

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dibentuk pemerintah sebagai badan usaha yang kegiatan dan modalnya sebagian besar dimiliki oleh negara. Dalam perjalanannya, BUMN dikelompokkan menjadi beberapa sektor perekonomian, yaitu pertanian, perkebunan, manufaktur, pertambangan, keuangan, telekomunikasi, dan sektor lainnya.

BUMN memiliki peran strategis yaitu sebagai pendorong utama pertumbuhan ekonomi regional melalui investasi, pembangunan infrastruktur, pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan-kekuatan perusahaan swasta besar dan sebagai pelopor dalam transformasi digital.

BUMN mengalami banyak sekali perubahan dari tahun ke tahun. Terdapat banyak perusahaan yang mengalami peleburan, penggabungan, pembubaran, pengambilalihan atau akuisisi dan tindakan lain yang menyebabkan hilangnya status BUMN perusahaan. Salah satu perusahaan yang mengalami pengambilalihan oleh BUMN yaitu PT Dirgantara Indonesia. PTDI saat ini termasuk dalam grup Defend ID. Dimana grup ini merupakan hasil *holding* BUMN industri pertahanan yang dibentuk dengan tujuan meningkatkan kemampuan finansial pendanaan dan memperluas pasar industri pertahanan ke skala internasional.

PT Dirgantara Indonesia (PTDI) merupakan salah satu perusahaan kedirgantaraan yang memproduksi pesawat terbang untuk sipil maupun militer, helikopter dan juga senjata. PTDI memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan infrastruktur kebutuhan nasional akan transportasi udara, pertahanan, keamanan serta pengembangan ekonomi dan teknologi tinggi. Terdapat kesinambungan antara peran strategis PTDI dengan BUMN, dimana keduanya sama-sama menjadi pelaksana pelayanan publik melalui berbagai pembangunan yang dijalankan.

Setiap perusahaan pasti menghadapi permasalahan yang beragam dalam pelaksanaannya. Permasalahan yang sering terjadi di perusahaan besar yaitu tingginya tingkat intensi *turnover* karyawan. Intensi *turnover* karyawan menjadi permasalahan yang pastinya sangat dihindari oleh setiap perusahaan. Masalah *turnover* ini dapat menyebabkan berbagai kerugian bagi perusahaan. Mulai dari biaya, waktu, produktivitas kinerja karyawan lain dan kerugian lainnya. Intensi *turnover* ini adalah keinginan seorang karyawan dalam suatu perusahaan untuk mengundurkan diri atau keluar dari perusahaan berdasarkan berbagai faktor atau alasan. Bagi perusahaan, mempertahankan karyawan yang berkompeten dan berkualitas di bidangnya lebih sulit daripada mencari karyawan baru yang belum memiliki kompetensi dalam bekerja. Intensi *turnover* perlu disikapi dengan serius oleh perusahaan agar kemungkinan kerugian yang akan terjadi dapat diminimalisir.

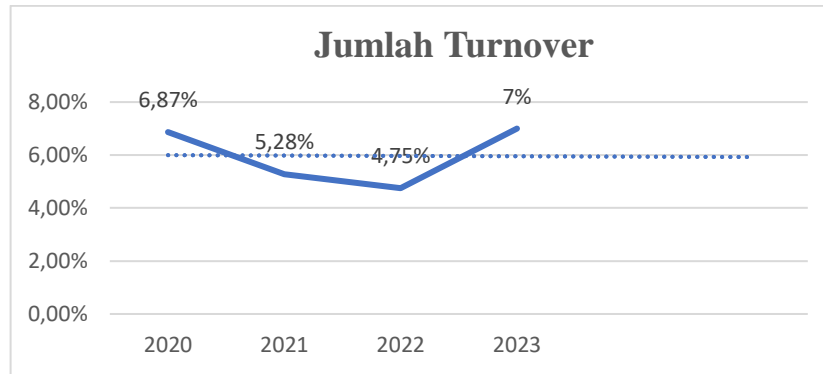
Permasalahan intensi *turnover* ini terjadi pada PT Dirgantara Indonesia. Di PTDI terdapat Direktorat yang menaungi beberapa divisi. Salah satu direktorat yang ada, yaitu Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan. Divisi yang dinaungi oleh direktorat tersebut yaitu Divisi Teknologi, Enjiniring & Sistem Senjata, Pusat Teknologi & Rancang Bangun, Sertifikasi & Kelangsungan Laik Udara, Manajemen Program Enjiniring dan Pusat Uji Terbang. Permasalahan *turnover* yang terjadi pada direktorat ini sudah berlangsung sejak kurang lebih empat tahun terakhir. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan *Human Resource Business Partner* (HRBP) Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan PTDI kepada karyawan yang *resign*, banyak faktor pendorong karyawan memutuskan untuk keluar, seperti faktor keluarga, ekonomi, pencapaian karir dan lainnya.

Berikut ini data *Turnover* karyawan Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan dalam kurun waktu 4 tahun terakhir :

Tabel 1. 1
Data Turnover Karyawan Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan PT Dirgantara Indonesia

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Resign	Karyawan Pensiun	Karyawan Mutasi Keluar	Karyawan Direkrut	Karyawan Mutasi Masuk	Turn Over
2020	777	7	45	1	0	8	6,87%
2021	737	11	27	7	0	6	5,28%
2022	701	19	14	4	16	9	4,75%
2023	686	29	12	4	0	1	7%

Sumber : HRBP Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan PT Dirgantara Indonesia



Gambar 1. 1

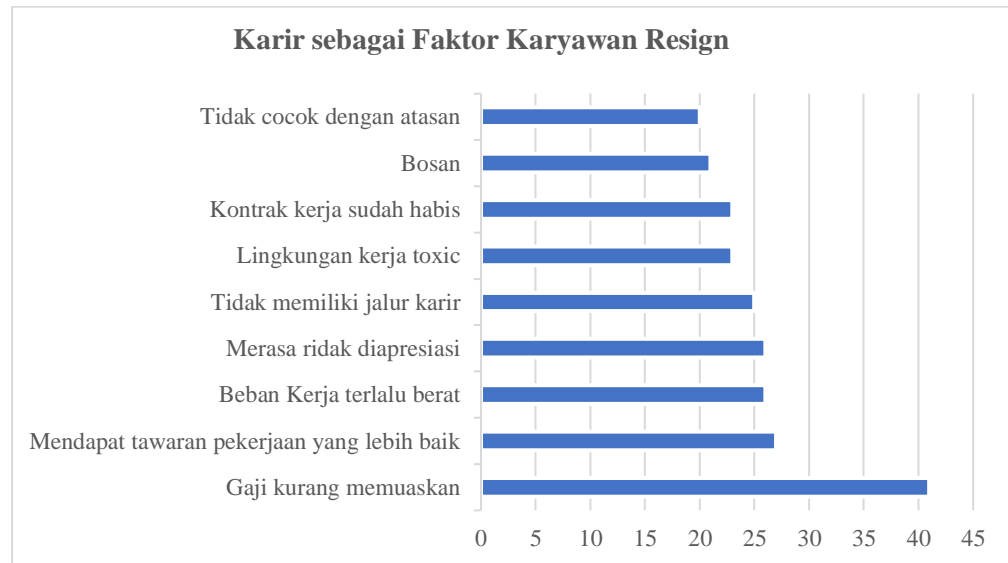
Data Turnover Rate Karyawan Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan PT Dirgantara Indonesia

Sumber : HRBP Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan PT Dirgantara Indonesia

Berdasarkan data di atas dan hasil wawancara dengan pihak *Human Resource Bisnis Partner* (HRBP) Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan PTDI, terjadi peningkatan jumlah karyawan *turnover* di tahun 2023. Sedangkan target standar *Turnover* di Direktorat ini sebesar 0%. Direktorat mengharapkan tidak ada karyawan yang keluar dari perusahaan. Tingkat *turnover* yang meningkat ini dapat mempengaruhi stabilitas operasional perusahaan dan kinerja karyawan lain. Jika dilihat dari permasalahan perusahaan saat ini, PTDI belum memungkinkan untuk membuka rekrutmen karyawan baru. Jika tingkat *turnover* karyawan terus meningkat, perusahaan akan kehilangan banyak karyawan yang kompeten di bidangnya, khususnya di Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan. Direktorat ini memiliki peran penting di perusahaan karena terdapat karyawan *engineer* dan non *engineer* yang masih sangat dibutuhkan perusahaan, khususnya para *engineer*. Untuk menjadi seorang *engineer* di perusahaan ini harus melalui berbagai tahapan pelatihan dan sertifikasi yang membutuhkan waktu lama dan mengeluarkan banyak biaya. Jika perusahaan kehilangan karyawan yang sudah memiliki kompetensi yang baik, perusahaan harus merekrut ulang karyawan dan harus menyelenggarakan pelatihan dan sertifikasi ulang. Dimana hal tersebut akan banyak merugikan perusahaan, khususnya dalam sektor *financial* perusahaan.

Berdasarkan hasil survey HRBP, manajemen karir menjadi salah satu faktor adanya tingkat *turnover* karyawan yang cukup tinggi di perusahaan ini. Manajemen karir yang tidak efektif bagi karyawan akan menyebabkan karyawan tersebut memiliki keinginan untuk mencari peluang kerja lain, dimana jenjang karir yang

mereka harapkan dapat terealisasi. Dalam (Sadya, 2023) menunjukkan bahwa kemajuan karir atau promosi menjadi alasan utama karyawan mengundurkan diri, dengan tingkat persentase sebesar 25%.

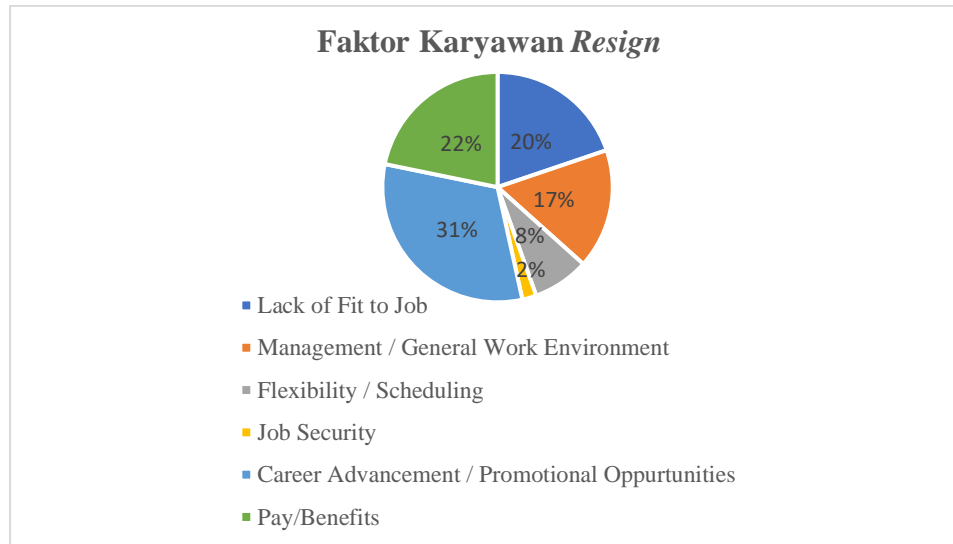


Gambar 1. 2
Karir sebagai Faktor Karyawan Resign

Sumber : Goodstats (2024)

Hal ini dikemukakan juga oleh Gary Dessler dalam bukunya yaitu “*Human Resource Management Thirteenth Edition, 2013*”. Beliau menyampaikan bahwa prospek pengembangan karir dan professional yang tidak memadai mendorong banyak karyawan untuk keluar. Pernyataan tersebut diperkuat dengan sebuah penelitian dari (Yanjun Guan, 2015) dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa manajemen karir memiliki pengaruh yang negatif dan berkorelasi terhadap *Turnover Intention*.

Selain manajemen karir, faktor lain terjadinya *turnover* yaitu karena disebabkan oleh adanya rasa *job insecurity* pada karyawan.



Gambar 1.3
Faktor Karyawan Resign

Sumber : Gallup (2017)

Berdasarkan data pada gambar 1.3 di atas, dapat diketahui bahwa *Job Insecurity* menjadi salah satu alasan karyawan *resign* dari perusahaan. Hal tersebut didukung dengan penelitian (Tri Purwandi, 2023) dengan hasil penelitiannya yaitu *job insecurity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hubungan antara *job insecurity* dengan *turnover intention* dikemukakan juga oleh Greenhalgh & Rosenblatt 1984. Beliau menyatakan bahwa karyawan yang sedang berada di fase *job insecurity* memiliki alasan rasional untuk mencari alternatif pekerjaan lain yang dapat mendukung kelanjutan dan memberikan rasa aman bagi karirnya. Banyak faktor lain yang dapat meningkatkan intensi *turnover*, seperti tingkat kepuasan kerja karyawan menurun, rendahnya kompensasi yang di dapat, lingkungan kerja yang tidak nyaman dan lainnya.

Pada penelitian – penelitian terdahulu, terdapat para peneliti yang menjadikan manajemen karir dan *job insecurity* sebagai faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*. Dalam penelitian (Nurita Juhdi, 2013) mengungkapkan bahwa praktik manajemen karir memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh (Fleur Koster, 2009), dengan hasil penelitian mengungkapkan bahwa manajemen karir berpengaruh positif terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Penelitian mengenai keterkaitan *job insecurity* dengan intensi *turnover* diungkapkan oleh (Fadhila Dhia, 2022) dan

(Syamsul S. P., 2022), Dimana hasil kedua penelitian menyatakan bahwa *job insecurity* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *turnover intention*. Dari beberapa hasil penelitian dapat menunjukkan bahwa, ketika tingkat manajemen karir efektif, maka tingkat *turnover intention* akan lebih tinggi dan ketika tingkat *job insecurity* tinggi, maka tingkat *turnover intention* akan semakin tinggi pula.

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka perlu kiranya untuk dilakukan penelitian. Penelitian dilakukan untuk membuktikan adanya pengaruh antara manajemen karir dan *job insecurity* terhadap intensi *turnover*. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Manajemen Karir dan *Job Insecurity* Terhadap Intensi *Turnover* (Studi Persepsional Karyawan Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan PT Dirgantara Indonesia)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Dari beberapa uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran mengenai efektivitas manajemen karir, tingkat *job insecurity* dan tingkat intensi *turnover* karyawan pada Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan PT Dirgantara Indonesia?
2. Apakah pengaruh efektivitas manajemen karir terhadap tingkat intensi *turnover* karyawan pada Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan PT Dirgantara Indonesia?
3. Apakah pengaruh tingkat *job insecurity* terhadap tingkat intensi *turnover* karyawan pada Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan PT Dirgantara Indonesia?
4. Apakah pengaruh efektivitas manajemen karir dan tingkat *job insecurity* terhadap tingkat intensi *turnover* karyawan pada Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan PT Dirgantara Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran mengenai efektivitas manajemen karir, tingkat *job insecurity* dan tingkat intensi *turnover* karyawan pada Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan PT Dirgantara Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh efektivitas manajemen karir terhadap tingkat intensi *turnover* karyawan pada Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan PT Dirgantara Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh tingkat *job insecurity* terhadap tingkat intensi *turnover* karyawan pada Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan PT Dirgantara Indonesia.
4. Untuk mengetahui pengaruh efektivitas manajemen karir dan tingkat *job insecurity* terhadap tingkat intensi *turnover* karyawan pada Direktorat Niaga, Teknologi dan Pengembangan PT Dirgantara Indonesia.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap semua pihak terkait. Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Kegunaan Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat berguna untuk memberikan sumbangsih pemikiran para akademisi untuk mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia. khususnya yang berkaitan dengan manajemen karir, *job insecurity* dan intensi *turnover* karyawan.

2. Kegunaan Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam aspek praktis terkait efektivitas manajemen karir, tingkat *job insecurity* dan tingkat intensi *turnover* karyawan PT Dirgantara Indonesia dan juga memberikan informasi tambahan mengenai cara-cara mengatasi *turnover* karyawan yang terjadi dari tahun ke tahun.