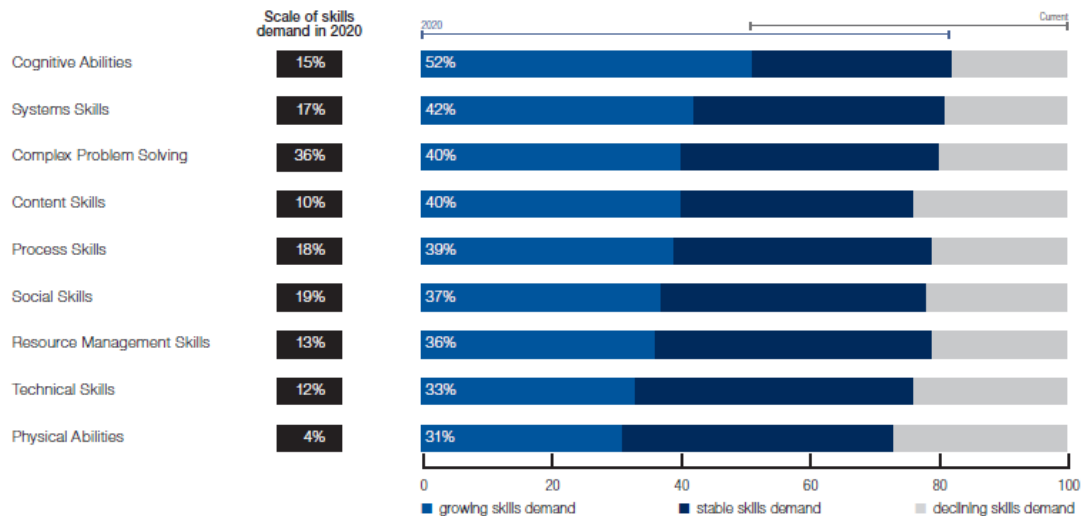


BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dari sebuah perusahaan, karena baik atau buruknya kinerja perusahaan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi tersebut. Dalam era saat ini dimana teknologi sangat maju dan memungkinkan mesin atau robot untuk menggantikan manusia sebagai pekerja, seperti yang terjadi di Foxconn Perusahaan perakitan Apple yang memberhentikan 60.000 karyawannya dan menggantikannya dengan robot. (BBC News, Wakefield, 2016). Memunculkan pertanyaan apakah tenaga manusia masih dibutuhkan perusahaan atau tidak? Dikutip dari survei yang dilakukan oleh *World Economic Forum* tenaga manusia masih akan sangat dibutuhkan oleh organisasi hanya set keterampilan saja yang berubah. Pada saat tahun 2020 terjadi peningkatan kebutuhan perusahaan akan keterampilan pemecahan masalah dan kemampuan kognitif, sedangkan untuk keterampilan teknis dan fisik juga terjadi peningkatan hanya saja tidak sebesar yang terjadi pada keterampilan pemecahan masalah dan kognitif. (World Economic Forum, 2016: 22).



Gambar 1.1

**Perubahan permintaan keterampilan inti pada pekerjaan, Pada Tahun
2015-2020, di semua industri**

*)*Sumber data dari Global Challenge Insight Report yang diambil 21 Jan 2018*

Dari data dan penjelasan di atas kita dapat mengetahui bahwa kebutuhan akan sumber daya manusia kedepannya akan berubah dan perusahaan sebagai pengguna sumber daya manusia harus menyiapkan karyawannya agar mampu memiliki set keterampilan seperti yang dijelaskan di atas.

Proses menyiapkan tenaga kerja untuk memiliki sebuah keterampilan adalah sebuah perjalanan panjang yang harus dipenuhi oleh sebuah perusahaan, dimulai dari analisis jenis keterampilan apa yang benar-benar dibutuhkan karyawan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi, lalu perusahaan juga harus menyiapkan materi pelatihan, memilih karyawan potensial untuk mengikuti pelatihan, dan melaksanakan pelatihan tersebut. Tidak hanya sampai disitu perusahaan juga harus mengevaluasi

apakah pelatihan yang dilakukan berhasil meningkatkan keterampilan yang diinginkan atau tidak. Adapun evaluasi pada proses pelatihan terbagi menjadi empat tahap, seperti yang dijelaskan pada model evaluasi Kirkpatrick's sebagai berikut:

- Tahap 1 : Mengevaluasi reaksi peserta terhadap training yang diberikan
- Tahap 2 : Mengevaluasi pemahaman peserta akan ilmu yang diberikan
- Tahap 3 : Mengevaluasi perubahan perilaku peserta setelah training
- Tahap 4: Mengevaluasi apakah training yang diberikan mencapai target atau tujuan pengembangan dan berkorelasi dengan tujuan organisasi. Biasanya pada level ini perusahaan akan mengevaluasi ROI (*Return on Investment*). (Karim, Huda, Khan, 2012: 4).

Panjangnya perjalanan dan adanya biaya dalam menyiapkan karyawan untuk memiliki keterampilan baru, menimbulkan masalah yang menjadi pertanyaan di hampir setiap seminar tentang proses pelatihan dan pengembangan, yaitu bagaimana jika karyawan yang sudah diberikan pelatihan dan memiliki keterampilan baru dari proses pelatihan tersebut memutuskan untuk *resign*. Sehingga perusahaan tidak mendapatkan manfaat dari proses pelatihan yang dilaksanakan. Selain pemborosan biaya pelatihan dan pengembangan, *turnover intention* juga dapat mengakibatkan munculnya biaya-biaya lain seperti:

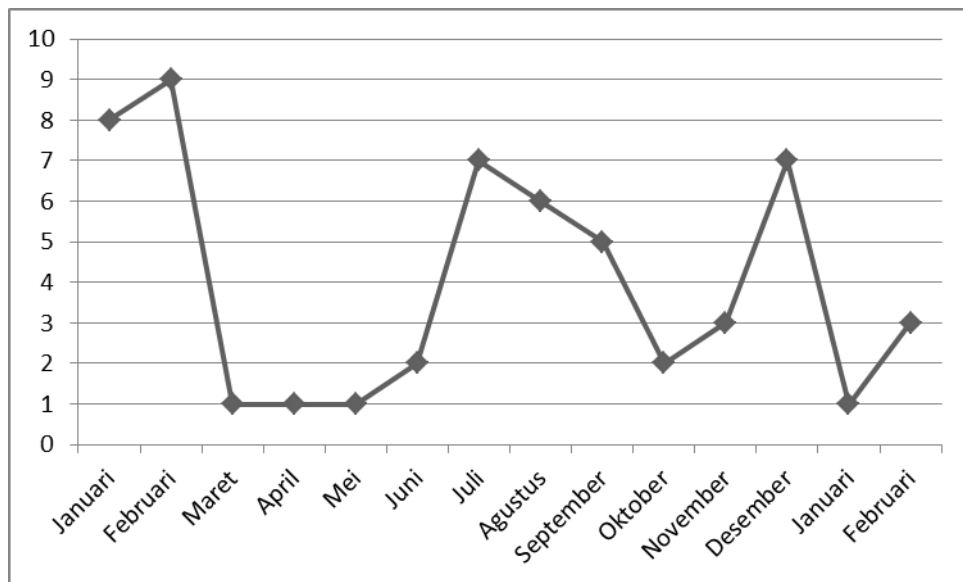
- a. Biaya penarikan karyawan. Menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi karyawan, penarikan dan mempelajari penggajian.

- b. Apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- c. Tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi
- d. Adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan.
- e. Banyak pemborosan karena adanya karyawan baru.
- f. Perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan penyerahan. (Firdaus, 2017: 2).

Akibat-akibat yang dijelaskan di atas dapat menjadi masalah serius bagi organisasi atau perusahaan yang ingin mengembangkan bisnisnya. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia yang dimilikinya tidak mampu bertahan sampai batas minimal dimana sumber daya tersebut dapat memberi *legacy* untuk organisasinya. Sehingga selain masalah timbulnya biaya dan pemborosan dalam kegiatan *recruitment* yang terus menerus dilakukan untuk posisi yang bukan merupakan posisi baru atau tambahan untuk keperluan *expand* bisnis, perusahaan juga sibuk untuk memenuhi kebutuhan sumber daya saat ini saja. Sebagai akibatnya perusahaan akan sulit bersaing untuk mengembangkan bisnis.

Keputusan atau keinginan seorang karyawan untuk *resign* atau dalam sudut pandang perusahaan disebut sebagai *turnover intention* memiliki berbagai penyebab seperti hubungan dengan atasan, kompensasi, dan lain sebagainya. Tingkat *turnover intention* di Perusahaan X menjadi kajian dalam penelitian ini dikarenakan cukup tingginya angka *turnover* karyawan di Perusahaan ini dalam beberapa bulan terakhir, sedangkan Perusahaan X ingin memperluas jangkauan bisnisnya. Sehingga *turnover*

karyawan menjadi masalah yang cukup serius karena menyebabkan berkurang atau hilangnya sumber daya manusia yang handal dalam Perusahaan X. Berikut data yang memperlihatkan tingkat *turnover* di Perusahaan ini.



Gambar 1.2

Data Turnover

Perusahaan X Pada Januari 2017 – Februari 2018

)*Sumber data dari Human Resources Department PT X yang diambil 16 Feb 2018

Dari data atas terlihat tingginya angka *turnover* karyawan yang dialami oleh perusahaan X dimana setiap bulannya pasti ada karyawan yang mengundurkan diri. Sehingga menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan X untuk dapat mengembangkan sumber daya manusianya sementara sumber daya tersebut tidak mampu bertahan lama dalam perusahaan tersebut. Oleh karena itu langkah pertama

yang harus dilakukan perusahaan X untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya adalah dengan memperbaiki atau memperkecil angka *turnover*.

Cara yang dapat dilakukan untuk memperkecil angka *turnover* adalah dengan mengetahui apa saja faktor-faktor atau variabel yang menjadi penyebab seorang karyawan memutuskan untuk keluar dari sebuah perusahaan kemudian melakukan perbaikan terhadap faktor atau variabel yang dianggap berpengaruh terhadap *turnover* tersebut. Dalam hal ini, peneliti ingin memberikan informasi tersebut kepada PT X yang menjadi objek dalam penelitian ini. Informasi yang ingin peneliti sajikan lewat penelitian ini adalah mengenai *turnover intention* karyawan PT X, sedikit berbeda dengan *turnover* karena pada tahap ini karyawan belum memutuskan untuk keluar sehingga PT X masih dapat melakukan pencegahan dengan melakukan strategi *retention* yang sesuai dengan hasil penelitian ini.

Peneliti menjadikan PT X sebagai objek penelitian dikarenakan peneliti yang berkerja di *deparment* HRD PT X dan berposisi sebagai *People Management Coordinator* menemukan gejala-gejala yang mengindikasikan adanya *turnover intention* seperti yang dijelaskan oleh Mobley, yaitu absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, serta keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.” Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intention* karyawan dalam sebuah perusahaan (Manurung, 2012). Indikasi-indikasi yang dijabarkan oleh Mobley terlihat jelas terjadi di PT X, jika melihat dari data mesin

finger/absensi dan catatan petugas *security* yang memperlihatkan data karyawan tidak masuk kerja tanpa keterangan (absen), seringkali karyawan pergi keluar tanpa izin, keterlambatan yang cukup ekstrem mulai dari 30-120 menit, beristirahat melebihi waktu yang ditentukan, tidak berpakaian seperti yang ditentukan perusahaan seperti memakai dasi untuk pria dan memakai rok untuk wanita, sampai dengan munculnya keberanian menentang perintah atasan. Seperti kasus yang belum lama peneliti tangani dimana ada seorang karyawan yang tidak merasa cocok dengan atasannya, sehingga ia tidak mau berada dalam satu ruangan dengan atasannya, sementara si atasan berkeras bahwa seluruh timnya harus berada pada satu ruangan. Sehingga masalah ini harus diselesaikan oleh HRD.

Munculnya indikasi-indikasi *turnover interntion* seperti yang dijabarkan di atas pasti diakibatkan oleh beberapa hal. Pada bagian ini peneliti akan menjelaskan indikasi-indikasi yang muncul dan hal yang melatar belakangi munculnya indikasi tersebut. Peneliti mulai dari indikasi keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan. Indikasi ini terjadi di PT X pada kasus karyawan yang menolak perintah atasannya untuk berkerja di dalam ruangan yang sama pada bagian *customer service*. Seperti yang dijelaskan di atas kasus ini harus diselesaikan oleh HRD bersinergi dengan *Internal Audit* dan dari temuan tim terdapat kesenjangan kemampuan kepemimpinan dari atasan karyawan tersebut, dimana atasan bersikap otoriter, tidak mau mendengar *feedback* timnya, dan *abusive power*, sehingga membuat timnya tidak nyaman. Dari kasus ini peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan menjadi pemicu munculnya salah satu indikasi *turnover intention* yang dijelaskan oleh

Mobley yaitu, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan. Kasus ini juga menjelaskan bahwa penyebab munculnya *turnover intention* adalah kesenjangan kemampuan kepemimpinan atau penyalahgunaan dalam pendekatan wewenang kepemimpinan. Menurut Ibnu Syamsi pendekatan wewenang dibagi menjadi tiga yaitu sebagai berikut:

a) Pemimpin yang otokratis.

Pemimpin seperti ini selalu suka memerintah, menekan bawahan untuk selalu patuh, tidak memberikan kesempatan bawahan memberikan saran, sifatnya ingin menunjukkan kekuasaan dan merasa dirinya yang paling benar.

b) Pemimpin yang tidak peduli

Pemimpin macam ini tidak memperhatikan hasil yang dicapai organisasi yang dipimpinnya dan tidak peduli terhadap bawahan.

c) Pemimpin yang demokratis

Pemimpin macam ini sangat memperhatikan bawahannya baik sebagai individu maupun kelompok bawahan diberi kesempatan untuk menyampaikan saran-saran, masukan-masukan atau pendapat-pendapat yang mungkin ada gunanya bagi pemimpin dalam mengambil keputusan (Ibnu Syamsi, 2001; dalam Arif, 2010).

Dalam penjelasan ini pemimpin pada kasus di atas merupakan pemimpin dengan pendekatan otokratis dan tidak peduli, sehingga menimbulkan *turnover intention* dalam timnya.

Indikasi berikutnya yaitu absensi yang meningkat, mulai malas kerja, dan naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja. Ketiga indikasi ini terjadi di PT X hampir pada setiap bagian termasuk HRD. Penyebab munculnya ketiga indikasi ini ialah para karyawan merasa kariernya tidak berkembang dan kompensasi yang dirasa kurang sesuai dengan harapannya. Karyawan yang memunculkan indikasi ini merasa bahwa dirinya sudah memberikan kinerja yang baik dan organisasi menjanjikan posisi dan kompensasi yang baik seiring dengan kinerja yang baik tersebut, tetapi yang organisasi berikan tidak sesuai dengan ekspektasi mereka, sehingga timbul indikasi-indikasi dari *turnover intention* yang dijelaskan oleh Mobley.

Kompensasi yang diberikan oleh PT X sendiri, sebenarnya dapat dikatakan mengandung unsur dari tujuan kompensasi yaitu untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. *Internal equity* atau keadilan internal memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Sementara itu, *external equity* atau keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja (Prasastono, 2012). Pada praktik pemberian kompensasi di PT X, asas *internal equity* sudah terapkan dengan baik. Hal ini dapat dikatakan karena adanya jenjang pemberian gaji sesuai dengan jenjang posisi dan masa kerja. Pada penjelasan ini peneliti tidak dapat memberikan data yang menjelaskan atau menyebutkan besaran dan komponen kompensasi yang diterima oleh karyawan *level officer* sampai dengan karyawan *level director*,

dikarenakan data tersebut sangat bersifat *confidential*. Sementara untuk *external equity*, PT X juga memiliki keterbatasan data yang dapat menjelaskan kompensasi yang diberikan oleh PT X tidak sebaik dengan yang ditawarkan oleh kompetitor. Hanya saja berdasarkan hasil *exit interview* yang dilakukan pada beberapa *top employee* yang memutuskan untuk keluar atau pindah ke kompetitor adalah karena mereka ditawarkan kompensasi dan posisi yang lebih baik dari yang mereka dapatkan di PT X. Pernyataan ini juga didukung oleh beberapa fakta seperti karyawan PT X yang sudah *resign* dan pindah ke organisasi lain umumnya mendapatkan posisi atau kompensasi yang lebih baik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *external equity* dalam pemberian kompensasi menjadi salah satu faktor yang mendorong timbulnya *turnover intention* karyawan di PT X.

Informasi mengenai penyebab munculnya indikasi-indikasi ini peneliti dapatkan dalam sebuah sesi wawancara. Pada kasus yang dilatar belakangi oleh kepemimpinan atasan, peneliti melakukan wawancara secara formal dengan memanggil karyawan dan atasan yang bersangkutan untuk menjelaskan apa yang sebenarnya terjadi, tentu saja dalam sesi yang berbeda. Sementara untuk mendapatkan informasi mengenai hal yang melatar belakangi indikasi lainnya seperti absensi yang meningkat, mulai malas kerja, dan naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja. Peneliti dapatkan, melalui wawancara informal seperti pada saat istirahat siang atau sehabis pulang kerja, peneliti sengaja menempatkan diri peneliti sebagai pendengar untuk mendapatkan informasi ini tanpa mencoba untuk membantah apa yang mereka katakan. Wawancara informal ini peneliti lakukan kepada beberapa karyawan dari department marketing,

IT, dan HR. Alasan-alasan yang paling sering peneliti jumpai pada saat wawancara adalah tidak adanya pengaruh antara mereka berkerja dengan penuh disiplin dengan saat mereka berkerja tidak disiplin, tentu saja yang dimaksud adalah tidak adanya pemberian *reward* dalam bentuk bonus tahunan yang diberikan sesuai dengan kinerja (kompensasi), atau penghargaan lainnya dalam bentuk promosi.

Indikasi terakhir yaitu naik atau turunnya keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya. Indikasi terakhir ini cukup unik dari indikasi sebelumnya, karena saat karyawan sudah memiliki niat atau intensi untuk keluar/*turnover intention*. Maka, ia dapat berkerja dengan kinerja yang lebih baik dari biasanya atau sebaliknya kinerjanya menurun. Pada indikasi ini peneliti juga melakukan wawancara untuk mendapatkan informasi mengapa karyawan dapat berubah lebih rajin atau malas ketika ia sudah memiliki *turnover intention*. Sasaran wawancara peneliti kali ini adalah *Department Head* HRD yang merupakan atasan peneliti dan sudah berkerja cukup lama di PT X, sehingga mengetahui kondisi yang dialami oleh PT X dengan baik.

Hasil wawancara tersebut memberikan informasi bahwa selama ini di PT X terdapat dua latarbelakang yang berbeda untuk menjelaskan indikasi yang dijelaskan oleh Mobley. Pada kasus pertama, dimana seorang karyawan berkerja lebih rajin ketika sudah memiliki *turnover intention* ialah karena ia memiliki keterikatan yang cukup baik dengan perusahaannya. Sehingga ia ingin menyelesaikan semua tanggung jawabnya di perusahaan tersebut, dan ketika ia sudah mendapatkan pekerjaan baru dan pergi meninggalkan perusahaan, tidak akan timbul masalah karena semua

pekerjaan sudah selesai dan diserahkan dengan baik. Sementara pada kasus kedua, dimana seorang karyawan berkerja lebih malas dari biasanya saat sudah memiliki *turnover intention* adalah karena ia tidak memiliki keterikatan dengan perusahaan tempatnya berkerja. Sehingga, pada saat ia sudah memiliki *turnover intention*, maka ia akan berkerja dengan seadanya dan saat ia sudah mendapatkan kesempatan untuk pergi, ia tidak akan berpikir tentang pekerjaannya yang belum selesai dan mungkin akan berdampak negatif pada perusahaan. Pada PT X beberapa kali ditemui kasus seperti ini, dimana karyawan mangkir atau *resign* tanpa pengajuan dan menghilang begitu saja. Berdasarkan penjelasan di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa *employee engagement* atau keterikatan antara karyawan dengan perusahaan dapat menjadi penyebab dari munculnya indikasi *turnover intention* terakhir yang dijelaskan oleh Mobley yaitu, naik atau turunnya keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang sangat berbeda dari biasanya.

Dalam jurnal penelitian terdahulu banyak peneliti yang menjadikan *turnover* sebagai objek penelitian dengan berbagai hal yang mempengaruhinya seperti kepemimpinan, kompensasi yang didapatkan, budaya organisasi, dan lain sebagainya. Kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* sebagaimana yang telah dilakukan dalam penelitian (Saklit, 2017, Shobirin, Minarsih, dan Fathoni, 2016, Rohmawati, Yulianeu, Wulan, dan Dhiana, 2016). Pada tiga penelitian ini peneliti menyajikan hipotesa bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap *intensi turnover* karyawan dan hipotesa tersebut sejalan dengan hasil penelitian. Pada penelitian

lainnya mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap *turnover intention* membuktikan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh negatif terhadap terhadap *turnover intention*. (Shobirin, Minarsih, Fathoni, 2012, Munparidi, 2012).

Selain faktor kepemimpinan , *turnover intention* juga dapat dipengaruhi oleh pengembangan karier dalam organisasi seperti yang dilakukan dalam penelitian (Bibowo, dan Masdupi, 2015, Nathalia, 2010, Hafiz, Parizade, dan Hanafi, 2016). Pada penelitian-penelitian ini dibuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dan tidak signifikan terhadap *turnover intention* di sebuah perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa faktor penyebab *turnover intention* dapat berbeda antar satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Kompensasi juga dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan seperti penelitian yang dilakukan oleh (Handaru, Muna, dan Fathoni, 2012). Pengaruh yang diberikan oleh kompensasi terhadap *turnover intention* dapat berupa pengaruh positif dan negatif, seperti hipotesa dan hasil penelitian yang dilakukan (Gracia, 2017, Anggraito, Amboningtyas, 2017).

Penelitian mengenai *turnover* banyak dilakukan karena selain hal ini merupakan masalah bagi organisasi, *turnover* juga memiliki penyebab yang cukup banyak dan penyebab tersebut bisa berbeda dari satu organisasi dengan organisasi lainnya. Penelitian mengenai *turnover* juga dilakukan untuk melihat apakah *employee engagement* mempunyai pengaruh kepada *turnover intention*, seperti dalam penelitian (Rachman, dan Dewanto, 2016, Asmara, 2017).

Seperti yang sudah disinggung pada pembahasan sebelumnya bahwa *turnover* merupakan masalah serius dalam sebuah organisasi, mengingat sebuah organisasi akan kesulitan dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusianya, jika tingkat *turnover* dalam organisasi tersebut cukup tinggi. Sehingga menyebabkan kegiatan pengembangan kompetensi seperti *training* dan *coaching* yang sudah disesuaikan dengan kebutuhan dan strategi organisasi tidak berjalan lancar karena sumber daya manusianya terus diisi oleh orang-orang baru yang tidak mampu bertahan lebih lama.

Penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya seperti yang dijabarkan di atas menjelaskan bahwa dalam sebuah organisasi *variabel* yang mempengaruhi *turnover* tidak bisa disamakan atau dapat berbeda-beda. Contohnya pengembangan karier bisa berpengaruh dalam *turnover intention* di perusahaan X tapi, pengembangan karier bisa tidak berpengaruh dengan *turnover intention* di perusahaan Y. Hal seperti inilah yang menjadikan *turnover* sebagai kajian yang menarik, oleh sebab itu peneliti akan melakukan penelitian mengenai *turnover intention* di perusahaan tempat peneliti bekerja yaitu PT X yang berkantor pusat di Jakarta Selatan.

PT X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang asuransi umum. PT X sendiri terdiri dari empat direktorat yaitu, Marketing, Teknik, Keuangan, dan HR/GA. Dari masing-masing direktorat tersebut mempunyai beberapa departemen, seperti direktorat *marketing* yang mempunyai *departement marketing broker, marketing broker, telemarketing, direct sales*, dll. Masing-masing direktorat bertanggung jawab atau dipimpin oleh direktur, oleh karena itu dalam Perusahaan ini terdapat empat direktur yang dibagi berdasarkan direktoratnya dan bertanggung jawab kepada CEO.

PT X sendiri mempunyai cabang di beberapa kota besar seperti Medan, Jakarta, Surabaya, Bandung, Makasar, dll. Sedangkan untuk kantor pusat tetap berada di Jakarta. Jumlah karyawan di PT X sampai saat ini berjumlah 527 orang yang terdiri dari karyawan di kantor pusat dan cabang.

Berdasarkan indikasi-indikasi *turnover intention* dan penyebabnya yang peneliti jabarkan di atas, peneliti ingin membuktikan apakah penyebab-penyebab tersebut benar mempengaruhi *turnover intention* di PT X atau tidak. Adapun penyebab-penyebab tersebut ialah kepemimpinan, kompensasi, pengembangan karier, dan *employee engagement*. Sehingga dengan latar belakang tersebut peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karier, Kompensasi, dan *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan di PT X”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap *turnover intention* ?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap *employee engagement* ?
3. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap *turnover intention* ?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *turnover intention* ?
5. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *turnover intention* ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjadi referensi dalam menentukan strategi *turnover retention* yang akan dilakukan oleh PT X. Seperti yang dibahas pada latar belakang bahwa PT X mengalami masalah dimana banyak karyawannya yang mengundurkan diri/*resign*, sehingga mengganggu kinerja perusahaan. Salah satu masalah yang muncul karena banyaknya karyawan yang mengundurkan diri adalah kaderisasi yang tidak berjalan dengan baik, karena karyawan dengan level lebih tinggi atau senior sudah terlebih dahulu *resign* sebelum proses *transfer knowledge* kepada karyawan yang lebih junior atau timnya selesai. Sehingga pada saat karyawan senior tersebut *resign* pekerjaannya tidak sepenuhnya bisa digantikan oleh timnya. Belum lagi jika kita bicara terkait *cost* yang dikeluarkan untuk merekrut karyawan baru, mulai dari biaya perekrutan, pengembangan/pelatihan, dan waktu yang diperlukan sampai karyawan baru tersebut mampu berkontribusi untuk perusahaan. Oleh sebab itu lah strategi *employee/turnover retention* ini menjadi penting bagi PT X.

PT X sebenarnya sudah melakukan beberapa cara atau strategi untuk mempertahankan karyawannya. Salah satunya adalah dengan membuat *learning* program jangka panjang, dimana setiap karyawan diberikan sejumlah *course* untuk diselesaikan dalam periode tertentu. Tujuan dari program ini adalah mengembangkan kemampuan dan pengetahuan karyawan PT X, selain itu juga untuk menyadarkan karyawan bahwa perusahaan tempat mereka berkerja peduli akan kebutuhan belajar mereka. Sehingga, membuat karyawan berpikir untuk meninggalkan perusahaan dan

pindah ke perusahaan lain yang belum tentu memfasilitasi mereka untuk belajar. Peneliti yang merupakan karyawan HRD di PT X dan sudah melakukan wawancara kepada beberapa karyawan lainnya di PT X, menyadari bahwa *learning program* tidak cukup kuat untuk menjadi satu-satunya cara dalam melakukan *employee retention*. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh variabel-variabel yang didapatkan dari observasi dan wawancara yaitu kepemimpinan, pengembangan karier, kompensasi dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* di PT X.
2. Menganalisis variabel yang paling berpengaruh terhadap *turnover intention* di PT X.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi para akademisi, penelitian ini dapat menyajikan informasi mengenai hubungan antara kepemimpinan, pengembangan karier, kompensasi, dan *employee engagement* terhadap *turnover intention*.
2. Bagi para peneliti, memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian *turnover intention* karyawan di Indonesia.
3. Bagi para praktisi, penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijaksanaan (policy) dalam membuat strategi *turnover/employee retention* yang sesuai dengan keadaan dan masalah yang dihadapi PT X.