention*. Demikian, karyawan dengan *turnover intention* mencerminkan rendahnya kinerja seseorang terhadap pekerjaannya dan perusahaan.

Menurut Febriansyah dan Ginting (2020) *turnover intention* merupakan keinginan untuk meninggalkan tempat kerjanya muncul dari renungannya sendiri, sehingga mencerminkan keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan tujuan alternatif mencari pekerjaan yang unggul, selain itu karyawan mencerminkan ketidaksenangan bekerja diperusahaan yang kurang sejahtera. Fenomena *turnover intention* yang terjadi di Indonesia menjadi masalah yang serius, yang harus diperhatikan dan segera diatasi. Didukung oleh Suyono, Eliyana, dan Ratmawati (2020) menemukan bahwa *turnover intention* yang terjadi di Indonesia lebih buruk karena memberikan efek jangka panjang, diketahui dampak yang terjadi diantaranya; produktivitas rendah dan motivasi kerja, disiplin, moral kerja yang juga dinilai rendah, bahkan fatalnya bisa meningkatkan kecelakaan kerja. Karyawan yang memiliki keinginan untuk meninggalkan perusahaan didasari berbagai macam alasan, hal ini dipicu oleh rasa ketidaknyamanan yang dirasakan. Menurut Pella (2020) adapun sumber rasa ketidaknyamanan dipengaruhi beberapa faktor antara lain faktor pengembangan perusahaan, faktor kebijakan kompensasi dan faktor tunjangan, faktor promosi dan faktor pengembangan karir, faktor

kepuasan terhadap pekerjaan, faktor lingkungan kerja, faktor rasa aman dalam bekerja, faktor lingkungan kerja, faktor hubungan dengan atasan, faktor hubungan dengan rekan kerja, dan faktor gaya kepemimpinan. Namun, bukan hanya dipicu rasa ketidaknyamanan saja. Selain itu, naluri manusialah yang mendorong orang untuk mencari kehidupan yang lebih baik. Menurut Dubas dan Nijhawan (dalam Arviana dan Muschsinati, 2016) seseorang akan berpindah kerja, apabila karyawan tersebut merasa pada pekerjaan yang baru memiliki prospek yang lebih baik untuk jangka panjang, dibandingkan dengan pekerjaan yang lama. Oleh karena itu, berbagai alasan karyawan yang meninggalkan pekerjaan dan mencari pekerjaan yang baru, dengan harapan pekerjaan diluar sana lebih menjamin kehidupan di masa depan.

Faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah *employee engagement*, menurut Mobley (dalam Ridlo, 2012). Menurut Febriansyah & Ginting (2020) *employee engagement* didefinisikan dimana karyawan menjadi semangat didalamnya, terlibat didalamnya dan bersedia menginvestasikan waktu dan upaya didalamnya juga menjadi proaktif dalam mengejar tersebut. Sementara, menurut Schaufeli (dalam Kartono, 2017) mendefinisikan keterikatan pegawai sebagai keadaan pikiran positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*) dedikasi (*dedication* dan keterikatan (*absorption*). *Employee engagement* menggambarkan bagaimana pekerja dapat memberikan jumlah yang lebih besar dari apa yang mereka tawarkan dan dengan demikian *employee engagement* adalah sikap pekerja yang lebih positif. Ketika karyawan memiliki keterikatan pada pekerjaan dan perusahaannya, karyawan tentu akan memberikan kinerja yang terbaik untuk

perusahaan. Akan tetapi, seiring rendahnya *employee engagement* pada pekerjaan dan perusahaannya, karyawan akan mudah meninggalkan pekerjaannya dan mencari perusahaan yang lebih sejahtera. Demikian, karyawan yang memiliki *engagement* ketika mengalami tekanan pekerjaan dari perusahaan, tidak akan mempengaruhi karyawan untuk memiliki keinginan meninggalkan perusahaan. Didukung penelitian oleh Chairiza, Zulkarnin dan Zahreni (2018) bahwa ada pengaruh negatif *employee engagement* terhadap intensi *turnover*. Artinya, semakin tinggi *employee engagement* maka semakin rendah tingkat *turnover intention* pada karyawan, begitupun juga sebaliknya.

Employee engagement merupakan salah satu tantangan bisnis yang masih ada di perusahaan. Tak heran para peneliti menyoroti pentingnya *employee engagement* yang memberikan dampak positif dan membantu menyelaraskan kepentingan karyawan dengan organisasi, Chalofsky (dalam Ardiansyah, 2020). Namun rupanya dibalik pertumbuhan industri yang semakin pesat di Indonesia, kadar *employee engagement* yang dimiliki karyawan di Indonesia masih saja rendah. Survei yang dilakukan oleh Gallup (2017) mengenai laporan *Gallup's Global Workplace Analytics Survey* tentang *employee engagement* di Indonesia, menunjukkan sebesar 77% pekerja *not feeling engaged*, 8% *engaged* dan 15% *actively disengaged* di pekerjaannya, artinya rendahnya *employee engagement* dapat memicu peningkatan kegagalan produksi, absensi ketidakhadiran, dan kecelakaan kerja, serta pencurian di dalam perusahaan bahkan terjadinya *Turnover Intention*. Kemudian, informasi terkait *engagement* diantaranya, menurut Gunawan (2012) penelitian yang dilakukan *Towers Watson* mengenai *Global Work Study 2012*

melakukan survei di 29 negara termasuk Indonesia, bahwa sekitar 2/3 pegawai di Indonesia hanya sedikit memiliki *engagement* yang tinggi terhadap organisasi, sekitar 27% dari karyawan di Indonesia telah merencanakan untuk pindah dalam dua tahun kedepan. Demikian, terbukti rendahnya *employee engagement* di Indonesia, karyawan telah merencanakan dan berkeinginan untuk pindah ke perusahaan yang lebih baik dari sebelumnya. Hasil penelitian lainya oleh Wibawa dan Soedarsono (2016); Paramarta dan Darmayanti (2020) bahwa *employee engagement* secara simultan berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*, artinya ketika karyawan memiliki *employee engagement* tinggi mampu menurunkan *turnover intention*, begitupun sebaliknya.

Manajemen perusahaan harus berupaya meningkatkan *employee engagement* karena dengan upaya tersebut mampu menjaga hubungan baik karyawan dengan perusahaan, hal ini akan memberikan timbal balik yang positif. Sesuai pernyataan Zinta (dalam Paramarta dan Darmayanti, 2020) bahwa perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan karena keterikatan yang tinggi mampu mempertahankan karyawan, karyawan lebih produktif dan perusahaan yang memiliki keterikatan tinggi menarik karyawan untuk bekerja kerja untuk perusahaan. Sependapat dengan Tan dan Suherman (2020) bahwa manajemen perusahaan harus memiliki kemampuan *communication skill*, *people management* yang baik, dua hal ini dibutuhkan dalam membangun hubungan karyawan dengan perusahaan karena jika hubungan keduanya baik maka *turnover intention* bisa dikendalikan. Karyawan dengan keterikatan tinggi akan merasa semangat bekerja dan bangga terhadap pekerjaanya, sehingga akan menyadari

betapa bertanggung jawabnya mereka untuk mensukseskan tujuan perusahaan dan tidak meninggalkan perusahaan. Sesuai pernyataan Macey (dalam Sari, Hermawan, & Affandi, 2020) bahwa karyawan yang terikat akan antusiasme terhadap pekerjaan mereka, bersedia kehilangan lebih banyak energi, waktu untuk pekerjaan mereka, dan menjadi lebih proaktif dalam mencapai tujuan kerja.

PT Sakura Anugrah Pratama merupakan salah satu anak perusahaan PT Finnet Indonesia (*Telkom Group*) yang bergerak di bidang penyediaan jasa bisnis PPOB (*payment point online bank*), sumber daya manusia dan *general trading* untuk melayani kebutuhan individual maupun kelompok (*corporate*). Berdasarkan *exit interview* yang dilakukan oleh HRD (*human resources development*) PT Sakura Anugrah Pratama, karyawan yang mengundurkan diri ingin mencari pekerjaan lain (*job search*) yang dianggapnya lebih baik dari sekarang serta bekerja dibawah tekanan, sehingga gaji upah yang diterima karyawan tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Didukung teori Pella (2020) faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah sifat pekerjaan. Pada tahun 2020, total karyawan berjumlah 85 karyawan, lalu sebanyak 32 karyawan yang meninggalkan pekerjaannya atas kemauan sendiri karena bekerja dibawah tekanan. Berdasarkan perhitungan *turnover* dari Mobley dan Seashore (dalam Ridlo, 2012), bahwa PT Sakura Anugrah Pratama pada tahun 2020 mengalami *turnover* sebesar 25,9%, Tak hanya itu, fenomena yang terjadi pada karyawan PT Sakura Anugrah Pratama selama 6 bulan terakhir. Berdasarkan pernyataan Hartono (dalam Candra, Tjiang & Setiawan, 2016) meningkatnya absensi ketidakhadiran merupakan indikasi perilaku *turnover*. Dengan demikian terjadinya *turnover intention* di PT Sakura Anugrah

Pratama relatif tinggi. Hasil uraian diatas, peneliti tertarik akan melakukan penelitian dengan judul “*Employee engagement* Sebagai Prediktor *Turnover intention* pada Karyawan PT Sakura Anugrah Pratama”.Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Sakura Anugrah Pratama artinya sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah 85 karyawan dengan jenis kelamin laki-laki dan perempuan, masa kerja ≥ 1 tahun, jenjang pendidikan SMA/K, D3, S1, S2.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah *employee engagement* mampu menjadi prediktor *turnover intention* pada karyawan PT Sakura Anugrah Pratama?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bahwa *employee engagement* mampu sebagai prediktor *turnover intention* pada karyawan PT Sakura Anugrah Pratama.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang bersifat teoritis dan manfaat praktis sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan keilmuan terutama bidang psikologi mengenai *employee engagement* dan *turnover intention*.

2. Manfaat praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pemahaman tentang *turnover intention* dan sebagai sumber referensi untuk membangun *employee engagement* pada karyawan dengan harapan mampu mengurangi *turnover intention*.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan sebagai sumber referensi ilmu selanjutnya mengenai *employee engagement* dan *turnover intention*.

