



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

# 1 PENDAHULUAN

## Latar belakang

Organisasi menghadapi persaingan yang amat ketat dan kompetitif saat ini. Globalisasi, perkembangan komunikasi dan teknologi informasi yang terjadi cepat selama 20 tahun terakhir memicu kompetisi diantara organisasi, baik kompetisi dalam hal inovasi dan teknologi produk, penjualan, distribusi, kepuasan pelanggan, maupun kompetisi untuk mendapatkan sumber daya manusia terbaik.

Kondisi ekonomi dunia saat ini, menitikberatkan pada ide-ide baru yang dapat meningkatkan kualitas dan efisiensi. Untuk dapat bersaing, perusahaan tidak hanya harus merekrut karyawan-karyawan terbaik, tetapi juga harus dapat mendorong para karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya. Oleh karena itu, organisasi modern mengharapkan para karyawannya untuk proaktif dan inisiatif, dan mengambil tanggung jawab sebagai bagian dari perkembangan profesional mereka dan komitmen terhadap standar kinerja yang tinggi (Bakker dan Leiter 2010). Perusahaan membutuhkan karyawan yang enerjik dan berdedikasi dengan pekerjaan mereka.

Di sisi lain, karyawan merupakan individu yang unik yang memiliki kebutuhan untuk berkembang, keinginan untuk mendapatkan yang lebih baik, rasa ingin dihargai, dan lain sebagainya. Kebutuhan ini berbeda tingkatan antara satu karyawan dengan lainnya. Bisa dikatakan seluruh karyawan memiliki keinginan dan harapan yang bisa jadi berbeda-beda terhadap perusahaan dan pekerjaannya.

Perusahaan masa kini harus dapat mengakomodir keinginan dan harapan tersebut jika tetap ingin mendapatkan kemampuan terbaik yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Perusahaan harus sensitif dan mengerti bahwa karyawan bukan robot yang hanya diberikan tuntutan untuk bekerja mencapai tujuan perusahaan dan mengabaikan sisi humanisme yang mereka miliki. Pengabaian atau ketidaksesuaian keinginan dan harapan karyawan dengan pekerjaan yang dia lakukan saat ini bisa berakibat karyawan meninggalkan perusahaan. Karyawan akan memilih bekerja di perusahaan lain yang lebih memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhannya.

Hilangnya karyawan-karyawan terbaik perusahaan akan berdampak pada proses bisnis yang dijalankan perusahaan. Dampak *turnover* cukup merugikan perusahaan karena banyak biaya yang dikeluarkan seperti uang pisah, ketidakmanfaatan fasilitas, biaya kepegawaian (seperti rekrutmen, wawancara, tes masuk, pencatatan komputer, perubahan *payroll*), biaya pelatihan, lembur dan yang lebih nyata adalah kerugian produktivitas sampai karyawan baru mencapai produktifitas yang sama dengan karyawan lama yang memilih meninggalkan perusahaan (Pandriangan 2011). Karyawan yang ada saat ini akan terkena dampak dari kepergian karyawan tersebut karena beban kerja akan bertambah selama pekerjaan tersebut belum ada yang menggantikan. Belum lagi saat ini semakin sulit mencari pengganti karyawan yang kompeten karena persaingan pencarian SDM semakin sengit. Reputasi perusahaan pun akan dipertanyakan apabila memiliki *turnover* yang tinggi.

Sebelum karyawan memutuskan keluar dari perusahaan maka menurut Mobley *et al.* (1978) karyawan akan melewati beberapa proses atau kondisi, yaitu

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor  
**SB-IPB**



berpikir untuk keluar (*thinking of quitting*), intensi untuk mencari pekerjaan lain (*intention to search for another job*), dan intensi untuk berhenti atau bertahan (*intention to quit or stay*). Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa sebelum karyawan keluar dari tempat kerjanya, ia akan menjalani beberapa proses kognitif yang kemudian mengarahkannya kepada perilaku aktual *turnover*. Hal inilah yang disebut dengan intensi. Intensi *turnover* diindikasikan oleh adanya pemikiran untuk keluar (*thoughts of leaving*), mencari pekerjaan baru (*looking for new job*) dan mau menerima kesempatan pekerjaan lain yang lebih baik jika ada (*willing to accept other better job chance if available*) (Zhang dan Feng 2011)

Lilis Halim, Consulting Director Tower Watson Jakarta pada tahun 2013 memaparkan kondisi para pekerja di Indonesia yaitu hanya 36% karyawan di Indonesia yang sangat *engaged*. 17 % merasa tidak *engaged* dimana hal ini menimbulkan resiko potensial untuk produktivitas dan kinerja. 23% lainnya merasa tidak mendapatkan dukungan saat bekerja atau digolongkan karyawan yang hampir tidak *engaged*. Sisanya digolongkan dalam kelompok yang tidak peduli.

Penelitian ini dilakukan di salah satu industri manufaktur di Indonesia yang telah berdiri sejak 1935. Selama 79 tahun perusahaan ini telah melewati berbagai kondisi situasi ekonomi di Indonesia dan masih merupakan perusahaan manufaktur ternama di Indonesia. Laporan tren ketenagakerjaan dan sosial tahun 2012 dari ILO, bahwa pekerjaan di sektor manufaktur telah berkembang pesat, dan berada pada puncaknya dari porsi sektoral dan angka mutlak dalam lebih dari satu dekade pada bulan Agustus 2012. Pekerjaan di sektor manufaktur menjadi daya tarik tersendiri karena sektor ini menyediakan informasi penting tentang tren perdagangan dan investasi.

Untuk mempertahankan posisi tersebut ditengah persaingan saat ini tentu bukan perkara mudah diperlukan karyawan-karyawan yang solid bekerja untuk perusahaan tersebut. Karyawan-karyawan yang memiliki dedikasi, keterlibatan dengan pekerjaan juga perusahaannya. Data perusahaan menunjukkan tingkat *turnover* tahun 2010 dan 2011 mencapai 12%. Kemudian di tahun berikutnya, 2012 dan 2013 naik di angka 13%. Dibandingkan dengan data *turnover* perusahaan sejenis yang diberikan oleh Mercer (2014) di 2013 adalah 9,1% dan tengah tahun 2014 adalah 3,6%, maka angka *turnover* ini PT XYZ lebih tinggi dari rata-rata industri sejenis.

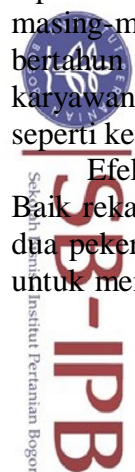
Bagi PT XYZ angka *turnover* ini cukup memberikan dampak negatif karena sebagian karyawan yang memutuskan untuk meninggalkan perusahaan adalah karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan tersebut. Keunikan dari PT XYZ yang telah melewati beberapa dekade ini adalah sistem, peralatan, mesin yang digunakan adalah perpaduan antara manual dan otomatis. Sehingga masih diperlukan keahlian khusus atau individu dalam menjalankan pekerjaan mereka masing-masing. Kinerja dan produktivitas para karyawan yang telah bertahun-tahun melakukan pekerjaan tersebut tidak lagi diragukan. Jadi apabila ada karyawan lama yang memutuskan untuk meninggalkan PT XYZ maka perusahaan seperti kehilangan ritme produktivitasnya.

Efek domino dari karyawan yang meninggalkan perusahaan juga terjadi. Baik rekan kerja yang mendapatkan tugas lebih banyak karena harus melakukan dua pekerjaan, lalu perusahaan juga harus mengeluarkan usaha dan biaya ekstra untuk memastikan adaptasi dan pelatihan karyawan baru dapat berlangsung cepat

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dan hak IPB dilindungi undang-undang

Hak cipta dan hak IPB dilindungi undang-undang



sehingga kinerja dan produktivitasnya tersebut dapat maksimal bahkan lebih dari karyawan lama. Meskipun karyawan yang menduduki jabatan yang ditinggalkan tersebut berasal dari internal perusahaan, tetap saja diperlukan pelatihan dan adaptasi di pekerjaan barunya tersebut. Apalagi jika pekerjaan tersebut harus terpaksa dicari diluar perusahaan. Hal tersebut pada kenyataannya bukan perkara mudah di kondisi persaingan bisnis seperti ini karena semua perusahaan berlomba-lomba menarik minat para pelamar yang berkualitas.

Penelitian yang dilakukan oleh Takawira *et al.* (2012) mengungkapkan bahwa *turnover intention* berhubungan erat dengan *work engagement* dan *job embeddedness*. *Turnover intention* yang tinggi secara signifikan memperlihatkan rendahnya tingkat *work engagement* dan *job embeddedness*.

*Work engagement* merupakan isu terkini dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Work engagement* diartikan sebagai kondisi mental yang positif, memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dikarakteristikan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) (Schaufeli *et al.* 2002). *Work engagement* merupakan salah satu konstruk yang dimasukkan ke dalam konteks psikologi positif. Hal ini karena konstruk tersebut menekankan pada kesejahteraan seorang karyawan (Schaufeli *et al.* 2002). Karyawan yang *engaged* dengan pekerjaannya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya dan iklim perusahaan akan lebih baik. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan menunjukkan performa terbaik mereka, karena karyawan tersebut menikmati pekerjaan yang mereka lakukan (Bakker 2010). Seorang dapat menampilkan performa kerja yang maksimal apabila terlibat dalam pekerjaannya dan ketika ia merasa tidak terpaksa dalam menjalankan apa yang menjadi tuntutan pekerjaan bahkan cenderung memberikan lebih dari apa yang menjadi tuntutan pekerjaannya.

Penelitian mengenai *work engagement* telah menunjukkan efek positif pada pekerjaan. Pertama, *work engagement* sendiri merupakan pengalaman positif individu (Schaufeli *et al.* 2002). Kedua, *work engagement* berhubungan dengan kesehatan dan efek kerja yang baik bagi karyawan (Demerouti *et al.* 2001; Rothbard 2001). Ketiga, *work engagement* membantu individu mendapatkan keuntungan dari pekerjaan yang membuat stress (Britt *et al.* 2001). Keempat, *work engagement* berkorelasi positif dengan komitmen organisasi (Demerouti *et al.* 2001) dan pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan (Kahn 1990). Hal-hal inilah yang menjadi penting bagi para manajer untuk memperkuat *work engagement*, karena karyawan yang tidak *engaged* adalah pusat masalah dimana pekerja kehilangan komitmen dan motivasi (Aktouf 1992), meningkatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaannya (*turnover*), rendahnya tingkat kehadiran dan menurunnya kinerja karyawan tersebut. (Caldwell *et al.* 1990).

Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan bahwa *work engagement* dibentuk oleh dua faktor utama yaitu *job demands* dan *job resources*. Mereka menyatakan *job demands* adalah aspek-aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha dalam bentuk fisik, kognitif maupun emosional secara terus menerus, oleh karena itu hal ini diasosiasikan dengan biaya fisik dan atau psikologis tertentu. Secara kuantitatif *Job demands* adalah banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dan tenggat waktu penyelesaian. Secara kualitatif beban kerja berdampak pada reaksi karyawan terhadap



Hak cipta dilindungi Undang-Undang



SD-IPB  
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



pekerjaannya. Meskipun *job demands* tidak selalu menghasilkan efek negatif, namun *job demands* dapat berubah menjadi stres kerja bila disertai dengan tuntutan yang membutuhkan usaha yang besar, yang pada akhirnya dapat menimbulkan efek negatif seperti depresi, kecemasan dan burnout.

*Job resources* adalah aspek fisik, sosial, psikologis, atau organisasional dari pekerjaan yang mampu (1) mengurangi tuntutan pekerjaan dalam kaitannya dengan pengorbanan psikologis (*psychological cost*) yang diberikan karyawan; (2) memberikan pengaruh pada pencapaian tujuan; (3) menstimulasi pengembangan dan pembelajaran. *Job resources* memainkan peran sebagai motivasi intrinsik yang membantu perkembangan individu, maupun sebagai motivasi eksternal yang membantu individu untuk mencapai tujuan pekerjaannya. *Job resources* memberikan kontribusi yang signifikan pada *work engagement* apabila *Job Demands* juga tinggi (Bakker *et al.* 2007).

Penelitian lanjutan Bakker dan Demerouti (2008) juga menegaskan *engagement* yang diprediksi oleh *job resources*, berhubungan dengan sumber personal (*personal resources*) dan pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang tinggi. *Personal resources* adalah evaluasi diri positif terkait dengan ketahanan dan mengacu pada rasa individu dari kemampuan mereka untuk mengendalikan dan memberikan dampak baik pada lingkungan mereka. *Personal resources* merupakan aspek diri yang pada umumnya dihubungkan dengan kegembiraan dan perasaan bahwa diri mampu memanipulasi, mengontrol dan memberikan dampak pada lingkungan sesuai dengan keinginan dan kemampuannya.

Beberapa karyawan mempersepsikan kondisi perusahaan saat ini masih dianggap kurang memuaskan sehingga karyawan pun membuka diri jika mendapatkan tawaran yang lebih baik dari perusahaan lain. Beberapa mengeluhkan tuntutan kerja yang semakin besar namun tidak ada panduan dari atasan. Beberapa lainnya menyatakan *benefit* yang diterima di posisi dia saat ini kurang memuaskan, padahal perusahaan manufaktur ini termasuk dalam 50 perusahaan terbaik di Indonesia tahun 2014 versi majalah Forbes Indonesia (*Best of the 50 best companies*, 2014). Pernyataan – pernyataan tersebut tidak hanya disampaikan pada satu kesempatan, tentu saja hal ini cukup mengkhawatirkan. Jika karyawan masih berpikir untuk meninggalkan perusahaan maka ada hal – hal menyebabkan karyawan tidak merasa nyaman dengan pekerjaan yang dia lakukan saat ini. Hal inilah yang menjadi menarik bagi peneliti untuk meneliti *work engagement* di perusahaan tersebut.

## Perumusan Masalah

Tingkat *turnover* PT XYZ semakin meningkat beberapa tahun belakangan ini. PT XYZ tentu mengkhawatirkan keadaan tersebut karena sebagian karyawan yang meninggalkan pekerjaannya adalah karyawan yang telah bertahun-tahun melakukan pekerjaan tersebut. Keunikan PT XYZ adalah sudah berdiri sejak tahun 1935 di Indonesia. Sistem, peralatan dan mesin yang digunakan dan diterapkan di perusahaan ini berkembang dan terus berinovasi sesuai perkembangan jaman oleh karena itu terdapat yang manual dan otomatis. Keahlian individu dalam melakukan pekerjaannya bisa dikatakan sangat spesifik dan spesialis. Jika ada karyawan yang meninggalkan pekerjaannya di PT XYZ,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

maka perusahaan harus menggantikannya segera, baik dari internal maupun eksternal perusahaan karena pekerjaan di PT XYZ membutuhkan keahlian dan kemampuan tertentu.

Karyawan tidak akan meninggalkan pekerjaannya apabila dia merasa terikat dengan pekerjaan tersebut. Mereka tidak pernah berpikir meninggalkan pekerjaannya meski mendapatkan tawaran yang lebih baik. Berdasarkan permasalahan tersebut maka penulis mencoba mengurai hal – hal yang mempengaruhi *work engagement* dan *turnover intention* dengan menggunakan *job demands-resources* model. Teori ini dikembangkan oleh Profesor Arnold Bakker dari universitas Erasmus Belanda sejak tahun 2000. Saat ini, teori tersebut banyak digunakan oleh para peneliti dari psikologi organisasi untuk mendapatkan gambaran keterikatan karyawan secara individu dengan pekerjaannya. Perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana *work engagement* karyawan PT XYZ ditinjau dari *job demands*, *job resources* dan *personal resources*?
2. Variabel manakah di antara *job demands*, *job resources* dan *personal resources* yang paling berpengaruh terhadap *work engagement*?
3. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* karyawan di PT XYZ?

### Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *job demands*, *job resources* dan *personal resources* terhadap *work engagement* karyawan PT XYZ
2. Menganalisis variabel yang paling mempengaruhi *work engagement*, di antara *job demands*, *job resources* dan *personal resources*
3. Menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* karyawan di PT XYZ

### Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang baik, antara lain:

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat manajerial yang dapat dijadikan informasi dan acuan pengambilan langkah-langkah nyata yang dapat mempengaruhi *work engagement* dan *turnover intention* para karyawan
2. Bagi penulis, merupakan sarana penerapan pembelajaran yang diperoleh selama menjalani pendidikan di MB IPB. Bagi akademisi, hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat keilmuan yang dijadikan sebagai acuan dan informasi untuk penelitian selanjutnya.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IPB, tahun 2015



**SB-IPB**  
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

© *Hak Cipta milik IPB, tahun 2015*

**Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan SB-IPB**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



**SB-IPB**  
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor