ANALISIS FAKTOR PENYEBAB TINGKAT *TURNOVER* STAF TERHADAP STRATEGI RETENSI PADA PT BUMITAMA GUNAJAYA AGRO

Tugas Akhir Magang

Disusun oleh:

Mohammad Rizky Ilham Makky - 21311393

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA
2025

ANALISIS FAKTOR PENYEBAB TINGKAT *TURNOVER* STAF TERHADAP STRATEGI RETENSI PADA PT BUMITAMA GUNAJAYA AGRO

Tugas Akhir Magang

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Disusun oleh:

Nama: Mohammad Rizky Ilham Makky

NIM: 21311393

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA
2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan yang berlaku”

Yogyakarta, 16 Mei 2025



Mohammad Rizky Ilham Makky

21311393

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING

Analisis Faktor Penyebab Tingkat *Turnover* Staf terhadap Strategi Retensi Pada PT Bumitama Gunajaya Agro

Diajukan Oleh:

Nama : Mohammad Rizky Ilham Makky

NIM : 21311393

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi: Sumber daya Manusia

Yogyakarta, 16 Mei 2025

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Muhammad Bakr Muhlison Drs., Dipl.Mgt.

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Universitas Islam Indonesia
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 885376
F. (0274) 882589
E. fbe@uii.ac.id
W. fbe.uii.ac.id

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

NO.: 3428/DEK/10/Prodi.Mj/III/2025

Bismillahirrahmanirrahim,

Pada Semester Ganjil 2023/2024, Rabu 04 Juni 2025, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir yang disusun oleh:

Nama	: Mohammad Rizky Ilham Makky
No. Mahasiswa	: 21311393
Judul Tugas Akhir	: Analisis Faktor Penyebab Tingkat Turnover Staf terhadap Strategi Retensi Pada PT Bumitama Gunajaya Agro
Pembimbing	: Muhammad Bakr Muhlison, Drs., Dipl.Mgt.

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir tersebut dinyatakan:

Lulus Ujian Tugas Akhir

Nilai	: A-
Referensi	: Layak ditampilkan di Perpustakaan

Tim Penguji :

Ketua Tim	: Jaya Addin Linando, S.E., MBA., Dr.rer.soc.oec.
Anggota Tim	: Muhammad Bakr Muhlison, Drs., Dipl.Mgt.

Yogyakarta, 04 Juni 2025

Ketua Program Studi Manajemen,

Abdur Rafik, SE., M.Sc.

NIK. 133110105

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab *turnover* staf di PT Bumitama Gunajaya Agro dan untuk menerapkan serta mengevaluasi strategi retensi yang sudah diterapkan oleh perusahaan untuk mengurangi tingkat *turnover* tersebut. PT Bumitama Gunajaya Agro, sebagai perusahaan besar yang bergerak di sektor perkebunan kelapa sawit, menghadapi tantangan dalam mempertahankan karyawan, yang berdampak langsung pada kinerja operasional dan keberlanjutan perusahaan. Faktor utama penyebab *turnover* yang ditemukan dalam penelitian ini mencakup ketidakpuasan terhadap gaji, kurangnya kesempatan pengembangan karier, serta ketidakcocokan budaya antara karyawan dan organisasi. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan analisis naratif yang didasari data wawancara mendalam terhadap staf di divisi yang sama dengan tingkatan jabatan berbeda untuk menggali lebih dalam mengenai faktor-faktor tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah mengimplementasikan beberapa strategi retensi, seperti peningkatan peluang pengembangan karier dan penyesuaian insentif dan gaji, masih diperlukan perbaikan dalam aspek kepemimpinan dan pengelolaan hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan retensi karyawan, perusahaan perlu memperkuat strategi retensi berbasis lingkungan kerja yang lebih mendukung pada kesejahteraan karyawan, guna mengurangi *turnover* dan meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan.

Kata Kunci: *turnover* staf, strategi retensi, kepuasan kerja, pengembangan karier, kelapa sawit, manajemen SDM.

ABSTRACT

This study aims to analyze the factors contributing to staff turnover at PT Bumitama Gunajaya Agro and to implement and evaluate the retention strategies already applied by the company to reduce turnover rates. PT Bumitama Gunajaya Agro, as a large company operating in the palm oil plantation sector, faces challenges in retaining employees, which directly impacts operational performance and the company's long-term sustainability. The main factors contributing to turnover identified in this study include dissatisfaction with salary, lack of career development opportunities, and cultural misfit between employees and the organization. The methodology used in this research is a qualitative approach with a narrative analysis based on in-depth interviews with staff from the same division with different job levels to explore these factors in more detail. The findings indicate that although the company has implemented several retention strategies, such as improving career development opportunities and adjusting incentives and salaries, improvements are still needed in leadership aspects and managing interpersonal relationships in the work environment. This study concludes that to improve employee retention, the company needs to strengthen its retention strategies based on creating a more supportive work environment that prioritizes employee well-being, thereby reducing turnover and enhancing the company's long-term performance.

Keywords: *staff turnover, retention strategies, job satisfaction, career development, palm oil, HR management.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah Swt. Atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad saw. Beserta keluarga dan sahabat nya. Alhamdulillahirabbilalamin, dengan penuh rasa syukur penulis dapat menyelesaikan tugas akhir magang ini yang berjudul "**Analisis Faktor Penyebab Tingkat *Turnover* Staf Terhadap Strategi Retensi pada PT Bumitama Gunajaya Agro**". Keberhasilan atas penulisan tugas akhir ini tak lepas dari dukungan dari berbagai pihak yang senantiasa membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

Pada kesempatan kali ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak dengan tulus yang telah memberikan masukan, semangat serta sarannya kepada:

1. Allah Swt., Sang Pencipta alam semesta, yang telah melimpahkan rahmat, dan kemudahan dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Berkat pertolongan dan izin-Nya, penulis mampu melewati setiap tantangan dalam proses penyelesaian karya ini.
2. Rasulullah Muhammad Saw., sosok teladan sempurna yang senantiasa menerangi jalan kehidupan umat manusia dengan ajaran dan bimbingannya yang mulia.
3. Kedua orang tua penulis, atas segala kasih sayang dan segala doa yang tidak pernah berhenti serta dukungan materi dan nonmateri untuk penulis dalam menempuh pendidikan hingga selesai.
4. Kedua kakak penulis, yang selalu memberikan dukungan kepada penulis agar terselesaikannya Pendidikan dan penyusunan tugas akhir ini.
5. Bapak Muhammad Bakr Muhlison Drs., Dipl.Mgt., selaku dosen pembimbing yang telah membimbing, mengarahkan, dan membantu penulis selama pelaksanaan magang dan penyusunan tugas akhir ini.
6. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

7. Bapak Abdur Rafik, S.E., M.Sc., CSA., selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
8. Bapak Panji Laksamana Septiansyah selaku *Department Head* divisi *People Organization Development*, Ibu Nurul Dwi Prihutami selaku *Section Head* divisi *People Organization Development*, dan Mas Maulana Salam selaku *Officer* divisi *People Organization Development* yang selalu memberikan ilmunya, mengarahkan, dan mendidik penulis agar berkembang selama magang.
9. Teman-teman Makan Cuy yang telah menemani, mengajarkan, dan mendukung penulis dalam penyusunan tugas akhir dan banyak hal berkesan lainnya yang tidak akan terlupakan, baik di masa lalu, sekarang, dan masa depan.
10. Teman-teman magang yang telah memberikan pengalaman yang sangat berkesan kepada penulis, memberi pembelajaran hidup yang sangat berharga, serta menemani penulis selama masa magang.
11. Seseorang yang penulis cintai yang selalu menemani penulis dalam hal apapun dan selalu memberikan dukungannya kepada penulis tanpa lelah hingga terselesaikannya tugas akhir ini.
12. Teman-teman kontrakan jalan Mbah Drono yang memberikan semangat, dukungan, dan pelajaran hidup kepada penulis selama kuliah.
13. Semua orang-orang yang penulis temui semasa hidup, yang memberikan kesan dan pelajaran hidup yang berharga bagi penulis.

Penulis menyadari bahwa penelitian yang telah dilakukan masih banyak kekurangan, kesalahan serta belum sempurna. Penulis berharap tugas akhir ini dapat menjadi manfaat bagi penulis dan pembacanya, serta dapat menjadi penambah wawasan bagi seluruh pihak tersebut.

Yogyakarta, 16 Mei 2025

Penulis,



Mohammad Rizky Ilham Makky

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING iv
BERITA ACARA TUGAS AKHIR v
ABSTRAK vi
ABSTRACT vii
KATA PENGANTAR viii
DAFTAR ISI xi
DAFTAR GAMBAR xiii
DAFTAR LAMPIRAN xiv
BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1 Profil Perusahaan 1
1.2 Struktur Organisasi 2
1.3 Latar Belakang Penelitian 3
1.4 Rumusan Masalah 7
1.5 Tujuan Penelitian 7
1.6 Kontribusi Penelitian 8
1.6.1 Kontribusi Secara Teoritis 8
1.6.2 Kontribusi Secara Praktis 8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 9
2.1 Landasan Teori 9
2.1.1 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi 9

2.1.2 *Turnover* Staf 11
2.1.3 Strategi Retensi Staf 14
2.2 Kerangka Kerja 16
BAB III METODE PENELITIAN 18
3.1 Jenis Pendekatan 18
3.2 Unit Analisis 18
3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data 19
3.4 Teknik Analisis Data 20
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 21
4.1 Deskripsi Data 21
4.2 Analisis Data 22
4.3 Pembahasan Hasil 26
4.3.1 Faktor Utama yang Menyebabkan Tingkat *Turnover* Staf di PT Bumitama Gunajaya Agro 26
4.3.2 Strategi Retensi yang Dapat Diterapkan Secara Efektif oleh PT Bumitama Gunajaya Agro untuk Menekan Angka *Turnover* 37
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 45
5.1 Kesimpulan 45
5.2 Saran 46
5.2.1 Rekomendasi Praktis 46
5.2.2 Implikasi Manajerial 47
5.2.3 Keterbatasan Penelitian 48
5.2.4 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya 48
DAFTAR PUSTAKA 50
LAMPIRAN 54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Kerja 16
Gambar 4.2 Grafik Tren Turnover Perusahaan..... 28
Gambar 4.3 Turnover Berdasarkan Jabatan dan Masa Kerja..... 31
Gambar 4.4 Turnover Berdasarkan Tingkatan Umur 33

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Dashboard Turnover Berdasarkan Grafik Tren dari 2018 hingga 2024 54
Lampiran 2: Dashboard Berdasarkan Alasan Turnover Staf 54
Lampiran 3: Dashboard Turnover Berdasarkan Tingkatan Jabatan dan Masa Kerja..... 54
Lampiran 4: Dashboard Turnover Berdasarkan Tingkatan Umur 55
Lampiran 5: Transkrip Wawancara Section Head Ibu Nurul Dwi Prihutami..... 56
Lampiran 6:Transkrip Wawancara Department Head Bapak Panji Laksamana Septiansyah 68
Lampiran 7: Transkrip Wawancara Officer Bapak Maulana Salam..... 83

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

PT Bumitama Gunajaya Agro (BGA) didirikan pada tahun 1996 di Indonesia sebagai tanggapan atas meningkatnya permintaan global terhadap minyak kelapa sawit. Sejak awal berdiri, perusahaan ini berfokus pada pembukaan lahan dan pengembangan perkebunan kelapa sawit di wilayah Kalimantan dan Sumatera. Dengan visi untuk menjadi salah satu produsen minyak kelapa sawit terkemuka, BGA menerapkan praktik agrikultur modern dan berkelanjutan guna memastikan efisiensi serta produktivitas yang optimal.

Memasuki awal tahun 2000-an, BGA mulai menerapkan strategi ekspansi yang agresif melalui akuisisi sejumlah perusahaan perkebunan kelapa sawit. Langkah ini tidak hanya memperluas luas lahan yang dimiliki perusahaan, tetapi juga meningkatkan kapasitas produksi serta efisiensi operasional. Pada periode yang sama, BGA mulai membangun fasilitas pengolahan minyak kelapa sawit secara mandiri, yang memungkinkan perusahaan untuk mengelola rantai pasok dari hulu hingga hilir secara lebih terintegrasi.

Pertumbuhan perusahaan tidak hanya tercermin dari peningkatan produksi dan luas lahan perkebunan, tetapi juga dari komitmen yang kuat terhadap keberlanjutan. BGA aktif berpartisipasi dalam berbagai inisiatif lingkungan dan sosial, termasuk program konservasi hutan, pemberdayaan masyarakat lokal, serta penerapan standar keberlanjutan yang ketat dalam setiap operasionalnya. Sebagai bukti komitmennya terhadap produksi minyak kelapa sawit yang ramah lingkungan, perusahaan ini tergabung dalam Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO). Hingga saat ini, BGA terus berkembang dan beradaptasi dengan dinamika industri serta regulasi yang semakin ketat. Perusahaan senantiasa berinovasi dalam praktik agrikultur dan pengelolaan lingkungan, serta menjaga hubungan baik dengan masyarakat di sekitar wilayah operasionalnya. Dengan pendekatan yang

berkelanjutan, PT Bumitama Gunajaya Agro telah mengukuhkan posisinya sebagai salah satu pemain utama dalam industri kelapa sawit di Indonesia maupun dunia.

Visi perusahaan adalah menjadi produsen minyak kelapa sawit mentah (CPO) terkemuka dengan menerapkan perbaikan berkelanjutan serta berfokus pada produktivitas, efisiensi biaya, keberlanjutan, dan pertumbuhan.

Misi perusahaan yaitu peningkatan nilai bagi pemegang saham, peningkatan kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat setempat dan kelestarian lingkungan.

Sebagai bagian dari komitmen jangka panjangnya, PT Bumitama Gunajaya Agro bertujuan untuk menjadi pemimpin dalam industri kelapa sawit dengan pendekatan yang seimbang antara pertumbuhan ekonomi, perlindungan lingkungan, dan kesejahteraan sosial. Visi dan misi ini menegaskan pentingnya keberlanjutan dalam setiap aspek operasional perusahaan, sehingga BGA dapat terus diakui sebagai perusahaan yang unggul di tingkat nasional maupun internasional.

1.2 Struktur Organisasi

PT Bumitama Gunajaya Agro memiliki struktur organisasi yang terdiri dari beberapa tingkatan utama yaitu:

- ***Board of Director (BOD)***: BOD merupakan tingkatan jabatan tertinggi didalam perusahaan yang terdiri dari CEO (*Chief Executive Officer*) dan beberapa orang yang membantu didalamnya dan membawahi keseluruhan departemen di dalam perusahaan.

- ***Chief Operating Officer (COO):*** COO berada satu tingkat dibawah BOD dan COO membawahi beberapa departemen diantaranya *Estate Infrastructure & Traction, Mill Operation, Engineering Service & Support, Corporate Sustainability & CSR, PDCA & Continuous Improvement, dan Oil Palm Research.*

- ***Director of Corporate Affair & Partnership:*** *Director of Corporate Affair & Partnership* berada satu tingkat dibawah BOD dan sejajar dengan COO, serta membawahi beberapa departemen diantaranya *Corporate Affair Region* Kalimantan tengah*, Corporate Affair Region* Kalimantan Barat, *Document License Department, dan Partnership Department.*

- ***Chief Financial Officer (CFO):*** CFO berada satu tingkat dibawah BOD dan sejajar dengan COO, serta *Director of Corporate Affair & Partnership.* CFO membawahi beberapa departemen diantaranya *Financial Control, Corporate Finance & Corporate Accounting, Accounting & Tax, Information Communication & Technology, Investor Relation, Corporate Audit, Operational Audit, Funding Department, dan Corporate Secretary Department.*

- ***Director of Commercial & Human Capital:*** *Director of Commercial & Human capital* berada satu tingkat dibawah BOD dan sejajar dengan COO, *Director of Corporate Affair & Partnership,* dan CFO, serta membawahi beberapa departemen diantaranya *Commercial Logistic & Purchasing, Human Capital, Quality Assurance, Corporate Communication, Legal Department, Organization Strategy Management, Business Development.*

1.3 Latar Belakang Penelitian

Industri kelapa sawit merupakan salah satu sektor utama dalam perekonomian Indonesia, mengingat kontribusinya terhadap ekspor dan penciptaan lapangan kerja. PT Bumitama Gunajaya Agro (BGA) sebagai bagian dari industri ini dituntut untuk dapat mempertahankan tenaga kerja yang produktif dan berkualitas guna memastikan keberlanjutan usahanya. Selain itu, industri ini juga menghadapi berbagai tantangan eksternal, seperti fluktuasi harga minyak sawit di pasar global, tekanan regulasi terkait keberlanjutan lingkungan, serta persaingan ketat dalam perekrutan tenaga kerja dari sektor lain.

Menurut survei Mercer, perusahaan di Asia Tenggara termasuk Indonesia mengalami tantangan dalam menjaga karyawan, menunjukkan bahwa turnover di

Indonesia sering terjadi karena ketidakpuasan terhadap gaji, tunjangan, dan peluang karir. Survei Hay Group pada tahun 2013 juga menunjukkan bahwa Indonesia menempati peringkat ketiga negara dengan tingkat turnover tertinggi, mencapai 25.8%. Kemudian menurut perusahaan rekrutmen internasional, Talentvis, tingkat pergantian karyawan (turnover) di Indonesia mengalami fluktuasi beberapa tahun terakhir. Ada perputaran karyawan sebesar 15,8% pada 2020 yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Turnover menjadi masalah serius bagi organisasi karena dapat menghambat pencapaian tujuan dan target akibat berkurangnya jumlah karyawan yang dapat mengakibatkan penyelesaian pekerjaan yang tidak optimal (Sari et al., 2021)

Turnover karyawan merupakan salah satu tantangan utama dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat berdampak signifikan terhadap kinerja dan stabilitas perusahaan. PT Bumitama Gunajaya Agro (BGA), sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit, juga menghadapi permasalahan *turnover* staf terutama pada tenaga pemanen dan staf pada bagian operasional perusahaan. *Turnover* yang tinggi dapat menyebabkan peningkatan biaya operasional, baik dalam hal perekrutan, pelatihan, maupun penyesuaian tenaga kerja yang baru. Selain itu, tingginya tingkat *turnover* juga dapat menurunkan produktivitas karena adanya kekosongan posisi yang membutuhkan waktu untuk diisi kembali.

Dalam konteks perusahaan perkebunan kelapa sawit, *turnover* memiliki dampak bagi perusahaan diantaranya yaitu, yang pertama peningkatan beban kerja bagi karyawan pada divisi yang sama dikarenakan kekosongan posisi staf tersebut, yang kedua menurunnya produktivitas panen per hektar pada region yang memiliki tingkat turnover tinggi, yang ketiga membutuhkan waktu dalam mencari staf baru agar bisa mengisi kekosongan posisi sebelumnya, yang keempat memerlukan adaptasi bagi staf yang baru bergabung ataupun staf yang dipindahkan dari divisi lain untuk mengisi kekosongan yang ada, yang kelima peningkatan biaya untuk merekrut staf baru ataupun biaya untuk program *Management Trainee* (MT) untuk dapat segera mengisi kekosongan yang ada.

Beberapa teori dalam manajemen sumber daya manusia seperti teori kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa individu memiliki lima tingkatan kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri, yang harus dipenuhi agar karyawan merasa puas dan termotivasi untuk bertahan di perusahaan (Maslow, 1943). Jika kebutuhan dasar seperti gaji yang layak dan lingkungan kerja yang aman tidak terpenuhi, maka karyawan cenderung mencari peluang lain yang lebih baik.

Turnover staf juga dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kondisi internal dan eksternal organisasi. Menurut (Rusi & Viollet, 2024) faktor penyebab *turnover* antara lain adalah kepuasan kerja yang rendah, komitmen organisasi yang lemah, serta keadilan organisasi yang rendah. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka, merasa tidak terikat dengan organisasi, atau merasa diperlakukan tidak adil cenderung memiliki niat untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu, lingkungan kerja yang tidak mendukung, baik dalam hal fisik maupun sosial, juga dapat meningkatkan tingkat stres kerja dan memperburuk kepuasan kerja, yang akhirnya mendorong karyawan untuk mencari peluang di luar organisasi.

PT Bumitama Gunajaya Agro secara rutin melakukan *exit interview* kepada staf yang mengundurkan diri, sebagai bagian dari proses evaluasi internal untuk memahami penyebab utama terjadinya turnover. Hasil dari *exit interview* tersebut menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti tingkat kompensasi yang dianggap kurang kompetitif, serta kesempatan peluang pengembangan karier di perusahaan kompetitor, menjadi alasan dominan yang mendorong karyawan memilih keluar. Data ini digunakan oleh pihak manajemen, khususnya departemen *Human Capital*, untuk merumuskan strategi retensi yang lebih efektif. Dengan adanya mekanisme *exit interview* ini, perusahaan menunjukkan keseriusannya dalam menangani isu *turnover* dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan berdasarkan umpan balik langsung dari karyawan yang pergi.

Untuk mengatasi fenomena *turnover* yang terjadi, perusahaan diharuskan untuk mengadopsi strategi retensi yang tepat untuk menekan angka *turnover* yang

terjadi. Salah satu teori yang menjelaskan mengenai retensi adalah teori *job embeddedness*, (Mitchell et al., 2001) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan yang kuat dengan pekerjaan dan organisasi mereka, cenderung memiliki niat untuk tetap tinggal. Keterikatan ini mencakup tiga dimensi utama: *links* (hubungan dengan orang atau aktivitas lain dalam dan di luar pekerjaan), *fit* (kesesuaian antara nilai pribadi karyawan dengan nilai-nilai organisasi), dan *sacrifice* (biaya yang dirasakan jika meninggalkan organisasi). Penelitian oleh (Zhang et al., 2024) mengatakan bahwa kebijakan dan program yang mempromosikan dukungan di tempat kerja dari pemimpin organisasi dan supervisor dan meningkatkan otonomi dan kepuasan kerja merupakan hal penting untuk mengatasi tingkat *turnover* yang tinggi di antara pekerja. Penelitian ini mengkaji strategi retensi karyawan dari perspektif perusahaan. Hal ini didasarkan pada pendekatan metodologis yang digunakan, yaitu wawancara mendalam yang dilakukan hanya kepada pihak internal perusahaan. Oleh karena itu, seluruh analisis dalam penelitian ini berfokus pada bagaimana perusahaan memaknai, merespons, dan menyusun kebijakan retensi karyawan berdasarkan pengamatan mereka terhadap penyebab turnover. Pendekatan ini memungkinkan untuk memahami strategi retensi yang telah diterapkan oleh perusahaan dan mengevaluasi efektivitasnya.

Pemilihan PT Bumitama Gunajaya Agro (BGA) sebagai studi kasus dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan strategis. Pertama, BGA merupakan salah satu perusahaan di sektor industri terbaik yang ada di indonesia yaitu sektor perkebunan kelapa sawit, perusahaan ini memiliki wilayah operasional luas di Kalimantan dan Sumatra, serta mempekerjakan ribuan karyawan dari berbagai latar belakang. Fenomena *turnover* yang terjadi di PT BGA menjadi menarik untuk diteliti karena perusahaan ini merupakan salah satu pemain utama dalam industri agribisnis Indonesia yang memiliki pengaruh terhadap perekonomian lokal dan nasional.

Dengan memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap *turnover*, perusahaan dapat merancang kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan

karyawan, seperti peningkatan kesejahteraan, pemberian insentif yang lebih kompetitif, pengembangan program pelatihan dan karier, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi industri perkebunan kelapa sawit dalam mengelola sumber daya manusia dengan lebih baik, mengingat pentingnya tenaga kerja yang stabil dan produktif dalam industri ini.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, disusun dua rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apa saja faktor utama yang menyebabkan tingkat *turnover* karyawan di PT Bumitama Gunajaya Agro?
2. Strategi retensi seperti apa yang dapat diterapkan secara efektif oleh PT Bumitama Gunajaya Agro untuk menekan angka *turnover*?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. mengidentifikasi faktor-faktor utama yang menyebabkan tingginya tingkat *turnover* karyawan di PT Bumitama Gunajaya Agro, dan
2. merumuskan strategi retensi yang efektif dan berbasis data untuk menekan angka *turnover* di PT Bumitama Gunajaya Agro, dengan mempertimbangkan praktik yang dapat diterapkan dalam industri perkebunan kelapa sawit.

1.6 Kontribusi Penelitian

1.6.1 Kontribusi Secara Teoritis

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover* karyawan di industri perkebunan kelapa sawit dengan menganalisis faktor intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar. Temuan penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi studi akademik selanjutnya untuk mengeksplorasi hubungan antara kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja, dan tingkat *turnover* dalam sektor perkebunan atau industri serupa.

1.6.2 Kontribusi Secara Praktis

Hasil penelitian ini dapat membantu PT Bumitama Gunajaya Agro dalam memahami penyebab utama *turnover* dan dampaknya terhadap operasional perusahaan, sehingga memungkinkan pengembangan kebijakan retensi yang lebih efektif untuk mengurangi biaya rekrutmen, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Dengan adanya rekomendasi strategi retensi berbasis data, perusahaan dapat menyesuaikan kebijakan kompensasi, kesejahteraan, serta peluang pengembangan karier guna meningkatkan loyalitas karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijadikan dasar dalam perumusan kebijakan jangka panjang yang lebih strategis, baik dalam aspek rekrutmen, kesejahteraan tenaga kerja, maupun peningkatan kualitas lingkungan kerja guna menghadapi tantangan tenaga kerja di sektor perkebunan kelapa sawit secara berkelanjutan.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran strategis dalam organisasi modern, terutama dalam menghadapi dinamika pasar dan tantangan globalisasi. MSDM tidak hanya berfokus pada administrasi kepegawaian, melainkan juga sebagai mitra strategis yang mendorong pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan tenaga kerja secara efektif dan efisien.

Strategic Human Resource Management (SHRM) memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan kapabilitas dinamis organisasi, yang pada gilirannya memperkuat ketahanan dan daya saing perusahaan dalam lingkungan bisnis yang berubah cepat. SHRM memungkinkan organisasi untuk membangun, mengintegrasikan, dan mengonfigurasi ulang sumber daya manusia secara adaptif demi meningkatkan performa dan kesejahteraan karyawan (Apascaritei & Elvira, 2022).

Terdapat perbedaan antara peran MSDM pada masa lalu dan masa sekarang. (Cayrat & Boxall, 2023), menyoroti pergeseran peran fungsi HR dari sekedar administratif menuju fungsi strategis yang melibatkan berbagai ketegangan peran, seperti antara efisiensi dan kesejahteraan karyawan. Peran HR yang strategis bukan berarti menggantikan peran operasional, namun menciptakan sinergi antara keduanya demi mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Studi yang dilakukan oleh (Alqudah et al., 2022) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berperforma tinggi (*high-performance human resource management practices* - HPHRMP) dapat meningkatkan kesiapan karyawan untuk perubahan organisasi. HPHRMP mendorong komitmen afektif yang kemudian memperkuat kinerja individu dan kesiapan menghadapi perubahan. Ini menunjukan bahwa MSDM memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif. (Nguyen & Dao, 2023) menegaskan

bahwa praktik HPHRMP secara tidak langsung meningkatkan kinerja perusahaan melalui inovasi sebagai variabel mediasi. Inovasi yang dipicu oleh pengelolaan SDM yang baik meningkatkan kemampuan adaptasi dan daya saing organisasi, yang menjadikan MSDM sebagai pendorong utama keberhasilan organisasi.

Pada masa krisis yang terjadi di perusahaan, pentingnya kekuatan sistem MSDM (*HRM system strength*) dalam membangun persepsi yang jelas dan konsisten terhadap ekspektasi organisasi. Informasi yang dibagikan secara jelas, konsisten, dan disepakati bersama dapat meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan karyawan (Sanders et al., 2024).

Perkembangan teknologi digital juga memberikan dampak besar pada praktik MSDM. (Shiferaw & Birbirsa, 2025) menjelaskan, teknologi digital seperti sistem e-HRM, kecerdasan buatan, dan *big data analytics* memungkinkan proses rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja dilakukan secara efisien dan strategis. Digital HRM tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga mendorong keberlanjutan dan keterlibatan karyawan (Virmani et al., 2025).

Di dalam kerangka pengembangan SDM, praktik pengembangan seperti pelatihan, perencanaan, suksesi, dan pembinaan karier memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Artinya, MSDM tidak hanya mengelola tetapi juga mengembangkan potensi karyawan agar mampu menjawab tantangan masa depan (Tafese Keltu, 2024). Kemudian pentingnya pendekatan *green human resource management* (GHRM) yang mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan lingkungan dalam kebijakan dan praktik MSDM. GHRM terbukti dapat meningkatkan keterlibatan kerja hijau (*green work engagement*) melalui budaya organisasi hijau sebagai mediator, yang menunjukkan bahwa MSDM juga berperan dalam mendukung agenda lingkungan organisasi (N. K. H. Tran, 2023).

2.1.2 *Turnover* Staf

Turnover karyawan atau perputaran karyawan adalah fenomena di mana karyawan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Fenomena ini menjadi isu penting yang mempengaruhi stabilitas organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia. *Turnover* karyawan tidak hanya membawa dampak finansial yang besar, tetapi juga mempengaruhi kinerja organisasi, moral karyawan yang tersisa, serta produktivitas keseluruhan. Angka turnover yang tinggi juga merupakan sebuah kerugian bahkan bencana bagi manajer dan pengelolaan organisasi (Linando, 2021). Penelitian mengenai *turnover* telah mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat *turnover* karyawan, mulai dari faktor internal organisasi hingga faktor eksternal yang berkaitan dengan kondisi pribadi dan sosial karyawan.

Terdapat 2 (dua) jenis *Turnover*, yaitu *voluntary turnover dan involuntary turnover* (Robbins, S. P., 2006). Yang dimaksud dengan *voluntary turnover* atau *quit* adalah keputusan yang diambil karyawan untuk keluar dari pekerjaannya saat ini dengan sukarela yang dikarenakan keadaan pekerjaan yang dimiliki saat ini dan adanya alternatif lowongan pekerjaan yang lain. Sedangkan *involuntary turnover* atau pemecatan adalah kebijakan yang diambil oleh pemberi kerja atau organisasi (*employer*) untuk memutus hubungan kontrak kerja antara pemberi kerja dan pegawai dan sifatnya tidak bisa dikontrol oleh karyawan. Didalam penelitian ini akan berfokus pada turnover yang didasari atas keinginan staf secara sukarela untuk meninggalkan perusahaan (*voluntary turnover*), dan mengidentifikasi faktor apa saja yang menyebabkan staf tersebut meninggalkan perusahaan.

Salah satu faktor penyebab utama *turnover* adalah ketidakpuasan kerja. (Sainju et al., 2021) mengemukakan bahwa karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan. Ketidakpuasan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti gaji yang tidak memadai, kurangnya pengakuan, atau peran yang tidak jelas dalam organisasi. Selain itu, ketidakpuasan terhadap manajemen dan hubungan interpersonal yang buruk dengan rekan kerja atau atasan juga menjadi penyebab utama *turnover*.

Kemudian, (Zamri, 2023) mengungkapkan bahwa ketidakjelasan mengenai jalur karier atau kurangnya kesempatan untuk berkembang dalam organisasi juga menjadi penyebab utama *turnover*. Karyawan yang merasa tidak ada kesempatan untuk berkembang, baik dalam hal promosi atau peningkatan keterampilan, lebih cenderung untuk meninggalkan pekerjaan mereka.

Tanggung jawab sosial perusahaan yang berfokus pada karyawan (*employee-oriented social responsibility* atau ESR) dapat mempengaruhi secara signifikan niat *turnover* pada karyawan generasi baru. Ketika perusahaan menerapkan ESR yang tinggi, karyawan merasa lebih dihargai dan didukung, yang cenderung mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Komitmen organisasi baik itu komitmen afektif, komitmen normatif, maupun komitmen berkelanjutan, memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara ESR dan niat *turnover* di mana semakin tinggi tingkat komitmen organisasi, semakin rendah niat *turnover* karyawan (Lu et al., 2023).

Faktor seperti kesempatan pengembangan karir, gaji yang lebih tinggi, serta lama masa kerja, berpengaruh besar dalam niat *turnover*. Selain itu, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa perempuan memiliki kecenderungan untuk memiliki niat *turnover* yang lebih rendah dibandingkan laki-laki, yang menunjukkan adanya perbedaan berdasarkan gender dalam respons terhadap faktor-faktor kontekstual (Hur, 2024). Karyawan generasi Z, menunjukkan tingkat *job-hopping* yang lebih tinggi, yang berhubungan langsung dengan niat *turnover* mereka. *Job-hopping* atau berpindah pekerjaan secara sukarela setelah periode waktu yang relatif singkat menjadi salah satu karakteristik dari generasi ini. Faktor-faktor yang mempengaruhi *job-hopping* ini termasuk kepuasan kerja, keterlibatan dalam pekerjaan, serta kelelahan emosional. Karyawan yang merasa lebih terikat secara emosional dengan perusahaan cenderung lebih setia dan mengurangi kemungkinan mereka untuk berpindah pekerjaan (T. T. Tran et al., 2025).

Penelitian oleh (Mittal et al., 2022) mengungkapkan bahwa "cinta terhadap merek karyawan" (*employee brand love*) juga berperan dalam mengurangi niat *turnover*. Hal ini merujuk kepada keterikatan emosional yang kuat terhadap

perusahaan tempat seseorang bekerja. (Ilyas et al., 2020) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan. Ketidakpuasan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti gaji yang tidak memadai, kurangnya pengakuan, atau peran yang tidak jelas dalam organisasi. Selain itu, ketidakpuasan terhadap manajemen dan hubungan interpersonal yang buruk dengan rekan kerja atau atasan juga menjadi penyebab utama *turnover*.

Beban kerja yang berlebihan atau tidak seimbang dapat menjadi faktor penyebab *turnover* yang signifikan. Karyawan yang merasa terbebani oleh pekerjaan, terutama dengan adanya ekspektasi yang tidak realistis atau tekanan untuk selalu terhubung dengan pekerjaan setelah jam kerja, cenderung mengalami *burnout* yang disebabkan oleh beban kerja yang tidak seimbang sehingga dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan niat *turnover* (Rasulova & Tanova, 2025).

Turnover kolektif, atau ketika sejumlah besar karyawan meninggalkan perusahaan dalam waktu yang bersamaan, dapat memiliki dampak yang sangat besar terhadap kinerja organisasi. (Zubanov & Shakina, 2023) yang menyatakan dalam beberapa kasus, *turnover* kolektif dapat memberikan manfaat, seperti meningkatkan kecocokan antara pekerjaan dan pekerja, namun seringkali biaya *turnover* lebih besar, terutama dalam hal hilangnya pengetahuan dan gangguan operasional. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan kedua sisi ini ketika merencanakan strategi untuk mengurangi *turnover*.

Turnover staf disebabkan oleh berbagai faktor yang dapat dikategorikan dalam dua jenis motivasi, yaitu pendekatan (*approach*) dan penghindaran (*avoidance*). Faktor penghindaran seringkali terkait dengan masalah yang tidak menyenangkan di tempat kerja, seperti stres akibat beban kerja berlebih atau masalah dengan atasan. Sementara itu, faktor pendekatan berhubungan dengan keinginan untuk mencari peluang yang lebih baik, seperti kesempatan untuk berkembang atau gaji yang lebih tinggi. Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun masalah dengan atasan sering disebutkan sebagai alasan *turnover*, faktor

penghindaran seperti stres akibat pekerjaan berlebih lebih dominan (Hommelhoff et al., 2025).

2.1.3 Strategi Retensi Staf

Retensi karyawan merupakan aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang menentukan keberlangsungan dan efektivitas operasional suatu perusahaan. Retensi staf menjadi tantangan signifikan bagi organisasi dalam mempertahankan karyawan yang kompeten dan berpengalaman. Tingginya tingkat *turnover* mengarah pada biaya rekrutmen yang tinggi, hilangnya pengetahuan dan keterampilan, serta penurunan produktivitas.

Penelitian oleh (Elsafty & Oraby, 2022) menemukan bahwa karyawan yang merasa kompensasi mereka adil cenderung memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang merasa kurang dihargai secara finansial. Dengan demikian, perusahaan perlu memastikan bahwa sistem penggajian mereka sesuai dengan standar industri dan dapat memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan.

(Ganguli & Padhy, 2023) mengungkapkan bahwa adanya program pengembangan keterampilan secara berkelanjutan dapat meningkatkan retensi karyawan, terutama di kalangan Generasi Z yang lebih menekankan pentingnya pertumbuhan karier dalam memilih tempat kerja. Kemudian perusahaan dengan budaya kerja yang menghargai keterbukaan, komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, serta penghargaan terhadap pencapaian karyawan memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang tidak memberikan perhatian pada aspek budaya kerja.

Faktor lain yang turut mempengaruhi retensi karyawan adalah keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Studi oleh (Gupta, 2019) menyoroti bahwa fleksibilitas kerja, seperti kebijakan kerja jarak jauh dan jam kerja yang fleksibel, dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi niat mereka untuk meninggalkan perusahaan. (Wijayanthi et al., 2024.) menemukan bahwa faktor utama yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja di suatu organisasi adalah pemenuhan harapan mereka terhadap keamanan kerja,

peluang pengembangan, dan fasilitas pelatihan. Mereka menekankan pentingnya organisasi untuk memberikan dukungan terhadap karyawan agar mereka merasa dihargai, yang pada gilirannya akan meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat *turnover*.

Strategi retensi yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu CSR internal untuk meningkatkan keterikatan karyawan dengan organisasi. (Ikram et al., 2021) menunjukkan bahwa aktivitas CSR internal yang melibatkan karyawan dalam kegiatan sosial organisasi berperan dalam meningkatkan komitmen mereka terhadap perusahaan. Karyawan yang terlibat dalam proyek-proyek sosial yang dijalankan oleh organisasi lebih cenderung merasa dihargai, yang pada akhirnya mengurangi kemungkinan mereka untuk meninggalkan organisasi. (Cachón-Rodríguez et al., (2022) mengungkapkan bahwa keberlanjutan sosial dalam manajemen SDM seperti pengelolaan hubungan karyawan yang lebih transparan dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dapat secara signifikan mempengaruhi loyalitas dan retensi karyawan.

Untuk meningkatkan retensi karyawan, perusahaan perlu menonjolkan nilai-nilai sosial dan menciptakan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan tujuan organisasi. Juga menekankan pentingnya hubungan antara karyawan dan manajemen dalam meningkatkan komitmen dan mengurangi *turnover*. Meskipun gaji tidak kompetitif, karyawan yang merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki dampak positif terhadap masyarakat cenderung lebih loyal (Slatten et al., 2021).

Strategi lain yang dapat diterapkan untuk meningkatkan retensi antara lain adalah menyediakan fasilitas dan manfaat yang meningkatkan kualitas hidup karyawan. Salah satu contoh nyata adalah dengan memberikan akses transportasi yang baik, terutama bagi karyawan yang tinggal jauh dari tempat kerja dengan merancang manfaat yang tepat, seperti fasilitas transportasi yang memadai, organisasi dapat mengurangi *turnover* secara signifikan, karena karyawan merasa lebih diperhatikan dan dihargai. (Latorre et al., 2024).

Pemimpin yang tidak memiliki kemampuan untuk memberikan dukungan kepada karyawan atau yang tidak transparan dalam manajemen dapat menyebabkan rasa ketidakpuasan dan meningkatkan risiko *turnover*. Sebaliknya, pemimpin yang memiliki gaya manajerial yang terbuka dan komunikatif cenderung lebih berhasil dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas (Al-Suraihi et al., 2021). Selain faktor internal organisasi, faktor eksternal seperti ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi juga memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, organisasi harus merancang kebijakan yang memungkinkan karyawan untuk memiliki keseimbangan antara keduanya. Hal ini akan mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat menurunkan tingkat *turnover* (Santhanam-Martin et al., 2024).

2.2 Kerangka Kerja

Kerangka kerja konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan keterkaitan antara peran sumber daya manusia dalam organisasi, tingkat *turnover* karyawan, serta strategi retensi karyawan.



Gambar 2.1 Kerangka Kerja

Kerangka kerja ini mengilustrasikan hubungan antara Faktor Penyebab *Turnover* Staf, *Turnover* Staf, dan Strategi Retensi di PT Bumitama Gunajaya Agro. Kerangka kerja ini berfungsi untuk memetakan proses yang akan dianalisis dalam penelitian, serta untuk menjelaskan bagaimana faktor-faktor yang memengaruhi *turnover* dapat dikaitkan dengan upaya-upaya perusahaan dalam merancang strategi untuk mempertahankan karyawan.

Penelitian ini berangkat dari permasalahan yang dialami perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja dan mengurangi angka *turnover* yang terjadi.

Dengan memahami faktor-faktor yang menyebabkan *turnover* staf serta strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan, penelitian ini memberikan wawasan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan menekan tingkat *turnover* yang berlebihan.

Kerangka kerja ini didasarkan pada berbagai teori manajemen sumber daya manusia (SDM) yang telah dikembangkan dalam penelitian sebelumnya. Salah satu teori yang diterapkan adalah teori motivasi kerja, teori kepuasan kerja, dan teori retensi karyawan. Dengan menggunakan pendekatan ini, penelitian ini berusaha menjelaskan bagaimana faktor organisasi, individu, dan lingkungan kerja berkontribusi terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Pendekatan

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tipe analisis naratif untuk menganalisis fenomena yang terjadi berdasarkan perspektif partisipan. Dalam pendekatan kualitatif, data yang dikumpulkan akan dikaji untuk menemukan pola-pola yang relevan dengan masalah penelitian. Proses analisis dilakukan dengan mengidentifikasi faktor-faktor utama yang berkontribusi terhadap *turnover* staf serta menilai efektivitas strategi retensi yang telah diterapkan perusahaan.

Metode ini juga ditujukan untuk menggali informasi melalui wawancara mendalam dengan staf divisi *People Organization Development* sesuai tingkatan jabatan nya. Selain itu, pendekatan kualitatif dalam penelitian ini menekankan bahwa realitas sosial bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh konteks tertentu. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana fenomena *turnover* dapat terjadi serta bagaimana strategi retensi dapat disesuaikan untuk mengurangi tingkat *turnover* di PT Bumitama Gunajaya Agro sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan stabilitas tenaga kerja dan produktivitas organisasi.

3.2 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah para staf divisi *People Organization Development* (POD) pada PT Bumitama Gunajaya Agro yang berjumlah 3 orang. Para karyawan tersebut dipilih karena divisi POD sendiri yang menangani permasalahan terkait *turnover* staf yang terjadi pada perusahaan, kemudian tingkatan jabatan di dalam divisi tersebut memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mengatasi *turnover* staf serta bagaimana strategi retensi yang efektif untuk menekan angka *turnover* yang terjadi. Jumlah 3 narasumber dianggap cukup

dan dalam proses wawancara, peneliti menemukan bahwa ketiga informan yang diwawancarai pada beberapa pertanyaan yang diajukan oleh peneliti tidak ada informasi terbaru atau temuan berbeda yang muncul, hal ini menandakan bahwa saturasi data telah tercapai**.** Melalui analisis ini, penelitian bertujuan untuk memperoleh faktor yang menyebabkan *turnover* staf serta strategi retensi yang tepat berdasarkan sudut pandang yang berbeda setiap jabatan yang kemudian menggabungkan sudut pandang tersebut untuk mendapatkan solusi yang efektif.

3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan berupa data primer dan sekunder. Untuk data primer diperoleh melalui wawancara terstruktur dengan 3 orang staf divisi *People Organization Development* (POD) 1 orang *officer*, 1 orang *section head*, dan 1 orang *department head* yang mengelola fenomena terkait dengan *turnover* staf dan juga merancang strategi retensi yang efektif untuk mengatasi permasalahan *turnover* yang terjadi pada PT Bumitama Gunajaya Agro. Metode pengumpulan data ini dirancang untuk mendapatkan wawasan kualitatif yang mendalam mengenai tren *turnover* yang terjadi serta bagaimana strategi retensi yang efektif dapat diterapkan oleh perusahaan.

Untuk data sekunder diperoleh melalui data historis perusahaan mengenai tren *turnover* dari tahun ke tahun yang mencakup nama karyawan, tempat dan tanggal lahir, pendidikan terakhir, tanggal masuk dan keluar dari perusahaan serta alasan keluar dari perusahaan. Dengan menggabungkan wawasan praktis dari para staf divisi *People Organization Development* dan data historis *turnover* perusahaan yang relevan, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap dan menyeluruh tentang efektivitas penerapan strategi retensi serta tren *turnover* yang terjadi dari tahun ke tahun dalam konteks menurunkan tingkat *turnover* yang terjadi di PT Bumitama Gunajaya Agro.

3.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini berupa analisis naratif yang bertujuan mengolah dan menjelaskan data dari sudut pandang serta jabatan yang berbeda dan diperoleh dari wawancara mendalam dengan 3 orang staf divisi *People Organization Development*. Metode ini membantu peneliti dalam menarasikan sudut pandang dan persepsi para staf *People Organization Development* yang akan di wawancara terkait tren *turnover* yang dihadapi serta bagaimana strategi retensi yang efektif dapat menurunkan tingkat *turnover* yang terjadi pada perusahaan. Selain itu, data historis *turnover* perusahaan juga digunakan sebagai bukti objektif untuk mendukung hasil analisis. Analisis naratif ini memungkinkan pengaitan antara temuan wawancara dengan data historis *turnover*, sehingga memberikan gambaran yang jelas dan menyeluruh tentang tren *turnover* yang terjadi dan efektifitas implementasi strategi retensi yang diterapkan.

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Penelitian ini melibatkan tiga orang karyawan dari PT Bumitama Gunajaya Agro yang bekerja di divisi *People Organization Development* (POD). Narasumber yang pertama yaitu Nurul Dwi Prihutami atau Ibu Yuyun, seorang perempuan berusia 36 tahun, yang telah bekerja selama empat belas tahun pada divisi *People Organization Development* saat ini menjabat sebagai *Section Head.* Narasumber kedua yaitu Panji Laksamana Septiansyah atau Pak Panji, seorang laki laki berusia 38 tahun yang telah bekerja selama sebelas tahun pada divisi yang sama dan pada saat ini menjabat sebagai *Department Head* . Narasumber ketiga yaitu Maulana Salam atau Pak Alam seorang laki laki berusia 27 tahun, yang telah bekerja selama empat tahun pada divisi yang sama dan pada saat ini menjabat sebagai *officer.* Jabatan dan pengalaman kerja yang bervariasi dari para narasumber memberikan pandangan mengenai faktor utama terjadinya *turnover* karyawan dan dinamika yang terjadi serta bagaimana strategi retensi diterapkan untuk mengatasi permasalahan *turnover* yang terjadi.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan wawancara melalui media *Zoom Meeting* dengan durasi 30 – 40 menit untuk setiap narasumber. Wawancara berlangsung dengan kondusif dan terorganisir sehingga narasumber dapat membagikan informasinya secara detail dan menyeluruh terkait pengalaman mereka selama menghadapi tren *turnover* yang berlangsung serta penerapan strategi retensi yang telah dilakukan Meskipun dilakukan secara daring, kondisi ini tetap mendukung narasumber menjawab pertanyaan dan menjelaskan topik secara mendalam. Berdasarkan hasil wawancara terhadap ketiga narasumber, ditemukan empat tema utama dalam analisa faktor penyebab *turnover* tingkat *turnover* staf terhadap strategi retensi pada PT Bumitama Gunajaya Agro. Tema tema tersebut

yaitu gambaran umum *turnover* di perusahaan, faktor penyebab *turnover*, strategi retensi yang telah diterapkan, serta evaluasi dan rekomendasi.

Dari hasil temuan wawancara yang telah dilakukan untuk tema pertama yaitu gambaran umum *turnover* di perusahaan, narasumber menjelaskan bahwa tren *turnover* yang terjadi pada perusahaan secara garis besar cukup stagnan tidak mengalami kenaikan ataupun penurunan yang signifikan. Jika dilihat setiap tahunnya dari 2018 hingga 2024, tren *turnover* mengalami penurunan.

Kemudian pada tema faktor penyebab *turnover*, narasumber menyebutkan untuk faktor penyebabnya dibagi menjadi lima kategori, untuk yang tertinggi secara keseluruhan disebabkan oleh *career development*, kemudian yang kedua tanggung jawab kepada keluarga, kemudian yang ketiga *running away* (kabur), kemudian yang keempat *working environment* (lingkungan pekerjaan), kemudian yang kelima yaitu melanjutkan pendidikan.

Kemudian untuk tema yang ketiga yaitu strategi retensi yang telah diterapkan, narasumber menjelaskan bahwa pemberian *benefit* kepada staf ataupun pemberian tunjangan, kemudian peningkatan karir sesuai jabatannya, kemudian peningkatan fasilitas kerja untuk staf operasional, lalu peningkatan kompetensi staf apabila diperlukan.

Lalu yang terakhir pada tema yang keempat yaitu evaluasi dan rekomendasi, narasumber menjelaskan, bahwa untuk penerapannya sendiri mengalami beberapa kendala yaitu terkadang ada kurangnya kecakapan pimpinan dalam mengelola staf nya. Kemudian diperlukannya benchmarking dengan perusahaan lain untuk penerapan strategi retensi yang dilakukan.

4.2 Analisis Data

Data hasil wawancara dikodekan yang di mana transkrip wawancara dibaca dan ditelaah berulang kali untuk mengidentifikasi tema utama agar relevan dengan pertanyaan penelitian. Pernyataan narasumber diklasifikasikan menjadi beberapa

tema utama yaitu gambaran umum *turnover* di perusahaan, faktor penyebab *turnover*, strategi retensi yang telah diterapkan, serta evaluasi dan rekomendasi.

Berdasarkan tema-tema utama yang didapatkan dari hasil wawancara, ditemukan pula beberapa pola di dalam setiap tema sesuai dengan kutipan yang diperoleh dari para narasumber, di antaranya:

1) Gambaran umum *turnover* di perusahaan

Menurut informasi yang diperoleh dari narasumber mengenai gambaran umum *turnover* di perusahaan, tren *turnover* selama beberapa tahun terakhir cenderung stagnan atau sideways, yaitu berada di tengah-tengah, tidak mengalami kenaikan maupun penurunan yang signifikan secara konsisten. Ibu Yuyun menyampaikan, "Jadi kalau misalkan dilihat dari data tahun 2024 ya, itu memang kalau misalkan tren *turnover* di BGA itu bisa dibilang naik turun setiap tahunnya ya".

Hal serupa disampaikan oleh Bapak Alam yang menjelaskan bahwa, "Untuk *turnover* di BGA sendiri, untuk saat ini sebenarnya dinamikanya tidak *stuck* turun atau naik, tapi pertengahan."

Bapak Panji menambahkan bahwa angka *turnover* staf di BGA sebenarnya sudah cukup baik dibandingkan dengan standar industri kelapa sawit. Ia menjelaskan, "*Turnover* staf itu mentok di kondisi 10 persen bahkan itu 8 persen dan itu stagnan."

2) Faktor penyebab *turnover*

Dari ketiga narasumber, diperoleh informasi bahwa terdapat beberapa faktor utama yang menyebabkan *turnover* karyawan di BGA. Faktor tersebut berasal dari aspek internal dan eksternal perusahaan.

Faktor paling dominan adalah keinginan untuk pengembangan karier dan penghasilan yang lebih tinggi. Ibu Yuyun menyampaikan bahwa, "Kalau dirata-ratakan, komposisi tertinggi itu ada di *career development* ." Hal ini diperkuat oleh Bapak Panji yang mengatakan bahwa, "*Turnover* paling besar berasal dari

keinginan karier dan *salary*." Sementara itu, Bapak Alam menegaskan bahwa, "Memang mereka menginginkan *career development* dan *high salary*."

Faktor eksternal seperti tawaran dari perusahaan pesaing sangat memengaruhi *turnover*. Ibu Yuyun menyampaikan, "Kebanyakan pengaruh eksternal itu karena penghasilan yang lebih tinggi itu pasti kaitannya dengan kompetitor." Bapak Alam menyebutkan, "Kondisi geografis cukup besar untuk pengaruh ketika *turnover* terjadi." Bapak Panji juga mengonfirmasi hal serupa, "Contoh ya, pengaruh eksternal dalam pembukaan lahan, ekspansi gitu dari perusahaan lain... setiap posisi kosong dia pastinya akan dilakukan peningkatan *salary.*"

Lebih lanjut, ketiga narasumber menyatakan bahwa *turnover* paling rentan terjadi dan lebih sering pada masa kerja 2–5 tahun. Ibu Yuyun menyatakan, "Kalau kita lihat dari masa kerja yang bersangkutan bekerja di BGA, itu kurang lebih di angka 2–5 tahun." Hal ini diperkuat oleh Bapak Alam yang menjelaskan, "Bisa dilihat bahwa di sini terbesar juga di masa kerja 2–5 tahun. Artinya di 2–5 setengah tahun ini memang di masa-masa mereka mencari karakter, mencari perusahaan yang menurut mereka nyaman."

Sementara itu, dari sisi usia, generasi muda (khususnya Gen Z) menjadi kelompok paling rentan mengalami *turnover*. Bapak Panji menyampaikan, "Generasi-generasi Gen Z juga itu yang sering terjadi... mereka juga ada target untuk di perusahaan itu hanya 2 tahun pindah, tidak seperti yang milenial, ataupun Gen X yang masih bisa kita komitmenkan."

3) Strategi retensi yang telah diterapkan

Dalam rangka mengurangi angka *turnover*, PT BGA telah menerapkan berbagai strategi retensi. Strategi ini dilakukan dalam mengatasi *turnover* staf yang terjadi. Ibu Yuyun menyatakan, “Sebenarnya untuk *career path* kita sudah ada, tinggal nanti bagaimana yang bersangkutan itu mengikuti dari *career path* yang ada di BGA.” Bapak Panji menambahkan, “Basis kariernya adalah *performance base*. Jadi *challenging* atau biasa saja itu terlihat dari KPI (*Key Performance Indicator*)”.

Bapak Alam menyampaikan, “Perusahaan juga melakukan pelatihan ya untuk para karyawan, tidak hanya karyawan baru, karyawan lama juga, Mas.

Dalam aspek kesejahteraan, Ibu Yuyun mengatakan, “Benefit itu kita sudah lakukan secara bertahap. Jadi misalkan sebelumnya misalkan untuk *salary*, itu kita coba sesuaikan”. Bapak Panji menyampaikan, “Insentif BGA lumayan lebih besar dibandingkan Astra. Tapi yang kita butuh adalah penguatan branding”. Bapak Alam menambahkan, “Biasanya kalau cuti di perusahaan diberikan 12 hari secara peraturan perusahaan. Ketika di lapangan kita diberikan 18 hari cutinya.”

4) Evaluasi dan rekomendasi

Dari implementasi strategi yang ada, dapat disimpulkan bahwa upaya retensi yang dilakukan oleh PT BGA telah cukup berhasil menurunkan tingkat *turnover*, meskipun belum sepenuhnya maksimal. Ibu Yuyun menekankan pentingnya pemenuhan posisi secara cepat dan tepat. Ia menyatakan, “Yang penting kita *fulfillment*, sih. Kalau ini kita berbicara masalah di HC (*Human Capital*) nya ya, khususnya di POD-nya, kita fokusnya ke *fulfillment*”

Bapak Alam menekankan pentingnya evaluasi berkelanjutan. Ia mengatakan, “Kami sebagai perusahaan mau untuk mengevaluasi secara berkala apa yang menjadi kekuatan untuk perusahaan tetap mempertahankan karyawan-karyawan yang ada di BGA, meningkatkan potensinya, dan juga menyesuaikan dengan kemampuan agar kemampuannya bisa dimaksimalkan oleh BGA sendiri.”

Bapak Panji juga memberikan pandangan mengenai pentingnya evaluasi dan peningkatan berkelanjutan, khususnya terkait daya saing perusahaan dan retensi karyawan. Ia menyatakan, “Kita juga harus melihat ke depan dengan cara *benchmarking*, jangan cuma melihat ke dalam. Artinya, perusahaan perlu melihat ke luar, belajar dari yang lebih baik, melihat kompetitor untuk membandingkan, terutama dalam hal *benefit, career path*, dan budaya kerja. Itu akan jadi tolak ukur apakah BGA sudah ideal atau belum.”

Hasil analisis menunjukkan adanya keterkaitan yang erat antara tema-tema yang diidentifikasi dalam menjawab rumusan masalah penelitian. Berdasarkan

analisis tersebut, rekomendasi yang dapat diberikan adalah perlunya peningkatan dalam gaya kepemimpinan melalui pelatihan dan *coaching* berkelanjutan, peningkatan daya saing *benefit* dan insentif, serta penguatan *employer branding* untuk membangun loyalitas karyawan sejak awal masa kerja. Hal hal tersebut perlu dilakukan oleh perusahaan untuk menekan angka *turnover* yang terjadi pada perusahaan

4.3 Pembahasan Hasil

Dalam bagian ini penulis melakukan pembahasan atas rumusan masalah yang telah ditentukan dalam penelitian. Rumusan masalah tersebut dijawab berdasarkan hasil dari wawancara yang telah dilakukan.

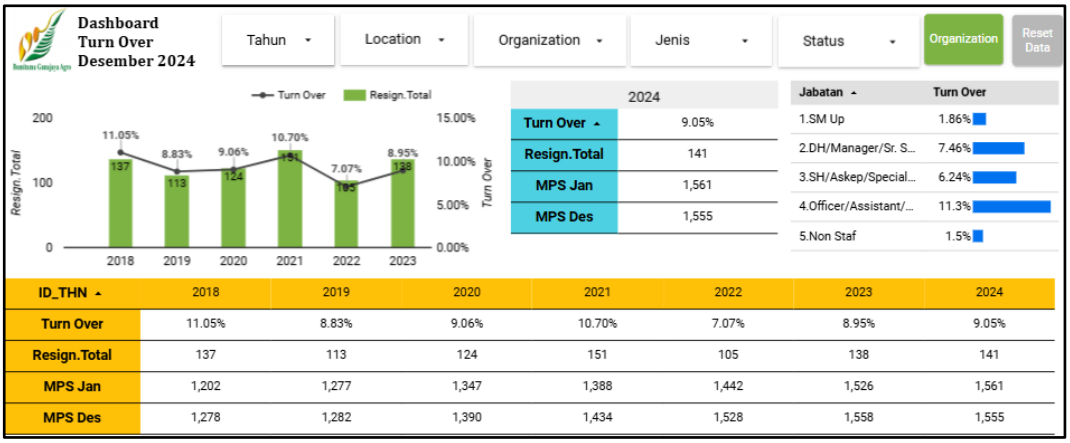
4.3.1 Faktor Utama yang Menyebabkan Tingkat *Turnover* Staf di PT Bumitama Gunajaya Agro

Pada dasarnya setiap perusahaan pasti mengalami fenomena *turnover* baik angkanya cukup tinggi maupun rendah. Faktor yang mempengaruhi tingkat *turnover* ini tentunya berbeda-beda pada setiap perusahaan tergantung pada dinamika yang terjadi didalam perusahaan maupun jenis perusahaan tersebut yang dapat mempengaruhi hal itu.

PT Bumitama Gunajaya Agro sendiri yang merupakan industri perkebunan kelapa sawit menghadapi tantangan serupa, pada dasarnya *culture* dari industri perkebunan kelapa sawit berbeda dengan industri lainnya, seperti yang dijelaskan oleh *Department Head* divisi *People Organization Development,* Bapak Panji menjelaskan “kita melihat ya, setiap perkebunan kelapa sawit itu berbeda dengan *culture* atau korporasi lainnya, seperti contoh retail, atau contoh sales marketing, ataupun manufaktur yang arealnya itu satu fokus gitu gak terpencar lebar, kalau di BGA itu dari Kalimantan Tengah sampai Kalimantan Barat, bahkan ada yang di Riau. Nah, variasi kebetahannya itu berbeda-beda gitu, kalau kita ngomongin di

Kalteng itu, dari 10 itu angkanya 7-8 kebetahannya, beda dengan Kalbar yang 5-6 kebetahannya, itu bisa dilakukan survei." Pernyataan tersebut menunjukan bahwa, dinamika yang terjadi pada perusahaan kelapa sawit cukup kompleks yang menyebabkan tingkat *turnover* yang terjadi cukup tinggi dibandingkan jenis perusahaan lainnya.

Faktor faktor yang menyebabkan tren *turnover* cukup bervariasi setiap tahunnya, *section head* divisi *People Organization Development,* Ibu Yuyun menjelaskan " Jadi kalau misalkan dilihat dari data tahun 2024 ya, itu memang kalau misalkan tren *turnover* di BGA itu bisa dibilang naik turun setiap tahunnya ya, karena itu banyak faktor penyebabnya. Cuma memang dari lima tahun terakhir, itu yang tertinggi itu di tahun 2021, sedangkan untuk tahun 2024 sekarang, itu *turnover*-nya lebih tinggi dibandingkan tahun 2023 sebesar 9%". Pernyataan tersebut sejalan dengan *officer* divisi *People Organization Development,* Bapak Alam menjelaskan "Untuk tren di BGA sendiri, untuk saat ini sebenarnya dinamikanya tidak *stuck* turun atau naik jadi pertengahan. Dimana secara keseluruhan untuk *turnover* itu dari tahun 2018 sampai dengan 2024 itu menurun. Itu menurun dari awalnya 11,5% menjadi 9,05%, dikarenakan ada beberapa perbaikan dari perusahaan BGA sendiri. Salah satunya, apa yang menjadi tantangan di tahun sebelumnya dijadikan evaluasi di tahun selanjutnya, seperti itu. Jadi kalau misalnya secara dibanding 2018 sampai ujung itu menurun. Tetapi secara per tahunnya 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 sampai 2024 itu dia naik turun. Tidak selalu menurun, tidak selalu naik". Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Bapak Panji "ini trennya kalau *turnover* secara non staf, ini turun, dari 51 persen ke 12 persen, targetnya di sini 15 persen. Tapi kalau kita ngomongin *turnover* staf, dia mentok di kondisi 10, mentok di 10 persen, bahkan itu 8 persen, jadi di sini dibilang stagnan. Ini kondisi resisten bahasa nya kalau di kami itu".



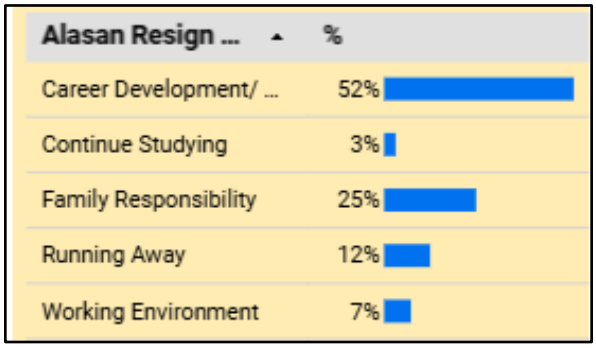
ID_THN	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Turn Over	11.05%	8.83%	9.06%	10.70%	7.07%	8.95%	9.05%
Resign.Total	137	113	124	151	105	138	141
MPS Jan	1,202	1,277	1,347	1,388	1,442	1,526	1,561
MPS Des	1,278	1,282	1,390	1,434	1,528	1,558	1,555

Gambar 4.2 Grafik Tren Turnover Perusahaan

Secara keseluruhan, tren yang terjadi pada perusahaan bergerak secara stagnan. Namun jika dilihat secara garis besar, *turnover* yang terjadi itu menurun yang awalnya 11,5% pada tahun 2018 menjadi 9,05% pada tahun 2024. Pernyataan ini juga diperkuat berdasarkan data *turnover* perusahaan seperti yang tertera pada gambar 4.1, pada grafik tersebut menunjukan bahwa pergerakan tren *turnover* bergerak stagnan, untuk angka tertinggi berada pada tahun 2021 dengan total 151 orang *resign,* kemudian yang terendah pada tahun 2022 dengan total 105 orang *resign.*

Divisi *People Organization Development* mengkategorikan faktor *turnover* menjadi lima kategori. Kategori yang pertama itu *career development* dan *salary*, kemudian yang kedua tanggung jawab kepada keluarga, kemudian yang ketiga *running away* (kabur), kemudian yang keempat *working environment* (lingkungan pekerjaan), kemudian yang kelima melanjutkan pendidikan. Berdasarkan data dan pernyataan narasumber, faktor tertinggi penyebab *turnover* dikarenakan *career development* dan penghasilan, Ibu Yuyun menjelaskan "Kalau rata-rata sih memang penyebab *turnover*-nya itu lebih kepada peningkatan karir. Sama juga kenaikan penghasilan sama *salary"*. Pernyataan yang serupa juga dijelaskan oleh Bapak Alam yang mengatakan bahwa "Masih ada 141 menjadi *resign* di tahun 2024 itu dikarenakan ada beberapa alasan, bisa dilihat di alasan resign di bawah sebanyak 52% memang mereka menginginkan *career development* dan *high salary*. Untuk

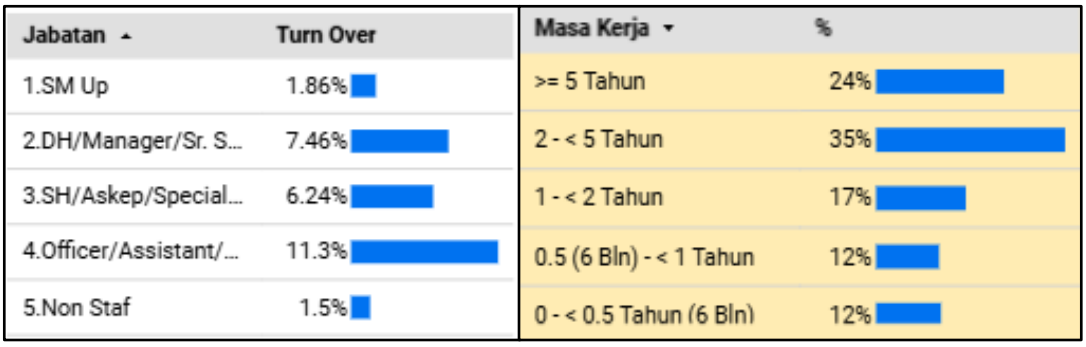
high benefit-nya di luar mungkin ada tawaran yang lebih besar dan merasa memang di *career development* di luar ada perbaikan dibanding ketika di BGA begitu". Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh Bapak Panji yang mengatakan "kalau yang sangat besar itu yang memancing untuk *resign* selain *salary*, itu adalah *career development*-nya*, career path-nya* di luar masih ada peluang gitu".



Gambar 4.2 Alasan Turnover Staf

Seperti yang tertera pada gambar 4.2, diantara kelima faktor yang ada, *career development* dan peningkatan *salary* dalam hal ini menjadi faktor penyebab tertinggi *turnover* yaitu sebesar 52% dari total keseluruhan faktor *turnover* yang ada. Kemudian untuk faktor *turnover* tertinggi yang kedua ada di alasan *family responsibility* (tanggung jawab terhadap keluarga) dengan angka 25%. Kemudian faktor *turnover* tertinggi yang ketiga yaitu *running away* (kabur) dengan angka 12 %. Kemudian faktor *turnover* tertinggi yang keempat yaitu *working environment* (lingkungan pekerjaan) dengan angka 7%. Yang terakhir adalah faktor *turnover* tertinggi yang keempat yaitu *continue study* (melanjutkan pendidikan) dengan angka 3%. Berdasarkan temuan ini, dapat diketahui bahwa kategori *career development* dan *salary* merupakan dua faktor yang saling berkaitan tetapi memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga perlu dipisahkan dalam analisis. *Career development* lebih berkaitan dengan peluang promosi, jenjang karier, dan pengembangan diri, sedangkan *salary* berkaitan dengan kompensasi finansial. Hal ini dapat menjadi masukan bagi perusahaan mengingat pemisahan ini penting untuk memberikan pemahaman yang lebih tajam terhadap intervensi strategis yang perlu dilakukan oleh perusahaan, mengingat solusi bagi masing-masing faktor membutuhkan pendekatan yang berbeda.

Terkait dengan faktor penyebab *turnover* tertinggi yaitu *career development* dan *salary,* faktor tersebut erat kaitannya dengan perusahaan kompetitor sejenisnya. Beberapa faktor yang menyebabkan staf *resign* dan memilih untuk pergi ke perusahaan lain dipengaruhi dengan kondisi ekonomi dari staf tersebut serta dipengaruhi oleh posisi yang lebih tinggi yang bisa mereka dapatkan di perusahaan kompetitor. Ibu Yuyun menjelaskan "Karena penghasilan yang lebih tinggi itu pasti kaitannya dengan kompetitor. Jadi misalkan perusahaan tetangga yang ada di lingkungan BGA itu kan mereka, biasanya untuk lulusan BDP, itu kan memberikan penawaran yang lebih. Itu yang menyebabkan mereka tertarik seperti itu. Dan juga lingkungan itu lebih ke ini, misalkan lingkungannya itu dekat kota, dekat masyarakat, itu menjadi pertimbangan juga. Tapi rata-rata kalau masuk ke *turnover* itu lebih kepada penawaran dari perusahaan kompetitor". Pernyataan ini selaras dengan yang dijelaskan oleh Bapak Panji yang mengatakan " Di saat dia memang kebutuhan finansialnya lagi butuh walaupun dia loyal dia akan pergi, itu realistis. Cuman intervensi perusahaan pasti enggak hanya diam saja, itu sudah dilakukan, cuman kalau memang kondisinya dia lagi butuh, dia akan pergi. Kondisi itu bisa terjadi *career development* atau *salary* itu pasti ada dicari". Kondisi *turnover* mengenai *career development* dalam hal ini dapat terjadi mengenai pengaruh internal maupun eksternal, seperti contohnya yang sudah dijelaskan oleh narasumber bahwa kondisi ekonomi dari staf tersebut ataupun faktor eksternal seperti tawaran gaji yang lebih tinggi dari perusahaan kompetitor maupun tawaran untuk menempati posisi yang lebih tinggi dari posisi jabatan sekarang yang dapat staf tersebut penuhi di perusahaan kompetitor.



Jabatan	Turn Over
1.SM Up	1.86%
2.DH/Manager/Sr. S...	7.46%
3.SH/Askep/Special...	6.24%
4.Officer/Assistant/...	11.3%
5.Non Staf	1.5%

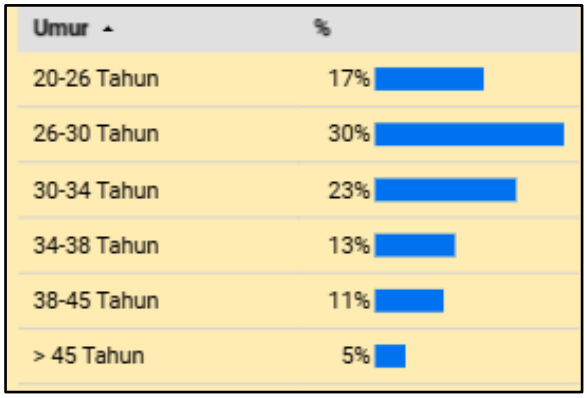
Masa Kerja	%
>= 5 Tahun	24%
2 - < 5 Tahun	35%
1 - < 2 Tahun	17%
0.5 (6 Bln) - < 1 Tahun	12%
0 - < 0.5 Tahun (6 Bln)	12%

Gambar 4.3 Turnover Berdasarkan Jabatan dan Masa Kerja

Seperti yang tertera pada gambar 4.3, dari segi tingkatan, *turnover* tertinggi berada pada tingkatan *officer, assistant* atau staf dan pada masa kerja 2-5 tahun. Tingkatan paling bawah di dalam perusahaan ini merupakan tingkatan *officer* atau staf, apabila di perkebunan atau operasional itu disebut sebagai *assistant*. Pada tingkatan ini, assistant lebih sering mengalami *turnover* dan erat kaitannya dengan *career development* ataupun *high salary.* Perusahaan kompetitor sering menawarkan kepada orang orang yang berada di tingkatan *assistant* untuk mendapatkan posisi yang lebih tinggi dan penawaran gaji yang lebih tinggi juga, sehingga membuat staf merasa tertarik dan memutuskan untuk *turnover*. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Panji, yang mengatakan "Resistensinya itu di *assistant*. Di *assistant* itu kenapa? Karena peluang karirnya ada tingkatan levelingnya menjadi askep bisa jadi manager. Nah, peluang karir di luar sana yang bisa membuat dia berkembang, itu menjadi potensi dia untuk berpindah. Karena karir manajemen atau *career development* di perusahaan lain bisa dia penuhi kebutuhannya. Hal ini selaras dengan yang disampaikan juga oleh Ibu Yuyun, yang mengatakan, " Kalau misalkan level yang lebih tinggi itu rata-rata di tingkat *agronomy assistant*, karena kan di *agronomy assistant* itu kan ada yang mengikuti program trainee BDP. Pada saat yang bersangkutan itu sudah lebih dari 2 tahun sudah selesai masa ikatan dinasnya, itu rata-rata mereka sudah mulai mencari perusahaan baru karena alasannya itu dia tadi kan, peningkatan karir sama gaji yang lebih tinggi. Sehingga rata-rata setelah mereka selesai ikatan dinas, itu mereka mulai bertahap *resign* rata rata seperti itu. Bapak Alam menambahkan, "*Turnover* terbesar itu berada di grade jabatan *officer* atau *assistant* atau staf. Di mana memang pada jabatan saat ini itu

memang ketika labil nya itu lebih tinggi, karena mereka kan nyambung dengan alasan *resign* nya dimana mereka mencari *career development* yang lebih baik di luar ataupun *high salary* di luar". Pada tingkatan *assistant* ataupun staf, peluang untuk menempati jabatan yang lebih tinggi cukup luas sehingga faktor *turnover* karena *career development* menempati posisi paling tinggi.

Untuk faktor tertinggi yang kedua yaitu *family responsibility* (tanggung jawab terhadap keluarga), faktor ini berkaitan dengan wilayah ataupun penempatan dari staf tersebut. Dalam dinamika yang terjadi di lapangan, meskipun staf tersebut mendapatkan *salary* yang cukup tinggi, dikarenakan berada jauh dari keluarga maka staf tersebut memungkinkan untuk *resign.* Untuk tingkatan nya sendiri yang mengalami *turnover* karena alasan ini banyak berada pada tingkatan manajer keatas. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Bapak Panji, yang mengatakan "Tapi kalau sudah level *manager up* itu berbicara tentang *job security* yang berdampak kepada keluarga dia, entah dia kedekatan keluarga, itu sudah berbeda. Contoh, dia sudah lama di kebun Kalimantan Tengah tapi keluarga di Kalimantan Barat, dia minta penempatan di Kalimantan Barat tapi tidak dipenuhi nah dia akan resign, jadi lebih ke situ". Pada dasarnya, untuk tingkatan manajer keatas ada peluang untuk *turnover* dengan alasan *career development* ataupun peningkatan gaji, namun yang terjadi cukup jarang. Hal ini disampaikan juga oleh Bapak Panji, "Walaupun ada peluang juga untuk *career opportunity* di atas dia, seperti contoh manajer kemarin dia resign karena ada peluang di perusahaan lain ada *area controller* yang bisa untuk memenuhi posisi dia dengan penambahan *salary*, tapi itu jarang". Berdasarkan temuan yang disampaikan oleh narasumber, tingkatan manajer keatas pun bisa mengalami *turnover* dikarenakan peningkatan gaji ataupun *career development,* namun yang lebih sering terjadi itu berada pada tingkatan *assitant* atau staf.



Gambar 4.4 Turnover Berdasarkan Tingkatan Umur

Seperti yang tertera pada gambar 4.4, dari segi umur, yang terbanyak mengalami *turnover* yaitu rentang umur 26-30 tahun. Secara generasi bisa dikatakan bahwa Generasi Z yang paling banyak mengalami *turnover*, hal ini disampaikan oleh Bapak Panji yang mengatakan, "Begitu juga generasi-generasi gen Z juga itu yang sering terjadi, beberapa perusahaan lain mengatakan bahwa mereka juga ada target untuk di perusahaan itu hanya 2 tahun pindah, tidak seperti yang milenial, ataupun gen X itu yang lebih ke loyalitasnya masih bisa kita komitmenkan". Lebih lanjut lagi Bapak Panji menambahkan, "Kebanyakan ya contoh kita merekrut MT (*Management Trainee*), itu kan generasi terbaru ya bahasanya itu gen Z. Nah, itu lumayan masih banyak yang 2 tahun sudah *resign*. Itu masih banyak resistensinya". Secara generasi yang lebih banyak mengalami *turnover* yaitu Generasi Z dibandingkan dengan generasi di atasnya, untuk itu perusahaan memerlukan pendekatan yang berbeda untuk Generasi Z agar tingkat *turnover* yang terjadi di rentang umur tersebut bisa menurun.

Jika ditinjau lebih mendalam dari sisi demografis, yaitu usia dan masa kerja, ditemukan pola-pola tertentu yang memiliki keterkaitan erat dengan faktor penyebab turnover staf di PT Bumitama Gunajaya Agro. Data menunjukkan bahwa turnover tertinggi terjadi pada kelompok usia 26–30 tahun dan pada masa kerja 2-5 tahun. Berdasarkan wawancara dan grafik yang disajikan, berikut keterkaitan antara faktor penyebab turnover dan data demografis karyawan:

1. *Career Development dan Salary* (52%)

Faktor ini merupakan penyebab turnover terbesar, dan paling sering ditemukan pada karyawan dengan masa kerja 2–5 tahun dan usia 26–30 tahun. Hal ini berkaitan erat dengan karakteristik Generasi Z, yang umumnya bersikap progresif dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap pertumbuhan karier dalam waktu singkat. Mereka cenderung mengevaluasi tempat kerja berdasarkan seberapa cepat mereka bisa naik jabatan atau memperoleh peningkatan penghasilan. Dalam wawancara, hal ini dikonfirmasi oleh pernyataan dari ketiga narasumber yang menyebutkan bahwa pada masa kerja 2–5 tahun, karyawan berada di fase eksplorasi dan membandingkan peluang di luar, terutama jika merasa perkembangan karier di internal terasa lambat dan ada tawaran dari perusahaan kompetitor.

2. *Family Responsibility* (25%)

Turnover karena tanggung jawab keluarga cenderung terjadi pada karyawan dengan usia lebih matang dan masa kerja di atas 5 tahun, terutama pada level manajer ke atas. Mereka umumnya sudah memiliki tanggungan keluarga dan mempertimbangkan lokasi kerja yang jauh dari keluarga sebagai alasan utama *resign.* Sebagaimana disampaikan oleh narasumber, posisi manajerial yang ditugaskan di lokasi terpencil tanpa opsi relokasi sering memicu pengunduran diri karena karyawan ingin lebih dekat dengan keluarganya. Dalam hal ini, loyalitas tidak semata soal karier atau gaji, tetapi juga soal kenyamanan hidup dan keseimbangan pekerjaan dan keluarga.

3. *Running Away* (Kabur) (12%)

Faktor ini sering kali terjadi pada karyawan berusia lebih muda (21–25 tahun) dan masa kerja di bawah 2 tahun. Berdasarkan pola yang ditemukan dalam wawancara, kategori ini bukan hanya soal "kabur" secara fisik, melainkan juga bentuk ketidaksiapan mental menghadapi dunia kerja lapangan, terutama di sektor perkebunan dengan tekanan tinggi dan lokasi terpencil. Banyak di antaranya adalah fresh graduate atau alumni program trainee (BDP) yang mengalami culture shock. Karena belum sepenuhnya beradaptasi dengan sistem kerja dan kehidupan di lapangan, mereka memilih meninggalkan pekerjaan secara tiba-tiba.

4. Working Environment (7%)

Faktor ini banyak dirasakan oleh karyawan dari berbagai rentang usia, tetapi paling sering memengaruhi mereka yang memiliki masa kerja di bawah 3 tahun. Lingkungan kerja yang kaku, budaya senioritas, dan gaya kepemimpinan yang kurang mendukung menjadi penyebab dominan. Seperti yang diungkapkan Ibu Yuyun, banyak staf resign karena kecewa terhadap sikap atau gaya kepemimpinan atasannya. Artinya, ketidaksesuaian dengan nilai atau budaya organisasi lebih cepat terdeteksi oleh karyawan baru, yang kemudian memilih mencari tempat kerja dengan iklim yang lebih suportif.

5. Continue Study (3%)

Turnover karena alasan pendidikan umumnya dilakukan oleh karyawan muda (21–26 tahun) dan dengan masa kerja singkat 1- < 2 tahun. Mereka merasa perlu meningkatkan jenjang pendidikan untuk menunjang karier jangka panjang. Meski jumlahnya kecil, tren ini mencerminkan adanya kesadaran terhadap pentingnya pengembangan diri, yang bisa menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk menyediakan program beasiswa atau cuti studi agar karyawan tetap bisa berkembang tanpa harus *resign.*

Tantangan dalam menghadapi tren *turnover* ini cukup kompleks, ada beberapa faktor lain yang menyebabkan tingkat *turnover* pada PT Bumitama Gunajaya Agro (BGA), hal hal tersebut turut berkontribusi terhadap tingkat *turnover* yang terjadi. Hal ini disampaikan oleh Ibu Yuyun yang mengatakan, “Selain itu tidak menutup kemungkinan bahwa penyebab *turnover* itu karena mungkin leadership dari atasannya. Itu kebanyakan mereka itu kecewa dengan kepemimpinannya sehingga mereka lebih memutuskan untuk *resign* dibandingkan tetap bertahan di BGA seperti itu”. Lebih lanjut Ibu Yuyun menjelaskan, “Kendalanya itu karena pimpinannya itu masih belum dewasa untuk mengembangkan si *assistant* nya. Jadi mereka itu kadang-kadang kurang bimbingan, sehingga menyebabkan mereka *resign*. Sehingga itu dampaknya ke kita juga. Jadi kita harus menuhi, sedangkan dari operasional yang tidak menjaga itu”. Budaya perusahaan, lingkungan kerja dan kepemimpinan merupakan dua hal yang

saling berkaitan terhadap *turnover*, Ibu Yuyun menjelaskan, “Jadi kalau antara budaya organisasi, lingkungan kerja, sama kepemimpinan itu biasanya keterkaitan. Budaya BGA itu mungkin yang masih senioritas, yang menyebabkan lingkungannya terbentuk seperti itu, dan pemimpinnya juga terbentuk harus seperti itu”. Terkait hal kepemimpinan, Bapak Panji menjelaskan hal yang selaras dari apa yang disampaikan oleh Ibu Yuyun, Bapak Panji mengatakan,” Gaya kepemimpinan itu memang nyata ya dampaknya ada yang menyebabkan *turnover* ada yang tidak. Contoh, saat kita pindah karena pimpinan yang sudah baik dalam mendevelop tim yang ada di bawahnya terus dipindahkan, dia akan *resign* dan itu nyata. Tapi disaat pimpinan itu tidak peduli dengan tim di bawahnya itu bisa juga *turnover* terjadi”.

Kemudian terkait dengan *work life balance* (keseimbangan kerja hidup), hal ini turut menjadi faktor penyebab dalam *turnover* staf. Seperti yang dijelaskan oleh Bapak Panji yang mengatakan, “Kalau *work-life balance* yang ditangkap pada umumnya, dalam hal ini gen Z biasanya adalah 09.00 to 17.00, gua kerja jam 8 ya balik jam 5 sore, nah itu disini belum seperti ini. Pernah terjadi di pemanen itu yaudah jam 1 udah selesai, ya pendapatannya ga lebih besar dari perusahaan kompetitor dan dia pun pindah ke sebelah, karena disana tidak dipaksa untuk pulang jam 1, dia dimaksimalkan sebanyak banyaknya dapet buah lalu dia dapat premi besar, gajinya bisa 11 juta”.

Kebijakan perusahaan turut mempengaruhi dinamika tingkat *turnover* yang terjadi, Bapak panji juga menjelaskan bahwa “Tapi ini kalau untuk mekanisme di BGA ini gini contohnya, kebijakannya adalah di saat keseragaman benefit ya, kan ada benefit khusus di region ABC itu beda-beda. Nah, kebijakannya kalau kita pindah ke *region* yang tidak dapat tunjangan dia ini akan *resign*, karena pendapatan turun. Nah, ini yang terjadi tapi tunjangan ini kan berkaitan dengan beban kerja, kalau dia ditempatkan beban kerja yang rendah, tidak perlu ada tunjangan lokasi dong, nah ini lebih ke seperti itu”. Berdasarkan data dan pengalaman para narasumber, penyebab dari *turnover* staf tidak hanya dikarenakan oleh lima hal utama yang dikategorikan sebagai penyebab *turnover*, akan tetapi ada beberapa faktor lain yang turut mempengaruhi tingkat *turnover* tersebut, diantaranya gaya

kepemimpinan, budaya dan lingkungan kerja, serta kebijakan perusahaan yang secara tidak langsung menyebabkan *turnover*.

4.3.2 Strategi Retensi yang Dapat Diterapkan Secara Efektif oleh PT Bumitama Gunajaya Agro untuk Menekan Angka *Turnover*

Strategi retensi yang efektif sangat diperlukan untuk menurunkan tingkat *turnover* pada PT Bumitama Gunajaya Agro. Pada prakteknya, perusahaan telah menerapkan sejumlah strategi retensi untuk menurunkan angka *turnover* yang terjadi. Beberapa diantaranya sejumlah strategi retensi yang diterapkan dijelaskan oleh Ibu Yuyun selaku *section head* dari divisi *people organization development* menyatakan, "Jadi untuk strategi sebenarnya memang sudah banyak yang dilakukan dari BGA. Bukan hanya dari HC (*Human Capital)* saja, tapi dari *Department Supporting,* atau dari Operasional sendiri juga sudah melakukan retensi. Cuma secara garis besar, yang kita koordinasi dengan Operasional itu, pertama itu kita lebih kepada kebetahan karyawan. Dengan cara meningkatkan atau melengkapi fasilitas kerja dan juga perumahan. Nah itu kita coba upayakan juga sama dengan Operasional, untuk me *mapping* seperti alat kerja, apa saja yang misalkan masih ada yang belum lengkap, terus terkait dengan perumahan karyawan, apa saja yang masih ada kendala nanti kita *support*. Nanti kita bekerjasama dengan Departemen terkait. Misalkan, oh ternyata ada rumah kurang, kita bekerjasama dengan tim CE, tim *Engineering,* untuk melakukan penambahan rumah, atau mungkin dengan perbaikan rumah, seperti itu". Berdasarkan pernyataan tersebut mengenai strategi retensi yang dilakukan oleh perusahaan, hal yang sudah dilakukan perusahaan untuk menurunkan angka *turnover* yaitu dari segi sisi kesejahteraan staf. Perusahaan telah melakukan upaya untuk menjaga kebetahan karyawan dengan cara memperbaiki ataupun melengkapi alat dan fasilitas kerjanya, kemudian penambahan rumah untuk staf operasional juga diperhatikan dan bekerjasama dengan divisi terkait, lebih lanjut Ibu Yuyun juga menjelaskan strategi retensi kedua yang dilakukan selanjutnya, Ibu Yuyun mengatakan, "Kemudian kita juga bekerjasama dengan Tim *Performance,* itu

terkait dengan pemberian insentif produksi, yang mungkin lebih sesuai dengan kondisi aktual di lapangan, mungkin untuk formula atau perhitungan insentif saat ini, mungkin di angka masih belum merepresentasikan dengan aktual di lapangan itu kita lakukan perumusan kembali, terkait dengan formula yang dipakai. Itu kita koordinasi dengan pimpinan sama dengan manajemen, sehingga diharapkan insentif yang diberikan itu sesuai dengan aktual". Kemudian selanjutnya untuk strategi retensi yang ketiga, Ibu Yuyun menjelaskan, "Kemudian, tadi bekerjasama dengan Tim *Talent,* itu kita melakukan program pengembangan dengan tim BCU, dan juga Tim *Talent* untuk meningkatkan kompetensi staf, sehingga yang bersangkutan itu siap untuk ditempatkan di posisi yang lebih tinggi, atau juga sebagai bentuk kaderisasi, itu yang ketiga". Dan untuk strategi retensi terakhir yang keempat dijelaskan oleh Ibu Yuyun yang mengatakan, "Yang keempat itu, kita lebih kepada melakukan monitoring kinerja. Kita melihat *performance review* untuk melihat ada kendala atau bagaimana pencapaian saat ini, sehingga kita tahu di semester 1 misalkan ada kendala, untuk semester 2 upaya apa yang harus kita lakukan untuk target akhir tahun tercapai". Berdasarkan apa yang sudah dijelaskan oleh Ibu Yuyun selaku *section head* divisi *people organization development*, keempat hal tersebut merupakan beberapa strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan untuk mengurangi angka *turnover* yang terjadi.

Beberapa strategi serupa juga dijelaskan oleh department head divisi *people organization development,* berdasarkan pengalamannya, Bapak Panji mengatakan, "Salah satu strateginya itu tadi, pemberian benefit kepada beban kerja. Setiap unit berbeda-beda, itu ada strateginya namanya tunjangan terpencil, tunjangan proyek, itu ada, cuman itu dua mata pisau berbeda, dia bisa menyebabkan *turnover*, bisa juga mempertahankan *turnover*. Di satu sisi di saat dia dulunya dapat tunjangan lalu dimutasi, dia jadi *turnover*. Tapi di saat kita melihat dulunya dia dilokasi tersebut belum dapat tunjangan lalu dikasih tunjangan dia akan bertahan". Lebih lanjut lagi Bapak Panji menjelaskan strategi kedua yang mengatakan,". Begitu juga ada yang namanya sarasehan, sarasehan itu adalah pendekatan dari HC ke seluruh karyawan untuk mendapatkan keluh kesahnya atau saran perkembangan yang bisa dipertimbangkan jadi kebijakan perusahaan, itu juga salah satu penguatan".

Perusahaan juga turut mempertimbangkan apa yang menjadi masalah pada para staf, dalam hal ini keluh kesah yang didapatkan melalui keluh kesah staf dipertimbangkan untuk dilakukan perbaikan ataupun bisa dijadikan kebijakan perusahaan seperti yang dijelaskan oleh Bapak Panji. Lebih lanjut Bapak Panji menjelaskan mengenai strategi berikutnya, Bapak Panji menyatakan," Terus ada juga kemudahan-kemudahan benefit yang kalau contohnya di pemanen itu untuk nyicil motor bisa dipercepatkan. Itu ada situasi strategi-strategi yang pastinya berhubungan dengan kompensasi *benefit"*. Pernyataan ini selaras dengan apa yang disebutkan oleh Ibu Yuyun sebelumnya, berdasarkan apa yang dijelaskan oleh Bapak Panji, pemberian benefit dan kompensasi perlu dilakukan untuk mengatasi angka *turnover* pada perusahaan. Kemudian strategi retensi ketiga dijelaskan oleh Bapak Panji yang mengatakan, "Terus satu lagi ada untuk kenyamanan, salah satunya adalah *movement* atau *refreshing position*, *estate managernya* diganti dengan sesuatu yang lebih hangat dalam mengembangkan *people handling*-nya itu juga kita lakukan. Jadi gimana caranya proses itu bisa kita bentuk penempatan posisi strategi staf nya kemudian kombinasi *benefit*-nya, sama *facility*-nya, udah tiga itu". Perusahaan juga melakukan pergantian posisi pimpinan yang berada pada bagian operasional untuk bisa lebih mengembangkan staf yang berada di bawahnya, ketiga cara tersebut dinilai efektif dan saling berkaitan dalam menurunkan angka *turnover* perusahaan sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Panji.

Strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan meliputi pengembangan karir staf dan pemberian insentif maupun benefit kepada staf perusahaan untuk menekan angka *turnover* yang terjadi. Beberapa hal serupa juga dijelaskan oleh *officer* divisi *people organization development,* Bapak Alam mengatakan," Kalau dari sisi HC kita bangun struktur organisasi dalam bentuk operasional dan *development. Team development* fokus kepada pengembangan karir mereka, fokus kepada bagaimana agar produktivitas tinggi, dan juga bagaimana cara mendukung mereka di lapangan dengan sudut pandang dari HC. Untuk di *operation,* mereka menyiapkan untuk insentifnya, menyiapkan untuk pembayaran gajinya, melihat dari tim HRBP (*Human Resource business partner*) untuk melihat apakah ada orang-orang yang mempunyai demotivasi dan dipendekatan. Berdasarkan yang sudah dijelaskan oleh

Bapak Alam, beberapa strategi serupa telah diterapkan oleh perusahaan, dalam hal ini terkait dengan pengembangan karir dari staf tersebut dan juga pendekatan kepada staf yang memiliki demotivasi. Lebih lanjut Bapak Alam menjelaskan, “Di sisi lain dari segi *operation* kita sekarang sudah menyesuaikan untuk yang bagian lapangannya yang awalnya misalnya *regional head* pegang 60 rIbuhektare, kita kasih 30 rIbuhektare. Terus di sini juga ada tunjangan-tunjangan yang lain, tunjangan unit value, tunjangan insentif, tunjangan bonus, THR dan sebagainya itu adalah kewajiban. Di sini juga kami sering mengadakan *sharing session* untuk *sharing-sharing* antara pimpinan dan juga bawahan untuk *mendevelop* mereka. Bahkan kita untuk memperkuat karyawan-karyawan, bahkan ibu-ibunya dibuat ibu-IbuPKK, untuk dibangun PKK-nya diperhatikan oleh tim BGA sendiri bagaimana agar ibu-Ibubetah. Terus selain itu juga *development* untuk anak-anaknya agar anak-anaknya betah di kebun kita sediakan yayasan bumitama seperti itu”. Pemberian insentif dan tunjangan juga menjadi fokus strategi untuk menurunkan angka *turnover* staf, selain itu penyesuaian serta keringanan yang diberikan kepada pimpinan region atau *regional head* juga diberikan dalam hal lahan yang ditanggung, kemudian pendekatan dari pimpinan kepada bawahan untuk bisa lebih mengembangkan kembali staf staf yang ada di bawahnya, setelah itu pemberian fasilitas untuk IbuIbuyang berada didalam kebun dan juga pemberian fasilitas pengembangan pendidikan kepada anak anak juga turut diperhatikan oleh perusahaan untuk menurunkan angka *turnover* ini.

Selain itu, ketiga narasumber dari divisi *people organization development* memberikan ide maupun rekomendasi untuk mengatasi permasalahan *turnover* yang terjadi di perusahaan, *section head* divisi *people organization development,* Ibu Yuyun mengatakan,” Yang penting kita *fulfillment* sih. Kalau ini kita berbicara masalah di HC-nya ya, khususnya di POD-nya, kita fokusnya ke *fulfillment*. Kalau misalkan *fulfillment*-nya efektif, semuanya itu terpenuhi, otomatis biasanya itu untuk masalah-masalah pencapaian kinerja, produksi dan lain-lain itu pasti tidak ada. Jadi kan supaya sebisa mungkin, kita itu melakukan gimana caranya untuk bisa melakukan pemenuhan secara efektif. Misalkan di *recruitment* untuk pemenuhan dari BDP, itu yang dulunya 3 kali dalam setahun, itu kita buat menjadi 4 kali.

Sehingga harapannya pada saat terjadi kekosongan, itu langsung ada pemenuhan cadangan dari BDP. Jadi tidak ada kekosongan yang terlalu lama". Untuk rekomendasi dan ide selanjutnya disampaikan oleh *department head* divisi *people organization development*, Bapak Panji mengatakan, "Kebijakan kebijakan yang dilakukan memang sudah padat padat karya ya dari kompensasi dan *benefit* yang *balance,* terus penempatan yang relevan dengan demografi, terus report *turnover* yang interaktif yang bisa diakses oleh seluruh pimpinan, cuman kita memang harus belajar atau *benchmarking* dengan perusahaan lain yang bisa selaras dengan background perusahaan ataupun tidak, contoh pertambangan atau perminyakan ataupun retail untuk diambil ilmunya dalam mengatasi *turnover*". Kemudian lebih lanjut lagi Bapak Panji memberikan ide untuk strategi retensi yang dapat diterapkan, Bapak Panji mengatakan," Roster itu bisa jadi solusi karena gen Z ga banyak minat di kebun jadi masih butuh memahami cara berpikir mereka di luar sana, nah itu bisa jadi solusi. Seperti dipertambangan dan perminyakan mereka bisa hidup kenapa? Karena dia roster, andaikata kalau perminyakan atau pertambangan tidak menerapkan itu mereka ga laku, itu aja rekomendasi dari saya". Untuk rekomendasi strategi retensi serupa selanjutnya disampaikan oleh *officer* divisi *people organization development,* Bapak Alam mengatakan, "Kita harus melakukan *benchmarking* bagaimana secara *salary* dari kita dan perusahaan lain itu bagaimana. Kedua, mengenai *career path* dari masing masing orang atau jabatan kita perhitungkan, agar masing masing orang atau jabatan bisa memaksimalkan potensi dari masing masing jabatannya". Kemudian Bapak Alam menambahkan mengenai rekomendasi selanjutnya yang mengatakan," Saya sebagai *officer*, kalau untuk di BGA sendiri bagaimana caranya untuk menjaga retensi dari *turnover*, yang pertama yang perlu dilakukan itu adalah memperhatikan *career* dari masing masing jabatan khususnya di level *officer,* untuk yang masa kerjanya sudah 3 tahun 4 tahun 5 tahun itu kita perhatikan, apa yang bisa kita kembangkan bagaimana cara agar dia nyaman juga sesuai dengan bayarannya, sesuai dengan apa yang diharapkan dan juga apa yang dikerjakan, itu yang saya harapkan. Dan juga, saya juga berharap pemimpin pemimpin bisa memberikan ilmu baik secara teknis maupun non teknis khususnya dalam *leadership,* untuk mempersiapkan kita sebagai *officer* bisa

menjadi pemimpin yang baik di masa selanjutnya. Kita tetap di *keep and touch* oleh pimpinan meskipun memang antara pimpinan dan bawahan ada hierarki, tetapi saya berharap perusahaan saya pimpinannya bisa menjadi suri tauladan bagi kami sebagai *officer* untuk kita ambil karakter karakter dari teknis teknis sebagai pimpinan". Berdasarkan pernyataan dari beberapa staf divisi *people organization development* sesuai dengan tingkat jabatannya, rekomendasi dan ide dari mereka mungkin bisa diadopsi untuk menjadikan strategi retensi yang diterapkan dapat lebih mengefektifkan dan mengatasi *turnover* yang terjadi pada perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis dari wawancara terhadap para staf divisi *people organization development* dari tingkatan *officer, section head,* dan *department head,* strategi strategi tersebut dinilai cukup efektif untuk menekan angka *turnover* yang terjadi, hal ini dibuktikan dengan penurunan angka *turnover* dari tahun 2018 berjumlah 11,05% dan pada tahun 2024 menjadi 9,05%. Beberapa strategi tersebut yang telah dilakukan diantaranya:

1. **Peningkatan Fasilitas Kerja dan Tempat Tinggal**
   Perusahaan melakukan pemetaan terhadap kebutuhan alat kerja dan perumahan karyawan, khususnya di lokasi perkebunan. Jika ditemukan kekurangan, maka akan dilakukan penambahan fasilitas atau perbaikan rumah bagi karyawan operasional atau perkebunan. Strategi ini bertujuan menciptakan kenyamanan kerja dan meningkatkan kebetahan karyawan, terutama di area yang jauh dari kota.
2. **Penyesuaian dan Penambahan Insentif serta Tunjangan**
   PT BGA memberikan insentif produksi yang disesuaikan dengan kondisi aktual di lapangan. Selain itu, karyawan juga mendapatkan tunjangan tambahan seperti tunjangan *unit value*, tunjangan lokasi terpencil, dan tunjangan proyek. Hal ini merupakan bentuk penghargaan atas beban kerja tinggi atau kondisi geografis sesuai dengan penempatan karyawan.
3. **Pengembangan Karir dan Kompetensi Karyawan**
   Perusahaan menyediakan jalur karir yang jelas tergantung dari *career path* staf tersebut. Untuk mendukung jenjang tersebut, disediakan program

pelatihan untuk mengambangkan kompetensi karyawan tersebut agar sesuai dan siap apabila menerima jabatan yang lebih tinggi. Pelatihan ini bekerja sama dengan Bumitama Corporate University (BCU) dan tim *talent management* serta disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi masing-masing individu.

4. **Monitoring Kinerja dan Evaluasi Berkala**

   Kinerja karyawan dievaluasi setiap semester melalui KPI (*Key Performance Indicator)* untuk melihat *performance review* dari masing masing staf. Evaluasi ini membantu perusahaan mengetahui pencapaian, hambatan, serta potensi pengembangan dari masing-masing staf. Hasil evaluasi akan ditindaklanjuti dengan pembinaan, pelatihan, atau promosi serta pemberian bonus insentif kinerja staf tersebut.

5. **Peningkatan *Engagement* staf melalui Kegiatan Kebersamaan**

   PT BGA menyelenggarakan berbagai kegiatan seperti sarasehan, olahraga bersama, kegiatan keagamaan, dan lain sebagainya. Selain untuk menciptakan suasana kerja yang positif, kegiatan ini juga membangun kedekatan emosional antar karyawan dan meningkatkan keterikatan terhadap perusahaan.

6. **Gaya Kepemimpinan Situasional dan *Coaching***

   Perusahaan mendorong para pimpinan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakter timnya. Misalnya, gaya kepemimpinan senioritas tidak lagi diterapkan pada staf muda generasi Z ataupun penyesuaian gaya kepemimpinan tergantung situasi dari tim di bawahnya. Selain itu, perusahaan mulai menerapkan pendekatan *coaching* agar atasan mampu membimbing staf secara lebih terbuka dan empatik.

7. **Penguatan *Employer Branding* dan *Benchmarking***

   Perusahaan disarankan untuk memperkuat *branding* sebagai tempat kerja yang unggul agar karyawan merasa bangga menjadi bagian dari BGA. Selain itu, *benchmarking* terhadap gaji, insentif, dan jenjang karir dengan kompetitor penting dilakukan agar perusahaan tetap kompetitif dalam mempertahankan kompetensi staf.

8. Penerapan Sistem Kerja *Roster*

Penerapan sistem kerja seperti ini bisa menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk diterapkan. Sistem kerja roster sendiri nantinya, karyawan akan bekerja dalam periode 8:2. Di mana 8 minggu berturut-turut digunakan untuk bekerja dan 2 minggu berturut-turut setelahnya istirahat. Perusahaan yang bergerak pada industri kelapa sawit beberapa diantaranya sudah ada yang menerapkan sistem kerja seperti ini. Selain itu sistem kerja ini sebagai solusi untuk memikat para Generasi Z untuk mau bekerja di industri perkebunan kelapa sawit khususnya pada bagian operasional.

Strategi-strategi yang sudah diterapkan menunjukkan bahwa PT Bumitama Gunajaya Agro telah mengembangkan pendekatan retensi yang komprehensif dan efektif. Meskipun demikian, tantangan utama seperti *career development* dan kompensasi menjadi faktor dominan penyebab *turnover*. Oleh karena itu, strategi retensi perlu terus dievaluasi dan disesuaikan secara adaptif terhadap perubahan dinamika yang terjadi dilapangan, serta kondisi staf tersebut.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan pada penelitian ini menjelaskan bahwa penyebab tingkat *turnover* staf terhadap strategi retensi pada PT Bumitama Gunajaya Agro (BGA) dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang kompleks dan saling terkait. Faktor penyebab *turnover* terbagi menjadi lima faktor, faktor utama penyebabnya meliputi: Pertama *career development* dan kompensasi. Kedua, *family responsibility* (tanggung jawab terhadap keluarga). Ketiga, *running away* (kabur). Keempat, *working environment* (lingkungan pekerjaan). Kelima, melanjutkan pendidikan. Kemudian ada beberapa faktor lain yang turut mempengaruhi tingkat *turnover* yang terjadi meskipun kecil pengaruhnya, seperti budaya organisasi yang masih mengedepankan senioritas dan lingkungan kerja yang kurang mendukung terutama pada bagian operasional atau perkebunan. Selain itu, gaya kepemimpinan yang belum matang dan tidak konsisten, serta ketidakseimbangan *work-life balance* terutama bagi generasi Z turut memperburuk situasi *turnover*. Faktor eksternal seperti tawaran dari pesaing dan kondisi geografis yang menantang juga menjadi pendorong karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Untuk menghadapi permasalahan tersebut, PT Bumitama Gunajaya Agro telah menerapkan berbagai strategi retensi yang komprehensif. Strategi tersebut meliputi peningkatan fasilitas kerja dan tempat tinggal staf pada bagian operasional, penyesuaian insentif dan tunjangan sesuai kondisi lapangan, serta pengembangan kompetensi dan kaderisasi staf melalui pelatihan dan program pengembangan karir. Selain itu, perusahaan melakukan monitoring kinerja secara berkala, meningkatkan komunikasi dan *engagement* melalui kegiatan kebersamaan, serta memperbaiki gaya kepemimpinan dengan pendekatan situasional dan *coaching*. Beberapa strategi yang diterapkan tersebut dinilai cukup efektif dan berhasil menurunkan tingkat *turnover* dari 11,05% di tahun 2018 menjadi 9,05% di tahun 2024, menunjukkan efektivitas dari strategi yang diterapkan.

Meskipun demikian, tantangan utama yang masih harus dihadapi adalah pengembangan karier dan penyesuaian kompensasi yang kompetitif agar mampu memenuhi harapan karyawan, terutama generasi muda dan pekerja di daerah geografis yang menantang. Selain itu, kemampuan atasan dalam mengelola staf secara efektif dan membangun budaya organisasi yang positif masih perlu ditingkatkan. Perusahaan juga dapat mengimplementasikan strategi lainnya seperti strategi roster yang sudah dilakukan pada industri pertambangan dan konstruksi agar bisa diterapkan pada industri perkebunan kelapa sawit untuk memikat Generasi Z agar mau bekerja di perkebunan kelapa sawit. Oleh karena itu, perusahaan harus terus melakukan evaluasi dan penyesuaian strategi secara adaptif sesuai dengan dinamika internal dan eksternal yang berkembang.

5.2 Saran

5.2.1 Rekomendasi Praktis

Sebagai langkah strategis dan inovatif, penulis memberikan saran untuk perusahaan dalam mengadopsi pendekatan yang lebih personal dalam mengelola sumber daya manusia. Pertama, PT Bumitama Gunajaya Agro perlu memperkuat program pengembangan karir yang tidak hanya bersifat formal, tetapi juga berbasis aspirasi dan potensi individu, melalui mentoring dan *coaching* yang lebih intensif. Pendekatan ini akan membantu meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan. Kedua, perusahaan dapat memperluas inovasi dalam kebijakan benefit dengan memperkenalkan program kesejahteraan yang fleksibel dan adaptif, seperti benefit berbasis kebutuhan personal dan program kesehatan mental bagi yang membutuhkan. Ketiga, penguatan terhadap *branding* perusahaan. Penguatan terhadap *branding* perusahaan perlu dilakukan, apabila *branding* terhadap perusahaan sudah kuat maka staf akan merasa bangga bekerja di perusahaan dan sekaligus menurunkan tingkat *turnover*. Terakhir, untuk mendukung keberlanjutan strategi retensi, perusahaan disarankan melakukan *benchmarking* secara rutin terhadap praktik terbaik dari industri lain maupun sejenisnya, serta melakukan evaluasi dan inovasi kebijakan secara berkala.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Manfaat penelitian ini tergambarkan melalui temuan yang diperoleh memberikan wawasan bagi manajemen dalam merancang strategi retensi terhadap staf yang lebih efektif. Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor utama penyebab *turnover* staf adalah *career development* dan peningkatan *salary* yang dalam hal ini menjadi faktor penyebab tertinggi *turnover* yaitu sebesar 52% dari total keseluruhan faktor penyebab *turnover* yang ada. Kemudian faktor penyebab *turnover* tertinggi yang kedua adalah *family responsibility* (tanggung jawab terhadap keluarga) dengan angka 25%. Selanjutnya, faktor penyebab *turnover* tertinggi yang ketiga yaitu *running away* (kabur) dengan angka 12 %. Lalu, faktor penyebab *turnover* tertinggi yang keempat yaitu *working environment* (lingkungan pekerjaan) dengan angka 7%. Yang terakhir, faktor penyebab *turnover* tertinggi yang kelima yaitu *continue study* (melanjutkan pendidikan) dengan angka 3%. Hal ini perlu menjadi perhatian bagi manajemen untuk mengoptimalkan strategi retensi yang efektif di masa depan.

Melalui hasil yang diperoleh dari penelitian, manajemen dapat merancang strategi retensi dengan fokus *development* yang kompleks ataupun melanjutkan strategi retensi yang sudah diterapkan untuk menurunkan angka *turnover*, seperti peningkatan karir bagi staf yang sudah bekerja lebih dari tiga tahun dan peningkatan gaji dan benefit sesuai dengan apa yang sudah dikerjakan oleh staf tersebut, kemudian pengembangan kompetensi bagi seluruh staf secara *hard skill* maupun *soft skill* agar dapat mempersiapkan diri untuk menjabat posisi yang lebih tinggi. Selain itu, temuan mengenai faktor *turnover* dari segi umur yang tertinggi berada di umur 26-30 tahun dan pada masa kerja 2-5 tahun, hal ini memberikan gambaran bagi manajemen untuk lebih fokus pada pendekatan yang lebih struktural dan mendalam dalam berinteraksi dengan staf khususnya Generasi Z dengan angka *turnover* tertinggi.

5.2.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini hanya berfokus pada dinamika *turnover* yang terjadi pada industri perkebunan kelapa sawit yang memiliki ruang lingkup yang tersebar di beberapa daerah, tidak hanya berada di *head office* tetapi terdapat juga bagian operasional, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke perusahaan industri lain dengan dinamika yang berbeda. Selain itu, wawancara yang dilakukan hanya melibatkan *officer, section head*, dan *department head* dari divisi *People Organization Development* tanpa mencakup perspektif staf yang *turnover* maupun divisi lain yang menangani hal yang serupa, sehingga sudut pandang yang diperoleh lebih terbatas pada sisi *People Organization Development*. Terakhir, keterbatasan akses terhadap para staf yang *turnover* dikarenakan seluruh staf tersebut tersebar ke berbagai wilayah indonesia sehingga tidak memungkinkan untuk mendapatkan data pribadi seperti kontak dan alamat *email* maupun melakukan wawancara terhadap staf *turnover*.

5.2.4 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan kajian dengan menganalisis efektivitas dan strategi retensi agar lebih beragam pada divisi lainnya yang dapat diterapkan, seperti *Human Resource Business Partner* dan *Talent Management* untuk memperoleh strategi retensi melalui sudut pandang berbagai divisi. Selain itu, penelitian dapat mengeksplorasi dampak pada stabilitas perusahaan untuk jangka pendek maupun jangka panjang mengenai jumlah aktual *turnover* yang terjadi. Penelitian di masa depan juga dapat menambahkan analisis kuantitatif yang lebih mendalam dengan menggunakan metode statistik untuk mengukur jumlah *turnover* ideal pada industri perkebunan kelapa sawit dan juga mengukur efektivitas strategi retensi yang sudah diterapkan. Selain itu, penting untuk menggali lebih dalam mengenai faktor-faktor eksternal yang lebih luas yang dapat memengaruhi angka *turnover* serta faktor eksternal yang dapat diterapkan sebagai strategi retensi yang efektif. Dengan demikian, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai

dampak jangka panjang dan jangka pendek bagi perusahaan dengan tingkat *turnover* yang terjadi dan bagaimana penerapan strategi retensi untuk mengatasi tren *turnover*, serta memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi tingkat *turnover* secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, *28*(1). https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177

Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, *6*(3), 1–10. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893

Apascaritei, P., & Elvira, M. M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*, *32*(4). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878

Ayu Trisna Wijayanthi, I., Subagio, M., Suhendra, A., & Amin Darmawan, A. (n.d.). *Employee Retention Implementation Prevents Employee Turnover*. *2*(2). https://doi.org/10.38035/sjam.v2i2

Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, *95*. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171

Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, *33*(4). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984

Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The Impact of Training on Employee Retention. *International Journal of Business and Management*, *17*(5), 58. https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p58

Ganguli, R., & Padhy, S. C. (2023). Moderating Effect of Demographic Factors on the Relationship Between Work Motivation and Employee Retention of Gen Z. *NMIMS Management Review*, *31*(2), 145–156. https://doi.org/10.1177/09711023231197819

Gupta, V. (2019). Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry. *International*

Journal of Contemporary Hospitality Management, *31*(10), 4150–4169. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0859

Hommelhoff, S., Keller, F., & Stemmler, M. (2025). Turnover reasons are more complex than "people quit bosses": An approach-avoidance perspective. *Journal of Vocational Behavior*, *158*. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104099

Hur, Y. (2024). Assessing the Effects of Workplace Contextual Factors on Turnover Intention: Evidence from U.S. Federal Employees. *Public Organization Review*. https://doi.org/10.1007/s11115-024-00784-y

Ikram, A., Fiaz, M., Mahmood, A., Ahmad, A., & Ashfaq, R. (2021). Internal corporate responsibility as a legitimacy strategy for branding and employee retention: A perspective of higher education institutions. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(1), 1–12. https://doi.org/10.3390/joitmc7010052

Ilyas, A., Khan, A. H., Zaid, F., Ali, M., Razzaq, A., & Khan, W. A. (2020). Turnover intention of employees, supervisor support, and open innovation: The role of illegitimate tasks. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *6*(4), 1–12. https://doi.org/10.3390/joitmc6040128

Jaya Addin Linando. (2021). *Manajemen Kinerja: Konsep Praktis dan Perspektif Islam* . UPP STIM YKPN.

Latorre, P., López-Ospina, H., Maldonado, S., Guevara, C. A., & Pérez, J. (2024). Designing employee benefits to optimize turnover: A prescriptive analytics approach. *Computers and Industrial Engineering*, *197*. https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110582

Lu, J., Guo, S., Qu, J., Lin, W., & Lev, B. (2023). "Stay" or "Leave": Influence of employee-oriented social responsibility on the turnover intention of new-generation employees. *Journal of Business Research*, *161*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113814

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370–396. https://doi.org/10.1037/h0054346

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). WHY PEOPLE STAY: USING JOB EMBEDDEDNESS TO PREDICT VOLUNTARY TURNOVER. *Academy of Management Journal*, *44*(6), 1102–1121. https://doi.org/10.2307/3069391

Mittal, S., Gupta, V., & Mottiani, M. (2022). Examining the linkages between employee brand love, affective commitment, positive word-of-mouth, and

turnover intentions: A social identity theory perspective. *IIMB Management Review*, *34*(1), 7–17. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.04.002

Nguyen, D. T., & Dao, T. K. (2023). The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance. *Heliyon*, *9*(12). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22720

Rasulova, D., & Tanova, C. (2025). The constant ping: Examining the effects of after-hours work connectivity on employee turnover intention. *Acta Psychologica*, *254*. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104789

Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi (Edisi Sepuluh)*.

Rusi, X., & Viollet, B. (2024). *Factors Affecting Employee Turnover: A Systematic Literature Review*. https://www.researchgate.net/publication/383741842

Sainju, B., Hartwell, C., & Edwards, J. (2021). Job satisfaction and employee turnover determinants in Fortune 50 companies: Insights from employee reviews from Indeed.com. *Decision Support Systems*, *148*. https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113582

Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckenooghe, D., Rafferty, A. E., & Schwarz, G. (2024). Human resource management system strength in times of crisis. *Journal of Business Research*, *171*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114365

Santhanam-Martin, M., Wilkinson, R., Cowan, L., & Nettle, R. (2024). Elaborating decent work for agriculture: Job experiences and workforce retention in the Australian orchard industry. *Journal of Rural Studies*. https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103330

Sari, D. P., Mulyani, S. R., & Jaya, D. S. E. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada PT Suka Fajar Solok. *Jurnal Ekobistek*, 117–123. https://doi.org/10.35134/ekobistek.v8i1.23

Shiferaw, R. M., & Birbirsa, Z. A. (2025). Digital technology and human resource practices: A systematic literature review. *Heliyon*, *11*(2). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e41946

Slatten, L. A., Bendickson, J. S., Diamond, M., & McDowell, W. C. (2021). Staffing of small nonprofit organizations: A model for retaining employees. *Journal of Innovation and Knowledge*, *6*(1), 50–57. https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.003

Tafese Keltu, T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among

Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, *10*(8). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821

Tran, N. K. H. (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. *Heliyon*, *9*(11). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21018

Tran, T. T., Nguyen, T. T., & Nguyen, N. T. (2025). Determinants influencing job-hopping behavior and turnover intention: An investigation among Gen Z in the marketing field. *Asia Pacific Management Review*, *30*(2). https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2025.100358

Virmani, N., Sharma, S., Kumar, P., Luthra, S., Jain, V., & Jagtap, S. (2025). Navigating the landscape through digital human resource management: An initiative to achieve sustainable practices. *Sustainable Futures*, *9*. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100621

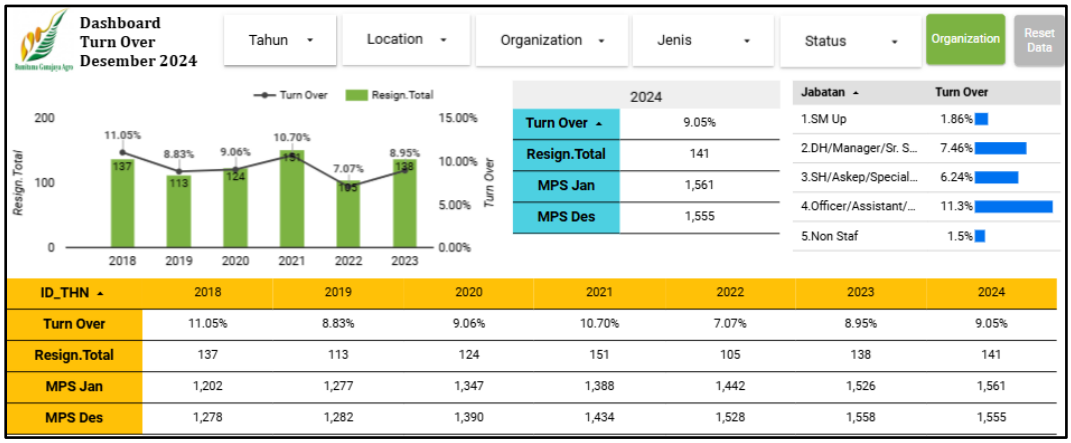
Zamri, M. N. (2023). FACTORS INFLUENCING EMPLOYEE RETENTION AMONG LECTURERS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. *Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SMEs*, *5*(18), 33–47. https://doi.org/10.35631/aijbes.518004

Zhang, Y., Xu, W., Yoon, S., Chen, W., & Parmenter, S. (2024). Workplace support, job autonomy, and turnover intention among child welfare workers in China: The mediating role of job satisfaction. *Child Protection and Practice*, *2*, 100027. https://doi.org/10.1016/j.chipro.2024.100027

Zubanov, N., & Shakina, E. (n.d.). *IZA-Institute of Labor Economics Performance Costs and Benefits of Collective Turnover: A Theory-Driven Measurement*. https://www.jstor.org/stable/resrep57352

LAMPIRAN

Lampiran 1: Dashboard Turnover Berdasarkan Grafik Tren dari 2018 hingga 2024



ID_THN	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Turn Over	11.05%	8.83%	9.06%	10.70%	7.07%	8.95%	9.05%
Resign.Total	137	113	124	151	105	138	141
MPS Jan	1,202	1,277	1,347	1,388	1,442	1,526	1,561
MPS Des	1,278	1,282	1,390	1,434	1,528	1,558	1,555

Lampiran 2: Dashboard Berdasarkan Alasan Turnover Staf

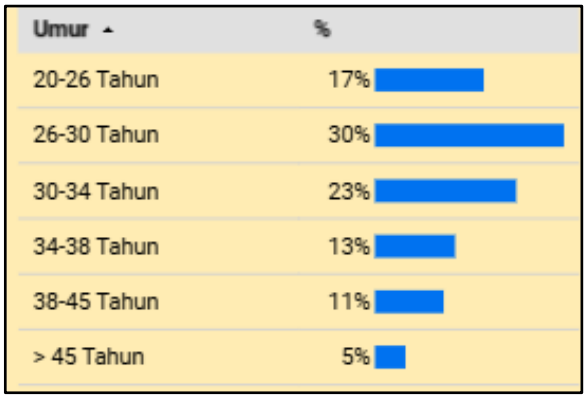
Alasan Resign ...	%
Career Development/ ...	52%
Continue Studying	3%
Family Responsibility	25%
Running Away	12%
Working Environment	7%

Lampiran 3: Dashboard Turnover Berdasarkan Tingkatan Jabatan dan Masa Kerja

Jabatan	Turn Over
1.SM Up	1.86%
2.DH/Manager/Sr. S...	7.46%
3.SH/Askep/Special...	6.24%
4.Officer/Assistant/...	11.3%
5.Non Staf	1.5%

Masa Kerja	%
>= 5 Tahun	24%
2 - < 5 Tahun	35%
1 - < 2 Tahun	17%
0.5 (6 Bln) - < 1 Tahun	12%
0 - < 0.5 Tahun (6 Bln)	12%

Lampiran 4: Dashboard Turnover Berdasarkan Tingkatan Umur



Lampiran 5: Transkrip Wawancara Section Head Ibu Nurul Dwi Prihutami

INFORMAN SATU

Wawancara : 1 kali melalui media *Zoom Meeting*

Informan/Status : Nurul Dwi Prihutami / Ibu Yuyun (Y) /*Section Head* People Organization Development

Umur : 36 tahun

Jenis Kelamin : Perempuan

Masa Kerja Peneliti : 14 tahun

Peneliti : Makky (M)

Fakultas/angkatan : FBE/2021

Perihal : Analisa Faktor Penyebab *Turnover* Staf Terhadap Strategi Retensi pada PT Bumitama Gunajaya Agro

Tipe Wawancara : Wawancara Semi terstruktur

Waktu Pelaksanaan : Rabu, 9 April, 2025 pukul 15.00

M: Sebelumnya, aku mau menginformasikan dulu bahwa percakapan ini atau zoom meeting ini akan di-*record* sebagai bentuk transkrip dan bukti bahwa telah melaksanakan wawancara. Sebelumnya, terima kasih banyak Ibu Yuyun yang sudah berkenan hadir di sesi wawancara Makky sebagai bentuk pengambilan data kualitatif untuk kebutuhan tugas akhir. Sebelum memulai wawancara, ada beberapa gambaran umum terkait pertanyaan. Yang pertama itu pertanyaan terbagi, menjadi gambaran umum *turnover* di perusahaan, yang kedua adalah faktor penyebab *turnover*, yang ketiga adalah strategi retensi yang telah diterapkan, kemudian yang terakhir adalah evaluasi dan rekomendasi. Untuk pertanyaan wawancara, ini aku langsung mulai Ibuya. Untuk pertanyaan pertama Ibu, bagaimana sih tren *turnover* di PT Bumitama

Gunajaya Agro dalam beberapa tahun terakhir ini, apakah meningkat atau menurun, kemudian apa yang menjadi penyebab utama dari tren ini?

Y: Sebentar aku buka datanya bentar. Jadi kalau misalkan dilihat dari data tahun 2024 ya, itu memang kalau misalkan tren *turnover* di BGA itu bisa dibilang naik turun setiap tahunnya ya, karena itu banyak faktor penyebabnya. Cuma memang dari lima tahun terakhir, itu yang tertinggi itu di tahun 2021, sedangkan untuk tahun 2024 sekarang, itu *turnover*-nya lebih tinggi dibandingkan tahun 2023 sebesar 9%.

M: Kalau untuk yang menjadi penyebab utama tren *turnover* sendiri itu apa Ibuya?

Y: Kalau rata-rata sih memang penyebab *turnover*-nya itu lebih kepada peningkatan karir. Sama juga kenaikan penghasila ya sama salary. Dan kalau rata-rata untuk yang *turnover* di BGA sendiri, itu kalau misalkan kita lihat dari masa kerja yang bersangkutan bekerja di BGA, itu kurang lebih di angka 2-5 tahun. Itu mayoritas lebih besar *turnover*-nya.

M: Baik, mungkin kalau secara keseluruhan ya Ibuya, untuk dari beberapa tahun ini itu cenderung naik turun ya? Nggak pasti ya Ibuya? Kadang lebih naik, kadang lebih turun gitu ya? Dari tahun-tahun sebelumnya. Baik. Mungkin selanjutnya, kalau memang ada informasi tertentu, kira-kira seberapa besar Ibutingkat *turnover* staff di BGA atau dibandingkan dengan industri yang serupa gitu Bu?

Y: Kita nggak *compare* dengan perusahaan lain ya untuk saat ini belum.

M: Baik. Mungkin level *turnover* sendiri lebih sering terjadi di level atau di divisi tertentu gitu Bu? Yang lebih sering terjadinya.

Y: Kalau misalkan level yang lebih tinggi itu rata-rata di tingkat *agronomy assistant,* karena kan di *agronomy assistant* itu kan ada yang mengikuti program *trainee* BDP. Pada saat yang bersangkutan itu sudah lebih dari 2 tahun sudah selesai masa ikatan dinasnya, itu rata-rata mereka sudah mulai mencari perusahaan baru karena alasannya itu dia tadi kan, peningkatan karir sama gaji

yang lebih tinggi. Sehingga rata-rata setelah mereka selesai ikatan dinas, itu mereka mulai bertahap *resign* rata rata seperti itu.

M: Baik, tadi kebanyakan di level agronomi asisten ya Bu ya? Baik. Mungkin masuk ke sub bab yang selanjutnya, ke faktor penyebab *turnover*. Kira-kira untuk faktor *turnover* sendiri yang menyebabkan setf tersebut *turnover*, apakah lebih banyak dipengalami oleh faktor internal atau eksternal ya Bu?

Y: Rata-rata sih dari internal.

M: Dari internal ya Bu ya? Seperti tadi ya, kayak peningkatan karir dan lain sebagainya itu ya?

Y: Betul. Sama juga kan, selain itu tidak menutup kemungkinan bahwa penyebab *turnover* itu karena mungkin *leadership* dari atasannya. Kebanyakan mereka itu kecewa dengan kepemimpinannya sehingga mereka lebih memutuskan untuk *resign* dibandingkan tetap bertahan di BGA seperti itu.

M: Baik, kalau begitu seberapa besar sih Bu pengaruh kompensasi atau *benefit* dalam pengaruh keputusan staf untuk tetap bertahan atau keluar dari perusahaan?

Y: Kalau misalkan di rata-rata kan, saat ini memang yang tertinggi itu di penghasilan, *benefit*. Tetapi tidak menutup kemungkinan dari faktor-faktor lainnya. Nah kalau misalkan dipresentasikan, itu misalkan, kan ada dari kayak kita kan mengukurkan dari lima ya penyebab *resign* nya. Pertama itu dari *career development* dan juga penghasilan. Kemudian yang bersangkutan melanjutkan studi. Kemudian terkait dengan adanya tanggung jawab terhadap keluarga, kabur atau meninggalkan kebun tanpa ada berita acara dan juga terkait dengan lingkungan kerja. Nah lingkungan kerja itu maksudnya adalah misalkan ketidakpuasan dengan pimpinan atau juga dengan kebijakan perusahaan. Nah kalau di rata-ratakan komposisi tertinggi itu ada di *career development* itu kurang lebih ada 51%. Kemudian dilanjutkan dari tanggung jawab terhadap keluarga itu kurang lebih ada 25%. Kemudian kabur atau meninggalkan kebun itu 13%. Lingkungan itu 8% dan juga melanjutkan studi

itu 3%. Jadi memang tiga tertinggi itu adalah *career development, family responsibility* sama meninggalkan kebun.

M: Baik, Ibu. Mungkin apabila pernah melakukan *benchmarking* ya Bu atau ada data tersendiri, kira-kira kalau perbandingan dengan perusahaan lain secara kompensasi atau *benefit* itu bagaimana ?

Y: Oh pernah. Jadi di awal tahun, kemarin kita kan 2023-2024 kita ada melakukan penyesuaian *benefit* untuk yang di kebun. Misalkan ada penyesuaian *salary* apabila dari level tersebut itu tidak sampai di minimum skala gajinya itu nanti disesuaikan kembali. Jadi sebenarnya sudah banyak *benefit* yang diberikan, penyesuaian *benefit* yang diberikan kepada operasional untuk meritain *resign* ini. Dan juga kemarin kita juga ada macam penyesuaian terkait insentif produksi, sekarang kita namanya insentif *unit value*. Jadi sebenarnya untuk *benefit* itu kita sudah lakukan secara bertahap. Cuman memang kan di samping *benefit* itu tidak menentu, kemungkinan ada pertimbangan lain yang menyebabkan mereka *resign*. Jadi tidak yang murni dari staf yang karena *benefit* seperti itu.

M: Baik, Ibu. Kalau dibandingkan antara kepuasan staf terhadap budaya organisasi dengan kepemimpinan, terus dengan lingkungan kerja, kira kira ada faktor dominan nggak sih Ibuyang membuat staf tersebut merasa tidak nyaman di antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja itu?

Y: Kalau dilihat lebih ke budaya kerja sih.

M: Budaya organisasi Ibuya?

Y: Budaya organisasi sama kepemimpinan, rata-rata seperti itu.

M: Baik, mungkin rata-ratanya yang pertama itu budaya organisasi, kedua kepemimpinan, dan yang ketiga lingkungan kerja Ibuya? Urutannya mungkin seperti itu ya? Yang membuat staf tersebut merasa tidak nyaman ketika di perusahaan.

Y: Tapi di tiga itu sebenarnya sama ya. Kalau misalkan ditanya komposisinya itu sama, itu lebih saling keterkaitan. Jadi kalau antara budaya organisasi, lingkungan kerja, sama kepemimpinan itu biasanya keterkaitan. Budaya BGA itu mungkin yang masih senioritas, yang menyebabkan lingkungannya terbentuk seperti itu, dan pemimpinnya juga terbentuk harus seperti itu. Jadi ya menyebabkan tiga faktor itu saling terkait, menyebabkan *resign* gitu maksudnya.

M: Apakah beban kerja dan tekanan kerja berkontribusi terhadap *turnover* perusahaan ibu? Kira-kira dampaknya terhadap produktivitas dan kesejahteraan staf seperti apa ibu?

Y: Sebenarnya kalau terkait beban kerja itu bisa dibilang iya, tapi nggak menjadi faktor utama ya. Karena kan memang kalau di operasional itu yang ditentukan memang kan harus bekerja, loyalitas lah ya. Loyalitas itu harus menjadi kunci utama kerja di BGA. Oke kalau produktivitas sebenarnya gini kan kita ada namanya insentif produksi ya, insentif produksi itu berbanding lurus dengan pencapaian yang bersangkutan. Nah pencapaian yang bersangkutan itu berbanding lurus dengan *effort* yang dilakukan. Jadi kalau misalkan yang bersangkutan itu dianggap bekerja sudah maksimal, otomatis kan produksinya bagus ya, otomatis dia mendapat insentif produksi, berarti otomatis kesejahteraannya juga tercapai. Jadi itu *linear* ya dengan yang bersangkutan nanti *effort* yang dikeluarkan lebih besar, insentif yang diberikan juga seimbang dengan apa yang dia lakukan seperti itu.

M: Mungkin secara tidak langsung, tekanan kerja juga berkontribusi terhadap *turnover*, tapi itu bukan jadi faktor utama ya Bu?

Y: Karena sudah diberikan, apa ya kaya semacem keringatnya dibayarkan lah ya gitu.

M: Mungkin pertanyaan selanjutnya, kira-kira bagaimana peran jenjang karir dan pengembangan kompetensi dalam mempertahankan staf? Apakah perusahaan telah menyediakan program yang efektif dalam aspek tersebut?

Y: Karena kalau misalkan di operasional, sebenarnya *career pathnya* kan sudah jelas ya, dari *agronomy assistant*, kemudian ke manajer. Jadi sebenarnya untuk *career pathnya* kita sudah ada, tinggal nanti bagaimana yang bersangkutan itu mengikuti dari *career pathnya* yang ada di BGA. Misalkan *assistant* yang bersangkutan harus masuk kategori *Talent,* berarti kan nanti bisa di-*list* untuk di jenjang selanjutnya. Jadi sebenarnya *career pathnya* sudah jelas sih.

M: Baik, berarti kira-kira program tersebut cukup efektif ya, Bu?

Y: Sudah cukup efektif, karena kita kan juga bekerja sama dengan tim BCU untuk melakukan *development*. Jadi sebenarnya sudah sejalan saja dengan misalkan yang bersangkutan punya *gap* kompetensi, itu nanti akan dipenuhi dari BCU melalui *training* atau mungkin dari *coaching* atau konseling.

M: Baik. Apakah ada kebijakan atau praktik internal yang secara tidak langsung mempengaruhi tingkat *turnover*? Apabila ada, kira-kira kebijakan mana yang sekarang perlu untuk dievaluasi?

Y: Contohnya gimana? Maksudnya kebijakan apa?

M: Seperti peraturan perusahaan harus seperti ini, atau ada ketentuan ketentuan tertentu dari perusahaan yang memang membuat staf tersebut merasa tidak nyaman.

Y: Sebenarnya enggak ada. Terkait kebijakan, sebenarnya enggak ada. Enggak ada isu terkait dengan *turnover* ini.

M: Berarti secara kebijakan sama sekali tidak ada ya Bu. Baik, mungkin seberapa besar, Bu, pengaruh faktor eksternal seperti daya tarik perusahaan pesaing, lokasi geografis, kondisi ekonomi, kemudian regulasi terhadap *turnover* staff tersebut dapat mempengaruhi staf tersebut *turnover*. Seberapa besar pengaruh eksternal?

Y: Karena penghasilan yang lebih tinggi itu pasti kaitannya dengan kompetitor. Jadi misalkan perusahaan tetangga yang ada di lingkungan BGA itu kan mereka, biasanya untuk lulusan BDP, itu kan memberikan penawaran yang

lebih. Itu yang menyebabkan mereka tertarik seperti itu. Dan juga lingkungan itu lebih ke ini, misalkan lingkungannya itu dekat kota, dekat masyarakat, itu menjadi pertimbangan juga. Tapi rata-rata kalau masuk ke *turnover* itu lebih kepada penawaran dari perusahaan kompetitor.

M: Baik berarti kebanyakan penawaran dari perusahaan pesaing. Pengaruh eksternal yang paling berpengaruh atau paling besar.

Y: Benar, perusahaan lain itu lebih membidik lulusan BDP, karena mereka kan tidak ada program BDP. Jadi BDP BGA itu siap pakai di perusahaan manapun. Dan terbukti memang performanya di perusahaan lain itu lebih bagus.

M: Selanjutnya ini masuk ke sub bab pertanyaan yang selanjutnya, mengenai strategi retensi yang telah diterapkan. Pertanyaan selanjutnya yaitu, apa strategi retensi yang telah diterapkan perusahaan mengurangi *turnover*? Dan sejauh mana strategi tersebut dapat efektif?

Y: Jadi untuk strategi sebenarnya memang sudah banyak yang dilakukan dari BGA. Bukan hanya dari HC saja, tapi dari *Department Supporting,* atau dari Operasional sendiri juga sudah melakukan retensi. Cuma secara garis besar, yang kita koordinasi dengan Operasional itu, pertama kita lebih kepada kebetahan karyawan. Dengan cara meningkatkan atau melengkapi fasilitas kerja dan juga perumahan. Nah itu kita coba upayakan juga sama dengan Operasional, untuk me *mapping* seperti alat kerja, apa saja yang misalkan masih ada yang belum lengkap, terus terkait dengan perumahan karyawan, apa saja yang masih ada kendala nanti kita *support.* Nanti kita bekerjasama dengan Departemen yang terkait. Misalkan, oh ternyata ada rumah kurang, kita bekerjasama dengan tim CE, tim *Engineering,* untuk melakukan penambahan rumah, atau mungkin dengan perbaikan rumah, seperti itu. Kemudian kita juga bekerjasama dengan Tim *Performance,* itu terkait dengan pemberian insentif produksi, yang mungkin lebih sesuai dengan kondisi aktual di lapangan, untuk formula atau perhitungan insentif saat ini, mungkin di angka masih belum merepresentasikan dengan aktual di lapangan itu kita lakukan perumusan

kembali, terkait dengan formula yang dipakai. Itu kita koordinasi dengan pimpinan sama dengan manajemen, sehingga diharapkan insentif yang diberikan itu sesuai dengan aktual. Kemudian, tadi bekerjasama dengan Tim *Talent*, itu kita melakukan program pengembangan dengan tim BCU, dan juga Tim *Talent* untuk meningkatkan kompetensi staf, sehingga yang bersangkutan itu siap untuk ditempatkan di posisi yang lebih tinggi, atau juga sebagai bentuk kaderisasi, itu yang ketiga. Yang keempat itu, kita lebih kepada melakukan monitoring kinerja. Yang dilakukan oleh Tim Pak Budi, *performance review* untuk melihat ada kendala atau bagaimana pencapaian saat ini, sehingga kita tahu di semester 1 misalkan ada kendala, untuk semester 2, upaya apa yang harus kita lakukan untuk target akhir tahun tercapai.

M: Mungkin kalau dari perusahaan sendiri, kira-kira pernah tidak melakukan *exit interview* secara rutin? Apabila pernah, temuan utama dari hasil wawancara tersebut, apa biasanya?

Y: Untuk *exit interview* pasti dilakukan. Pertama, pada saat yang bersangkutan mengajukan *resign*, mereka harus membuat surat. Surat itu nanti harus ditandatangani oleh pimpinan terkait. Contohnya misalkan di operasional, berarti dia harus melakukan *exit interview* dengan pimpinan atasnya, kemudian pimpinan atasnya lagi, misalkan yang *resign assistant*. Berarti dia melakukan *exit interview* dengan manajer, kemudian dilakukan juga sama RH. Jadi ada dua *leveling* yang harus dilakukan *exit interview*. Kemudian baru di tingkat HC, itu nanti sama Pak Romi, tim POP. Jadi, *exit interview* itu berjenjang kemudian dapetlah penyebab yang bersangkutan, *resign* itu apa, sehingga itu menjadi masukkan juga dari kita untuk kira-kira proses perbaikannya itu apa.

M: Baik, kira-kira kalau temuan temuan yang paling banyak, kira-kira apa yang menyebabkan karyawan tersebut *turnover*?

Y: Karena perusahaan kompetitor sih, karena penghasilan lebih baik.

M: Baik, selanjutnya itu bagaimana peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung retensi staf? Apakah ada gaya

kepemimpinan tertentu yang sekiranya berkontribusi terhadap loyalitas atau justru *turnover*?

Y: Kepemimpinan itu kalau gasalah pernah baca itu ada beberapa kepemimpinan. Berarti tipe-tipe kepemimpinan itu disesuaikan dengan melihat tim di bawahnya juga. Jadi sebenarnya lebih ke kombinasi kepemimpinan yang diharapkan. Jadi misalkan di kalbar itu kan berbeda kondisi sosial dan lain-lainnya. Berarti kepemimpinan juga menyesuaikan dengan kondisi aktual di lapangannya. Jadi tidak bisa misalkan senioritas, sifat senioritas itu tidak bisa semua diterapkan di semua kebun, itu nggak bisa, karena pasti orang-orang pada kabur. Jadi kepemimpinan itu RH nya menyesuaikan dengan siapa yang ada di bawahnya. Kalau misalkan di bawahnya sifatnya, misalkan rata-rata itu, kalau kepribadian itu kan ada gabungan ya antara pragmatis, korelis, seperti itu. Menyesuaikan sih.

M: Jadi kurang lebih fleksibel ya, Bu. Baik kira-kira apakah ada inisiatif khusus dari Divisi POD sendiri, Bu, yang berfokus pada peningkatan keterikatan staf dalam perusahaan?

Y: Kalau misalkan khusus di POD sendiri, pasti kami fokusnya lebih kepada pemenuhan. Jadi kita *mapping* dulu terkait vakansi, karena vakansi itu berdampak pada yang tadi kan, membuat tim lainnya itu yang dalam satu unit itu kan bekerja lebih. Berarti kita meminimalisir adanya *overload*, berarti dari vakansi yang ada itu kita *mapping*-kan, dan bekerja sama dengan tim lain untuk pemenuhannya. Kita fokus kepada itu untuk mencegah dari *update turnover* ini. Dan juga nanti dari tim *performance,* mereka biasanya lebih kepada evaluasi terkait dengan pemberian insentif saat ini. Jadi pasti ada perbaikan-perbaikan yang dilakukan oleh tim *performance* untuk bisa menyesuaikan terkait dengan insentif produksi.

M: Baik. Selanjutnya, kira-kira seberapa besar perhatian khusus perusahaan terhadap keseimbangan kerja dan hidup atau *work-life balance*? Apakah ada kebijakan khusus untuk meningkatkan aspek tersebut?

Y: Kalau misalkan dibilang terkait dengan keseimbangan *work-life balance*, itu pasti dilakukan. Mungkin tidak yang namanya 50-50 persen, tapi pasti harus seimbang antara pekerjaan sama kehidupan pribadi. Kalau di operasional sendiri itu, biasanya dengan dengan bekerja, biasanya ada kegiatan-kegiatan kebersamaan yang mereka buat seperti sarasehan, kemudian ada namanya Jumat Bersih, kemudian kalau malam Jumat itu ada Wirid, Yasinan, terus ada kegiatan keagamaan, habis itu ada juga pertandingan, mereka juga lakukan. Sabtu minggu kan di sana libur, mereka itu manfaatkan untuk melakukan kegiatan kebersamaan. Kemarin sudah mulai digalangkan sepedaan, di sana sudah mulai masuk ke operasional.

M: Baik ibu, masuk ke sub bab yang terakhir, yaitu evaluasi dan rekomendasi. Pertanyaan selanjutnya, berdasarkan data dan pengalaman dari Ibu Yuyun sendiri, kira-kira strategi retensi yang diterapkan selama ini apakah cukup efektif, Bu? Apabila belum, kendala utama yang dihadapi apa?

Y: Yang penting kita *fulfillment* sih. Kalau ini kita berbicara masalah di HC-nya ya, khususnya di POD-nya, kita fokusnya ke *fulfillment*. Kalau misalkan *fulfillment*-nya efektif, semuanya itu terpenuhi, otomatis biasanya itu untuk masalah-masalah pencapaian kinerja, produksi dan lain-lain itu pasti tidak ada. Jadi kan supaya sebisa mungkin, kita itu melakukan gimana caranya untuk bisa melakukan pemenuhan secara efektif. Misalkan di *recruitment* untuk pemenuhan dari BDP, itu yang dulunya 3 kali dalam setahun, itu kita buat menjadi 4 kali. Sehingga harapannya pada saat terjadi kekosongan, itu langsung ada pemenuhan cadangan dari BDP. Jadi tidak ada kekosongan yang terlalu lama. Kendalanya sih sejauh ini paling kadang-kadang pimpinannya ya. Kendalanya itu karena pimpinannya itu masih belum dewasa untuk mengembangkan si *assistant*-nya. Jadi mereka itu kadang-kadang kurang bimbingan, sehingga menyebabkan mereka *resign.* Sehingga itu dampaknya ke kita juga. Jadi kita harus menuhi, sedangkan dari operasi yang tidak menjaga itu. Jadi kayak macam ada plus minus lah ya, kita yang berusaha memenuhi, tapi mereka yang malah membuat mereka itu *resign*, itu kendalanya. Jadi

makanya sekarang kita juga sama BCU, dari arahan dari atas itu ada program namanya *coaching*. Jadi gimana antasan itu mengetahui kebutuhan si staf-nya apa, sehingga nanti harapannya ada *chemistry*, dan juga kendala-kendala yang dihadapi oleh si *assistant* itu terbuka, dan mereka dapat solusi bersama.

M: Baik, berarti kurang lebih secara keseluruhan cukup efektif ya bu. Selanjutnya, kira-kira apakah bisa terprediksi, Bu, untuk tren *turnover* staf di perusahaan dalam beberapa tahun ke depan, kemudian antisipasi yang sudah dilakukan untuk perusahaan dalam mengantisipasi hal tersebut, apakah sudah ada?

Y: Kalau tren *turnover*, kita biasanya membaca dari historisnya saja. Jadi biasanya dari historis dari tahun ketahun itu, terus sama isu yang ada dari setiap tahun itu kita bisa membaca. Ternyata misalkan tahun ini dengan pertimbangan apa, sehingga menyebabkan tren *turnover* itu menjadi tinggi. Untuk antisipasinya itu biasanya yang tadi empat. Yang empat yang tadi aku sampaikan. Misalkan tadi peningkatan kebetahan karyawan, kemudian melakukan pemberian insentif, yang ketiga itu adalah penguatan *talent* internal sebagai kaderisasi sama *monitoring performance*. Itu yang kita tetap galangkan untuk meritain *turnover*.

M: Ini pertanyaan terakhir, Bu. Kira-kira rekomendasi dari Ibusendiri selaku *section head* dari Divisi *People Organization Development*. Apa sih, Bu, rekomendasi utama untuk meningkatkan efektifitas strategi retensi pada PT Bumitama Gunajaya Agro?

Y: Kalau ditanya strategi retensi paling itu tadi, pemenuhan karyawan. Itu adalah kunci utama untuk menekan *turnover*

M: Baik, berarti rekomendasi nya pemenuhan karyawan ya ibu?

Y: Iya

M: Baik Ibuterimakasih banyak atas waktunya terimakasih banyak juga sudah dibantu untuk sesi *interviewnya*

Y: Iyaa semoga lancar ya Makky skripsi nya dan dipermudah ya, assalamualaikum

M: Waalaikumsalam

Lampiran 6: Transkrip Wawancara Department Head Bapak Panji Laksamana Septiansyah

INFORMAN DUA

Wawancara **:1 kali melalui media *Zoom Meeting***

Informan/Status **: Panji Laksamana Septiansyah/ Bapak Panji (P) /*Department Head* People Organization Development**

Umur **: 38 tahun**

Jenis Kelamin **: Laki laki**

Masa Kerja Peneliti **: 11 tahun**

Peneliti **: Makky (M)**

Fakultas/angkatan **: FBE/2021**

Perihal **: Analisa Faktor Penyebab *Turnover* Staf Terhadap Strategi Retensi pada PT Bumitama Gunajaya Agro**

Tipe Wawancara **: Wawancara Semi terstruktur**

Waktu Pelaksanaan **: Rabu, 9 April, 2025 pukul 16.30**

M: Sebelumnya terima kasih banyak kepada Pak Panji yang sudah hadir untuk sesi wawancara kali ini. Saya juga ingin menginformasikan bahwa percakapan ini akan direkam, Pak, untuk kebutuhan transkrip wawancara. Saya juga ingin menginformasikan juga bahwa ada beberapa sub bab terkait pertanyaan tersebut. Yang pertama mengenai gambaran umum *turnover* perusahaan, kedua faktor penyebabnya, tiga strategi retensi yang telah diterapkan, dan yang terakhir evaluasi dan rekomendasi. Mungkin bisa langsung dimulai saja ya, Pak Panji, untuk wawancaranya.

P: Ya, lanjut.

M: Pertanyaan pertama untuk Pak Panji, bagaimana sih pak tren *turnover* staf di PT Bumitama Gunajaya Agro ini dalam beberapa tahun terakhir, apakah meningkat atau menurun? Kemudian yang menjadi penyebab utamanya dari tren tersebut apa?

P: Oke ya, saya mungkin akan menjelaskan tren *turnover*. Jadi di BGA itu, kalau kita ngomongin historikalnya, kita melihat di tahun 2015 itu di saat saya bergabung di BGA, itu sudah di atas 15 persen ya *turnover*-nya. Nah, kebetulan dalam proses di kondisi COVID, di BGA itu tren *turnover*-nya sudah menurun gitu. Menurun dikondisikan, maksudnya dalam kondisi menurun di atas 10 persen. 10 persen ini memiliki *challenge* untuk menjadikan kita 8 persen. Nah, di saat kita *challenge* ke 8 persen itu, kalau kita lihat ya, itu tidak terlalu signifikan berubah, bahkan itu naik turun ya. Jadi kita bahasa-nya di sini, kalau dilihat nih, saya coba ini *share screen* ya. Nah, ini trennya kalau *turnover* secara non staf, ini turun, dari 51 persen ke 12 persen, targetnya di sini 15 persen. Tapi kalau kita ngomongin *turnover* staf, dia mentok di kondisi 10, mentok di 10 persen, bahkan itu 8 persen, jadi di sini dibilang stagnan. Ini kondisi resisten bahasa nya kalau di kami itu. Jadi kalau mau diturunkan lagi, harus ada fokus *development* yang lebih kompleks untuk bisa jadi 5 persen, supaya *engagement* karyawan juga meningkat. Itu mungkin yang saya bisa jelaskan untuk pertanyaan pertama ya.

M: Baik, berarti kurang lebih secara keseluruhan, untuk *turnover* staf sendiri, *sideways* ya Pak?

P: Ya.

M: Mungkin untuk pertanyaan kedua, apabila sudah melakukan *benchmarking* dengan perusahaan sejenis, kira-kira seberapa besar sih Pak, tingkat *turnover* staf dibandingkan dengan standar industri perkebunan kelapa sawit?

P: Oke, tadi kalau saya bahas di BGA itu, dulunya standarnya 15 persen ya. Di BGA dulu standar 15 persen itu sudah suatu prestasi. Karena **best practice** di BGA sendiri, untuk *benchmark* rata-rata mungkin Pak Makky coba cek saja di

beberapa perusahaan perusahaan sejenis kelapa sawit itu rata-rata di 12 persen. Nah di BGA itu 10 persen merupakan suatu prestasi gitu. Jadi bisa dilihat situasinya ini, menurut saya makanya kalau dibilang angka *resistant* itu, apabila ditekan lagi itu perlu ada strategi *development* yang lumayan kompleks agar *engagement*-nya meningkat. Seperti itu Pak Makky ya.

M: Baik, berarti kurang lebih itu ya, untuk BGA sendiri sudah sangat bagus ya pak dibanding dengan kompetitor lain di industri nya.

P: Benar, beberapa forum yang jadi incaran perkembungan kelapa sawit, ini BGA lagi jadi *benchmark* untuk pendekatan penurunan *turnover*, baik itu non-staf tadi, maupun itu staf ya.

M: Ya, baik. Untuk pertanyaan selanjutnya ya Pak, kira-kira *turnover* sendiri itu secara keseluruhan lebih sering terjadi pada level tertentu atau di divisi tertentu gitu Pak, apabila iya, kira-kira yang menyebabkan perbedaan itu apa sih Pak?

P: Nah, kita melihat ya, setiap perkebunan kelapa sawit itu berbeda dengan *culture* atau korporasi lainnya, seperti contoh retail, atau contoh *sales marketing*, ataupun manufaktur yang arealnya itu satu fokus gitu gak terpencar lebar gitu, kalau di BGA itu dari Kalimantan Tengah sampai Kalimantan Barat, bahkan ada yang di Riau. Nah, variasi kebetahannya itu berbeda-beda gitu, kalau kita ngomongin di Kalteng itu, dari 10 itu angkanya 7-8 kebetahannya, beda dengan Kalbar yang 5-6 kebetahannya, itu bisa dilakukan survei. Bisa kita lihat juga tingkat *turnover*-nya. Nah, jadi kalau kita melihat, beban kerja suatu *region* aja udah kelihatan itu membuat *engagement* karyawan itu juga menjadi pengaruh dalam *turnover*. Nah, begitu juga generasi-generasi gen Z juga itu yang sering terjadi, beberapa perusahaan lain mengatakan bahwa mereka juga ada target untuk di perusahaan itu hanya 2 tahun pindah, tidak seperti yang milenial, ataupun gen X itu yang lebih ke loyalitasnya masih bisa kita komitmenkan. Nah, itu yang kita khawatirkan, tidak hanya dari segi beban kerja dari secara areal, tapi secara kedewasaan umur juga mempertimbangkan masa dari *turnover* tersebut. Nanti bisa dilihat data itu mengatakan ya

kebanyakan ya contoh kita merekrut MT, itu kan generasi terbaru ya bahasa nya itu gen Z. Nah, itu lumayan masih banyak yang 2 tahun sudah *resign*. Itu masih banyak resistensinya. Tapi coba kalau kita melihat besarnya banyak di daerah Kalbar, karena tadi situasi beban kerjanya di Kalbar, dia kondisi lahan kompleksitas lahannya lumayan besar juga.

M: Baik, berarti kalau untuk level atau di divisinya, kira-kira yang paling banyak itu yang mengalami *turnover* itu di divisi apa, kemudian di level apa? Apakah manajer, apakah ke atasnya lagi?

P: Oke, kita kalau ngomongin di divisi, tidak bisa lihat divisi seperti apa ya, tapi saya bilang tadi Kalbar atau Kalteng. Nah, resistensinya itu di *assistant*. Di *assistant* itu kenapa? Karena peluang karirnya ada tingkatan levelingnya menjadi askep bisa jadi manajer. Nah, peluang karir di luar sana yang bisa membuat dia berkembang, itu menjadi potensi dia untuk berpindah. Karena karir manajemen atau *career development* di perusahaan lain bisa dia penuhi kebutuhannya. Kalau manajer, di saat dia pindah dia mungkin ada situasinya karena *environment* atau masalah di *culture*, tapi kalau yang sangat besar itu yang memancing untuk *resign* selain *salary*, itu adalah *career development*-nya*, career path-nya* di luar masih ada peluang gitu. Nah, makanya *assistant*, untuk kita lihat tingkat *resignation*-nya lumayan besar komposisinya.

M: Baik, selanjutnya ke pertanyaan sub bab selanjutnya pak, ini faktor penyebab *turnover* nya. Untuk pertanyaan selanjutnya yaitu kira-kira faktor utama yang menyebabkan staf meninggalkan perusahaan itu apa sih, Pak? Dan kira-kira dipengaruhi oleh faktor internal atau eksternal?

P: Jadi, kalau dilihat ini ya, Pak. Kalau dilihat ini *turnover*, grafik *turnover* 2024 dia kebanyakan di BGA itu banyak di *career development*-nya dari total yang *resign*. *Career development* ini pertama adalah contoh *culture,* dalam proses dia bisa naik jabatan terus peluang peningkatan gaji, terus pengembangan *trainee*, itu jadi salah satu. Kedua adalah di *family responsibility*, dia karena pengen dekat dengan orang tua, dan ada situasi yang ketiga ini dia memang

tidak bisa kita bedah ya antara dia *career development* atau *salary* atau *family, running away* itu kabur dia. Kalau udah kabur ini kebanyakan faktor di internal, biasanya dia *burn out* terhadap tanggung jawab yang dibebankan ke dia, terus masalah pimpinan itu bisa kepancing untuk *running away*, ini internal. Begitu juga, *working environment* ini yang terkait *culture-nya* seperti apa. Jadi, faktor eksternal itu ada tiga, kedua ini internal.

M: Baik, pertanyaan selanjutnya, Pak. Kira-kira seberapa besar pengaruh kompensasi dan *benefit* dalam mempengaruhi keputusan staf untuk tetap bertahan atau keluar dari perusahaan. Kemudian apabila sudah dilakukan *benchmarking* untuk perbandingannya dengan perusahaan lain dalam industri ini, kira-kira seperti apa?

P: Untuk masalah benefit sama sebenarnya paling kuat ya dalam mempertahankan *engagement* atau menjaga *resign turnover* itu, yang paling bisa kita jaga adalah *branding* perusahaan dulu. Biasanya itu nomor satunya itu yang kita lihat. Ada kecenderungan gini Pak Makky ya, di saat *branding*-nya kuat contoh kayak di perusahaan yang *top level* itu, dia enggak masalah soal *benefit* atau *salary* dia akan tetap bertahan. Tapi di saat branding perusahaan kurang kuat, yang pastinya adalah pemberian kompensasi dan *benefit* yang menjadi nomor duanya. Tapi disaat kompensasi *benefit* juga terpenuhi *branding-nya* terpenuhi, itu biasanya selanjutnya adalah ketiga-nya itu masalah jenjang karir. Faktor lainnya ya pengaruh keluarga, terus ada *continue study*, itu juga bisa pengaruh. Tapi yang *top level-nya branding* perusahaan dulu. Untuk menjaga sebelum kita bicara tentang kompensasi.

M: Seperti perbandingan pemberian benefit atau insentif, apabila sudah dilakukan *benchmarking* dengan perusahaan lain, kira-kira perbandingannya seperti apa dari segi *benefit-nya*?

P: Mungkin saya akan menceritakan tentang Astra ya. Astra itu 11-12 sama BGA, tapi *branding-nya* kuat kan?, orang akan tetap bertahan di Astra tanpa ada stimulan ke insentif. Di saat kami *benchmark* ke Astra, insentif BGA lumayan

lebih besar, lebih besar dibandingkan Astra. Kompleksitas *benefit-nya* BGA sudah ada intervensi untuk *engagement* si karyawan tersebut. Ini dari Astra, dari *first resource* yang kompetitor kita ngomong, sangat oke, karena kalau dinilai malah mengalahkan kompensasi *benefit-nya* perusahaan kompetitor. Jadi, kalau dibilang ada pengaruhnya, pengaruh ada, tapi tetap orang akan melihat *turnover*-nya di Astra atau di *first resource* juga nggak mempengaruhi bahwa insentif ini mempengaruhi untuk bertahan, bisa dibaca kan maksud saya?. Dari awal, pertama branding itu paling kuat, di BGA ini, *branding-nya* lagi menuju kita penguatan, karena itu salah satu untuk menguatkan *turnover* juga. Di saat dia bangga dengan perusahaan, di saat dia sudah loyal dengan perusahaan, dia tidak ada berpikiran untuk *resign*, itu sudah pasti.

M: Baik, pertanyaan selanjutnya itu, kira-kira bagaimana sih Pak, kepuasan staf terhadap budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja? Kira-kira dari faktor faktor tersebut, apakah ada faktor dominan yang membuat staf tersebut merasa tidak nyaman?

P: Nah, tadi kita ngomong faktor *culture*, terus budaya, dan lain-lain. Kalau dibilang sistem BGA atau *culture* BGA itu sudah sangat bagus dari hasil *engagement* survey ya. Hasil itu menyatakan di atas 8 dari 10, mengatakan bahwa setuju bahwa BGA memiliki sistem yang bagus dibandingkan perusahaan lain, beberapa eksternal bicara seperti itu. Contohnya di BGA itu punya namanya pilar itu moralitas, itu yang membedakan perusahaan perkebunan yang lain yang moralitas mungkin ditiadakan dalam fokus kerja. Sehingga di dalam proses penguatan, *engagement* karyawan inilah yang membuat BGA bisa capai di bawah 10% untuk *turnover*-nya. Kadang-kadang nggak semua perusahaan bisa mencapai itu, lebih seperti itu sih ya.

M: Kalau terhadap ini, Pak, faktor kepemimpinannya atau lingkungan? Seperti apa?

P: Faktor kepemimpinan di BGA kan saat ini terkenal, ya. Manajemen itu turun ke lapangan, tidak hanya me *remote* area, itu contoh yang bisa dipakai di

perusahaan lain bahwa dengan kita turun ke lapangan, permasalahan di lapangan itu bisa teratasi, terutama yang menjadi ketidakbetahan karyawan. Cuman ini yang kita bilang situasi yang bisa jadi dua mata pisau, semakin sering dikunjungi staf juga nggak suka. Tapi dengan adanya mekanisme manajemen *monitoring* yang turun ke lapangan, yang terkontrol untuk *engagement* karyawan itu terjaga, itu yang terjadi di BGA. Contoh *case case* yang selalu di awal tahun, BOD kita turun ke lapangan hanya memberikan amplop biru atau sembiru, itu untuk menjaga motivasi staf bahwa dia dihargai sampai dia dikenal oleh BOD, nah itu sebagai contoh salah satunya yaitu budaya-budaya menghargai, budaya mengembangkan dari pimpinan itu menjadi *role model* untuk seluruh pimpinan, kalau kita ngomongin umumnya seperti itu BGA. Tapi kita masih ada oknum cuman tidak banyak, tidak mengganggu sistem atau *culture* di BGA, itu pasti ada. Makanya di BGA itu di saat dia memegang level manajer, dia harus bisa *work standard*-nya bagus dan *people handling*-nya bagus, nah itu pimpinan.

M: Baik, pertanyaan selanjutnya, apakah beban kerja dan tekanan kerja berkontribusi terhadap faktor *turnover*? Apabila berkontribusi, dampaknya terhadap produktivitas dan kesejahteraan staf itu seperti apa?.

P: Beban kerja sebenarnya faktanya mempengaruhi kebetahan apabila kompensasinya tidak sesuai. Jadi beban kerja kalau kita gunakan pakai mekanisme insentif produksi, disaat bebannya besar, insentif produksinya pasti besar, yang berdampak ke kompensasi dia. Tapi di saat produktivitasnya dia nggak kecapai, dia ada namanya *punishment*. Di saat orang kena *punishment* terus, ini yang membuat dia tidak betah. Jadi beban kerja itu sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi *reward and punishment*, yang membuat dia tidak betah adalah *punishment*-nya atau tidak dapat *reward*, lebih ke situ. Jadi beban kerja itu sebagai alat ukurnya, tapi dampak yang membuat *turnover* itu adalah *reward and punishment*-nya.

M: Baik, pertanyaan selanjutnya, bagaimana peran jenjang karir dan pengembangan kompetensi dalam mempertahankan staf? Apakah perusahaan telah menyediakan program yang efektif dalam aspek tersebut?

P: Dilihat mekanisme *career path* di BGA itu simple ya, kalau dikebun itu *assistant, head assistant*, *manager,* selanjutnya jadi *regional head*. Juga kalau di *head office* itu ada *officer, section head, department head*, dan *group department head*, ini namanya tangga karir dia. Bagaimana manajemen itu memikirkan karirnya? Pertama adalah dia dipasangkan namanya *performance appraisal.* Di saat *performance appraisal* itu dibentuk, berarti basis karirnya adalah *performance base*. *Performance base*-nya itu ditentukan dari KPI dia. *Challenging* atau biasa saja itu terlihat dari KPI, manajemen itu *fair* di saat dia memiliki *performance* yang bagus, dia akan dibuat namanya *promoted to position next*-nya. Kalau *assistant* itu KPI-nya atau pencapaian *performance appraisal* nya *good* atau diatas, itu sudah masuk radar di tim *talent* untuk kita coba jadi suksesor untuk *the next position*-nya. Itu cara kita membentuk *career path*. Jadi kalau dibilang peluangnya ada, tapi kembali lagi ke masing-masing staf itu melihat *performance appraisal* itu sebagai alat untuk menuju tangga karir tersebut.

M: Baik, kira-kira kalau *career path* itu sudah efektif atau belum diterapkan di BGA?

P: Kalau untuk di operasional sudah efektif ya. Karena gini, mekanisme *turnover* yang dilakukan sekarang itu 10% sebenarnya plus minus di saat dia menjadi peluang *career path*, ya jadi peluang. Di saat posisi atas itu kosong, bawah pun mendukung untuk naik ke atas. *Turnover* itu kita pisahkan yang *termination* karena pensiun, karena meninggal, itu bukan *turnover* tapi *resignation,* tapi dengan adanya kekosongan posisi diakibatkan mekanisme pensiun, terus ada jumlah *turnover* karena *resignation* di posisi atas, itu menjadi peluang *career path* ke atas. Jadi dibilang *turnover* 10% ini efektif untuk membuka yang namanya *cross career* atau ke *career path* ke *promotion*, itu benar ada dampaknya. Tapi kalau di atas 15%, itu udah luar biasa dampaknya, tsunami

kalau kita ngomong, karena nggak terbendung lagi cara pemenuhannya, tapi kalau 10%, normal. Bahkan 5%, beberapa literatur itu mengatakan *turnover* itu dijaga 5% minimum.

M: Baik, selanjutnya kira-kira apakah ada kebijakan atau praktik internal perusahaan yang secara tidak langsung mempengaruhi tingkat *turnover*? Apabila ada, kira-kira kebijakan mana dari perusahaan yang memang perlu dievaluasi?

P: Kebijakan yang membuat *turnover* ya?, walaupun ada sebenarnya jarang terjadi ya. Tapi ini kalau untuk mekanisme di BGA ini gini contohnya, kebijakannya adalah di saat keseragaman benefit ya, kan ada benefit khusus di region ABC itu beda-beda. Nah, kebijakannya kalau kita pindah ke *region* yang tidak dapat tunjangan dia ini akan *resign*, karena pendapatan turun. Nah, ini yang terjadi tapi tunjangan ini kan berkaitan dengan beban kerja, kalau dia ditempatkan beban kerja yang rendah, tidak perlu ada tunjangan lokasi dong, nah ini lebih ke seperti itu. Jadi dinilai dari segi pendapatannya itu ada, tapi nggak berdampak besar cuman di alasannya pendapatannya turun setelah lokasi itu ada. Jadi lebih ke situ aja sih, kurang lebih secara keseragaman benefit. Kalau dianggap semua benefit harus seragam itu salah, dia berpikir semua adil itu nggak seperti itu. Tapi adil dan bijak itu kita bisa tahu mana yang diberikan benefit mana yang tidak, ada benefit yang diseragamkan, ada benefit yang tidak perlu diseragamkan, contohnya beban kerja.

M: Baik, pertanyaan selanjutnya itu kira-kira seberapa besar pengaruh faktor eksternal seperti daya tarik perusahaan pesaing, lokasi geografis, kondisi ekonomi, dan regulasi terhadap pengaruh *turnover*.

P: Contoh ya, pengaruh eksternal dalam pembukaan lahan, ekspansi gitu dari perusahaan lain. Dia ada peluang kan dari buka lahan tambahan ada 10 rIbuatau bahkan 5 rIbuitu jadi peluang untuk membuka posisi kosong kan ya, setiap posisi kosong dia pastinya akan dilakukan peningkatan *salary*. Di saat dia memang kebutuhan finansialnya lagi butuh walaupun dia loyal dia akan pergi,

itu realistis. Cuman intervensi perusahaan pasti enggak hanya diam saja, itu sudah dilakukan, cuman kalau memang kondisinya dia lagi butuh, dia akan pergi. Kondisi itu bisa terjadi *career development* atau *salary* itu pasti ada dicari.

M: Baik, berarti kurang lebih dari faktor kondisi ekonomi dari staf tersebut ya, yang kurang lebih berpengaruh juga sebagai faktor eksternal yang menyebabkan *turnover* ini. Selanjutnya ke pertanyaan sub bab selanjutnya, strategi retensi yang saat ini sudah diterapkan oleh perusahaan untuk mengurangi *turnover* itu kira-kira seperti apa. Kemudian sejauh mana strategi tersebut berjalan lancar atau efektif.

P: Salah satu strateginya itu tadi, pemberian *benefit* kepada beban kerja. Setiap unit berbeda-beda, itu ada strateginya namanya tunjangan terpencil, tunjangan proyek, itu ada, cuman itu dua mata pisau berbeda, dia bisa menyebabkan *turnover*, bisa juga mempertahankan *turnover*. Di satu sisi di saat dia dulunya dapat tunjangan lalu dimutasi, dia jadi *turnover*. Tapi di saat kita melihat dulunya dia dilokasi tersebut belum dapat tunjangan lalu dikasih tunjangan dia akan bertahan. Begitu juga ada yang namanya sarasehan, sarasehan itu adalah pendekatan dari HC ke seluruh karyawan untuk mendapatkan keluh kesahnya atau saran perkembangan yang bisa dipertimbangkan jadi kebijakan perusahaan, itu juga salah satu penguatan. Terus ada juga kemudahan-kemudahan *benefit* yang kalau contohnya di pemanen itu untuk nyicil motor bisa dipercepatkan. Itu ada situasi strategi-strategi yang pastinya berhubungan dengan kompensasi *benefit*. Terus satu lagi ada untuk kenyamanan, salah satunya adalah *movement* atau *refreshing position*, *estate manager*-nya diganti dengan sesuatu yang lebih hangat dalam mengembangkan *people handling*-nya itu juga kita lakukan. Jadi gimana caranya proses itu bisa kita bentuk penempatan posisi strategi staf nya kemudian kombinasi *benefit*-nya, sama *facility*-nya, udah tiga itu.

M: Pertanyaan selanjutnya, Pak. Apakah perusahaan telah melakukan *exit interview* secara rutin untuk karyawan *turnover*? Apabila iya, kira-kira temuan utama dari hasil *exit interview* tersebut seperti apa?

P: Kalau kita bicara tentang *interview*, kita semua sistem pasti melalui dari *HR region* semuanya, ataupun di HO ada tim *benefit* sama personalia. Tapi untuk level manajer itu masuk ke GDH atau ke Departemen *Human Capital*. Jadi proses itu memang, kalau untuk level *assistant*, tadi seperti yang saya sampaikan di awal, *career development, career opportunity* itu sebagai salah satu pemantik karena *salary increase*-nya lumayan juga untuk menjadikan kebutuhan finansialnya. Tapi kalau sudah level *manager up* itu berbicara tentang *job security* yang berdampak kepada keluarga dia, entah dia kedekatan keluarga, itu sudah berbeda. Contoh, dia sudah lama di kebun Kalimantan Tengah tapi keluarga di Kalimantan Barat, dia minta penempatan di Kalimantan Barat tapi tidak dipenuhi nah dia akan *resign,* jadi lebih ke situ. Walaupun ada peluang juga untuk *career opportunity* di atas dia, seperti contoh manajer kemarin dia *resign* karena ada peluang di perusahaan lain ada *area controller* yang bisa untuk memenuhi posisi dia dengan penambahan *salary*, tapi itu jarang.

M: Kurang lebih tadi kebanyakan mengenai peningkatan karir ya pak, atau *career development*. Baik untuk pertanyaan selanjutnya, bagaimana peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung retensi staf? Apakah ada gaya kepemimpinan tertentu yang berkontribusi terhadap loyalitas atau justru *turnover*?

P: Gaya kepemimpinan itu memang nyata ya dampaknya ada yang menyebabkan *turnover* ada yang tidak. Contoh, saat kita pindah karena pimpinan yang sudah baik dalam men-*develop* tim yang ada di bawahnya terus dipindahkan, dia akan *resign* dan itu nyata. Tapi disaat pimpinan itu tidak peduli dengan tim di bawahnya itu bisa juga *turnover* terjadi, *leadership style* atau gaya kepemimpinan itu perlu dipelajari atau *situational leadership* itu penting, karena disaat dia menghadapi tim kaya gini dia gabisa make *style* yang A atu

B, jadi dia harus *belajar leadership style*. Jadi semua *leadership* gabisa dipukul rata, saat dia menjadi pimpinan di unit A dia beda lagi, begitu jadi pimpinan di unit B dia juga harus beda lagi. Jadi gaya kepemimpinan penting menurut saya.

M: Baik, untuk pertanyaan selanjutnya pak Seberapa besar perhatian perusahaan terhadap keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*)? Apakah ada kebijakan khusus untuk meningkatkan aspek ini?

P: Untuk perkebunan kelapa sawit, menurut saya *work-life balance* itu belum bisa sepenuhnya diterapin ya, tapi kita mendukung pemenuhan kebutuhan staf seperti itu, *work life balance* itu ga semua staf membutuhkan itu. Contoh, dia *extra effort* dan dia dapet insentif yang banyak nah itu, yang penting kita *balance* dalam arti kompensasi *benefit*-nya, apa yang sudah di *extra effort* kan berdampak pada kompensasi dan *benefit*-nya, nah itu yang kita *balance* kan. Kalau *work-life balance* yang ditangkap pada umumnya, dalam hal ini gen Z biasanya adalah 09.00 to 17.00, gua kerja jam 8 ya balik jam 5 sore, nah itu disini belum seperti ini. Pernah terjadi di pemanen itu yaudah jam 1 udah selesai, ya pendapatannya ga lebih besar dari perusahaan kompetitor dan dia pun pindah ke sebelah, karena disana tidak dipaksa untuk pulang jam 1, dia dimaksimalkan sebanyak banyaknya dapet buah lalu dia dapat premi besar, gajinya bisa 11 juta. Kecuali kalo di jenis perusahaan lain mungkin bisa tapi kalau di perusahaan kelapa sawit *work-life balance* ini belum bisa jadi faktor utama *engagement* karyawan tapi kompensasi dan *benefit* yang *balance* lah solusinya.

M: Baik, pertanyaan selanjutnya, apakah ada inisiatif khusus dari Divisi *People Organization Development* yang berfokus pada peningkatan keterikatan staf dengan perusahaan?

P: Yang pertama yang kita lakukan adalah kita edukasi *region* dengan laporan *turnover* itu memang merupakan tupoksi nya POD ya, *reporting manpower* itu penting sehingga teredukasi. Jadi strategi POD lebih ke mengedukasi dengan

report yang detail untuk mengedukasi masalah di staf ini *turnover* nya kenapa gitu jadi bisa dipetakan masalahnya kenapa, itu yang pertama. Kedua kita melihat beban kerja di masing masing sudah seimbang belum dengan kompensasi dan *benefit* nya, terus kita tempatkan para *leadership* nya kalau memang demografi nya gen Z kita jangan tempatkan manajernya *old style* gitu harus disesuaikan, lalu demografi *training* yang belum lengkap ya jangan dimasukan, training baru itu harus ditempatkan di tempat yang sesuai gitu, itu yang kita fokuskan strateginya jangan sampai tanpa aturan.

M: Baik, ini kita masuk ke sub bab yang terakhir yaitu evaluasi dan rekomendasi, pertanyaan selanjutnya berdasarkan data dan pengalaman Bapak di POD sebagai *department head*, apakah strategi retensi yang telah diterapkan selama ini cukup efektif? Jika belum, apa kendala utama yang dihadapi?

P: Kalau kita bicara tentang dampak *turnover* selama saya menjabat itu terjadi penurunan yang sedikit ya, tapi terjadi penurunan, itu yang saya jelaskan tadi angka resistensi nya itu di angka 10 %. Kebijakan kebijakan yang dilakukan memang sudah padat padat karya ya dari kompensasi dan *benefit* yang *balance,* terus penempatan yang relevan dengan demografi, terus *report turnover* yang interaktif yang bisa diakses oleh seluruh pimpinan, cuman kita memang harus belajar atau *benchmarking* dengan perusahaan lain yang bisa selaras dengan *background* perusahaan ataupun tidak, contoh pertambangan atau perminyakan ataupun retail untuk diambil ilmunya dalam mengatasi *turnover*. Tapi kalau kita ngomongin di perkebunan maka BGA yang menjadi *benchmark* untuk proses *turnover* ini.

M: Baik, untuk pertanyaan selanjutnya kalau dari Bapak sendiri apa prediksi Bapak terhadap tren *turnover* staf di perusahaan dalam beberapa tahun ke depan? Bagaimana sebaiknya perusahaan mengantisipasi hal ini?

P: Kita ngomongin prediksi berarti kita ngomongin tren, kejadian di 2020 sampai di 2025 itu penurunan berdampak karena kondisi *covid* ya. *Covid* itu membuat orang bertahan di perusahaan itu tinggi, karena peluang karir disaat krisis itu

tidak memungkinkan orang untuk bergerak kemana mana gitu tapi disaat kita melihat pergerakan politik di 2025 sampai 2026, potensi *turnover* itu akan terbuka kembali dan akan jadi peningkatan, begitu juga dengan kebijakan politik di perkebunan kelapa sawit, itu juga mempengaruhi peminatan di industri ini ataupun sampai pada proses PHK. Terkait peningkatan *turnover* ini yang kami khawatirkan, antisipasi perusahaan ya kembali lagi, kalau di BGA itu sudah kuat ya, misi nya itu di BGA sendiri yang pertama itu penguatan di *stakeholder*, yang kedua adalah kesejahteraan karyawan, yang ketiga adalah mengutamakan masyarakat sekitar. Dengan adanya fokus misi nomor dua itu menurut saya sudah menjadi fondasi ya bahwa kita *manpower* ini mempengaruhi operasional kita, tinggal kebijakan kebijakannya relevan terhadap kebutuhan karyawan tersebut. Contoh di gen Z, itu kalo kita ngomongin mereka, gen Z itu bekerja di perkebunan itu kebanyakan mereka gamau, lalu bagaimana caranya mengikat gen Z untuk bekerja di perkebunan? karena setelah 2 tahun mereka sudah cukup pengalaman lalu mereka mending kembali ke kota, itu tantangannya. Lalu tadi *work life balance*, apakah perkebunan bisa ga di *challenge* untuk *work from anywhere*? Itu yang sedang dikaji juga, karena pada saat *covid* itu sudah dicoba dan itu gagal, bahkan PNS pun gagal. Lalu yang ketiga, disaat kelangkaan *manpower* lalu gen Z tidak mau bekerja maka kita harus siap sistem dan mekanisasi, atau otomasi. Jadi ketiga itu menurut saya yang harus ditekankan.

M: Baik, ini pertanyaan terakhir ya Pak, apa rekomendasi utama dari Bapak sendiri selaku *department head* divisi *Organization Development* untuk meningkatkan efektivitas strategi retensi di PT Bumitama Gunajaya Agro?

P: Kalau dari ide saya sendiri sih, ini ide murni ya, kamu tau ga sistem kerja *roster*? Itu yang 2 bulan kerja 2 minggu cuti kaya dipertambangan.

M: Saya belum tahu Pak sistem kerja tersebut.

P: Kayanya di perkebunan sudah mulai sistemnya seperti itu, untuk memikat gen Z agar mau bekerja di perkebunan coba di cek aja. Jadi mekanismenya itu rotasi

jadi dia bisa cuti, di perkebunan belum banyak menerapkan ini, *roster* itu bisa jadi solusi karena gen Z ga banyak minat di kebun jadi masih butuh memahami cara berpikir mereka di luar sana, nah itu bisa jadi solusi. Seperti dipertambangan dan perminyakan mereka bisa hidup kenapa? Karena dia *roster*, andaikata kalau perminyakan atau pertambangan tidak menerapkan itu mereka ga laku, itu aja rekomendasi dari saya.

M: Baik terimakasih banyak Pak Panji atas waktunya pada *interview* kali ini.

Lampiran 7: Transkrip Wawancara Officer Bapak Maulana Salam

INFORMAN TIGA

Wawancara : 1 kali melalui media *Zoom Meeting*

Informan/Status : Maulana Salam/ Bapak Alam (A) / *Officer* People Organization Development

Umur : 27 tahun

Jenis Kelamin : Laki laki

Masa Kerja Peneliti : 4 tahun

Peneliti : Makky (M)

Fakultas/angkatan : FBE/2021

Perihal : Analisa Faktor Penyebab *Turnover* Staf Terhadap Strategi Retensi pada PT Bumitama Gunajaya Agro

Tipe Wawancara : Wawancara Semi terstruktur

Waktu Pelaksanaan : Rabu, 9 April, 2025 pukul 18.30

M: Baik, sebelumnya saya menginformasikan bahwa percakapan ini akan direkam untuk kebutuhan transkrip. Mungkin langsung saja ya Mas Alam ya untuk wawancaranya. Sebelumnya saya juga menginformasikan bahwa pertanyaan ini terbagi menjadi beberapa sub bab. Yang pertama ada gambaran umum *turnover* perusahaan. Yang kedua ada faktor penyebab *turnover*. Yang ketiga ada strategi retensi yang telah diterapkan. Dan yang terakhir ada evaluasi dan rekomendasi. Baik, langsung saja saya mulai pertanyaannya. Untuk pertanyaan yang pertama, bagaimana sih tren *turnover* staf di PT Bumitama Gunajaya Agro dalam beberapa tahun terakhir? Apakah meningkat atau menurun? Dan yang menjadi penyebab utama dari tren tersebut apa?

A: Baik, Mas Makky. Sebelumnya perkenalkan saya Maulana Salam dari HC BGA. Mungkin untuk menjawab bagaimana tren dari *turnover* di BGA sendiri. Untuk tren di BGA sendiri, untuk saat ini sebenarnya dinamikanya tidak *stuck* turun atau naik jadi pertengahan. Dimana secara keseluruhan untuk *turnover* itu dari tahun 2018 sampai dengan 2024 itu menurun. Itu menurun dari awalnya 11,5% menjadi 9,05%, dikarenakan ada beberapa perbaikan dari perusahaan BGA sendiri. Salah satunya, apa yang menjadi tantangan di tahun sebelumnya dijadikan evaluasi di tahun selanjutnya, seperti itu. Jadi kalau misalnya secara dibanding 2018 sampai ujung menurun. Tetapi secara per tahunnya 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 sampai 2024 itu dia naik turun. Tidak selalu menurun, tidak selalu naik.

M: Baik, lalu untuk yang menjadi penyebab utamanya apa Mas dari tren tersebut? Kenapa bisa naik turun ataupun bisa cenderung tinggi atau sebagainya

A: Kita perlihatkan aja ya kalau gitu saya izin *share* untuk link-nya. Jadi kalau misalnya melihat dari tren apa sih yang menjadi penyebab *turnover* tetap ada ya meskipun menurun, bisa terlihat disini dari tahun 2018 menurun sebenarnya sampai dengan 2024 sebesar 9,05%, kenapa masih ada *turnover* misalnya? Masih ada 141 menjadi *resign* di tahun 2024 itu dikarenakan ada beberapa alasan, bisa dilihat di alasan *resign* di bawah sebanyak 52% memang mereka menginginkan *career development* dan *high salary*. Untuk *high benefit*-nya di luar mungkin ada tawaran yang lebih besar dan merasa memang di *career development* di luar ada perbaikan dibanding ketika di BGA begitu.

M: Baik, untuk pertanyaan keduanya Mas ya. Kira-kira apakah BGA sudah pernah melakukan *benchmarking* dengan perusahaan yang sejenis? kemudian seberapa besarnya *turnover* staf dibandingkan dengan standar industri perkebunan kelapa sawit lainnya?

A: Kalau secara *benchmarking* berapa persentase *turnover* memang kami sudah melakukan. Kami melakukan dengan perusahaan-perusahaan lain dengan perkebunan kelapa sawit dan terbesar juga di Indonesia dan kami lihat bahwa

secara *turnover*-nya memang pasti kalau perusahaan sawit itu ada *turnover*-nya dikarenakan mungkin melihat dari *career development, high salary*. Dan juga melihat dari secara informasi mungkin dari perusahaan lain bagaimana perusahaan ini itu dan mereka mencoba untuk berpindah-pindah. Tetapi Mas kalau bisa diketahui oleh mas Makky dan juga dari tim peneliti bahwasannya mereka itu ketika *turnover* mereka putar-putar, biasanya kalau dari BGA ke perusahaan ini, dari perusahaan ini ke perusahaan ini, akhirnya balik lagi ke BGA seperti itu karena mereka melihat *career development*-nya bagaimana cara men-*develop* dari perusahaan masing-masing.

M: Apakah *turnover* tersebut lebih sering terjadi kira-kira pada *level* apa dan di divisi apa? Alasannya apa? Kenapa yang menyebabkan perbedaan tersebut?

A: Baik Mas Makky, kalau untuk yang *turnover* itu kan sebenarnya bisa dilihat di sini bahwa *turnover* terbesar itu berada di grade jabatan *officer* atau *assistant* atau staf. Di mana memang pada jabatan saat ini itu memang ketika labil nya itu lebih tinggi, karena mereka kan nyambung dengan alasan *resign* nya dimana mereka mencari *career development* yang lebih baik di luar ataupun *high salary* di luar. Karena mereka mungkin di masa kita harus mengetahui bahwa masa-masa *staff officer* itu tuh masa-masanya ketika labil, atau ketika mencari jati diri, mencari perusahaan yang menurut dia nyaman. Bisa dilihat bahwa di sini terbesar juga di masa kerja 2-5 tahun. Artinya di 2-5 setengah tahun ini memang di masa-masa mereka mencari karakter, mencari perusahaan yang menurut mereka nyaman seperti itu Mas Makky.

M: Saya lanjut ke pertanyaan sub bab selanjutnya yaitu faktor penyebab *turnover*. Faktor penyebab *turnover* itu kira-kira tadi kan sudah dijelaskan juga ya bahwa *grade* nya rata-rata itu memang karena *high salary*. Nah terus kira-kira faktor utama yang menyebabkan meninggalkan perusahaan itu apakah lebih banyak dari eksternalnya atau internalnya?

A: Maksudnya gimana nih eksternal internalnya?

M: Apakah dari luar perusahaan, apakah ada tawaran lain ataupun ada beberapa hal yang memang dari luar perusahaan itu mempengaruhi?

A: Sebenarnya kan kalau misalnya tim *recruitment* dari masing-masing perusahaan kan biasanya dia ada *hunter*-nya ya. Pasti ada penawaran mungkin ya, penawaran dari luar, menawarkan diri, bahwa pasti mereka mencari tuh, oh di BGA ini ada orang-orang ini, ini bagus nih, kita coba tawarin gitu kan apakah dia mau atau tidak. Akhirnya dia misalnya dengan tawaran yang sekian-sekian gitu misalnya. Nah itu bisa aja melalui sana, tapi tidak menutup kemungkinan juga mereka memang mencari sendiri. Mencari mana perusahaan yang menurut mereka bisa meningkatkan *career development* atau *high salary* nya gitu.

M: Baik, berarti kalau untuk faktor internal dan eksternalnya kira-kira *balance* atau emang lebih banyak internal atau eksternal?

A: *Balance.*

M: Baik, untuk pertanyaan selanjutnya Mas. Seberapa besar sih pengaruh kompensasi dan *benefit* dalam memengaruhi keputusan staf untuk bertahan atau keluar dari perusahaan? kemudian kira-kira bagaimana perbandingannya dengan perusahaan sejenis di industri kelapa sawit ini?

A: Kalau menurut saya, bisa dilihat dari sini, dari *share* ini nih, *dashboard* kami, dominan memang *career development* dan *high salary* pengaruhnya cukup besar. Artinya dari sekitar 100% orang yang *resign*, itu 52% dominan oleh *career development* dan *high salary*, Mas. Pasti mengenai hal alasan *resign* itu *career development* dan *high salary* ini, memang jadi alasan utama di kelapa sawit di perusahaan lain pun sama juga. Artinya mereka pun melihat dari *career development* dan *high salary*. Jarang-jarang mungkin kalau misalnya, yang terbesar yang kedua kan sebenarnya *family responsibility*. Ketika dia *family responsibility*, kalau kami *track* dari kegiatan mereka, itu mereka biasanya jarang untuk masuk lagi ke dunia perkebunan kelapa sawit tapi mungkin di daerahnya membangun usaha dan sebagainya. Di perusahaan lain pun sama seperti itu juga, Mas Makky.

M: Baik, ke pertanyaan selanjutnya, kira-kira bagaimana kepuasan staf terhadap budaya organisasi, dengan pemimpinnya juga, dan lingkungan kerja juga. Kira-kira dari ketiga faktor tersebut, apakah ada faktor yang lebih dominan atau tidak, yang membuat staf merasa tidak nyaman.

A : Dari secara lingkungan kalau kami bisa sebutkan, di BGA sendiri lingkungan di BGA itu kita dikuatkan dengan tiga pilar budaya BGA. Jadi ini yang saya rasakan juga ketika Mas ataupun staf yang di sini, saya pun pernah bertanya kepada staf yang ketika keluar ataupun masih yang bertahan di sini, apa sih yang menjadi kelebihan di BGA secara lingkungannya? mereka sebutkan memang secara lingkungan enak, dimana kita punya adab, etika, dan juga memanusiakan manusia, karena tiga pilar tersebut yaitu dengan adanya moralitas, kapabilitas, dan integritas. Jadi mereka meskipun bekerja di sawit berada di perkebunan berada jauh dari kota, mereka tetap melakukan hubungan manusianya memang bagus seperti layaknya ketika ada di suatu organisasi atau kampung. Secara lingkungan bagus secara kepemimpinan dari kami keterbukaan dan transparansi juga, dimana bisa dibuktikan bahwa ketika ada masukan-masukan dari bawahan itu kita serap kita lakukan pelatihan kita lakukan *sharing session* antara staf dengan staf lain ataupun dari pimpinan ke bawahan. Terus budaya organisasi tadi yang saya sebutkan juga Mas kalau misalnya secara budaya organisasi, di sini dengan kuatnya tiga pilar budaya BGA dan enam nilai BGA juga, diusahakan oleh perusahaan bahwa setiap manusia, setiap karyawan yang ada di sini untuk terus berkembang sesuai dengan budaya-budaya di BGA, kita ada budaya nya sendiri.

M: Baik Mas, tadi dari ketiga faktor tersebut sudah dijelaskan oleh Mas Alam, kalau dari Mas Alam sendiri kira-kira dari ketiga faktor tersebut, faktor dominan yang paling dominan yang membuat staf tersebut merasa nggak nyaman dari ketiga faktor tadi budaya organisasi kah, kepemimpinan kah, atau lingkungan kerja kah, yang paling dominan yang membuat staf tersebut tidak nyaman sehingga *turnover*, kira-kira bagian yang mana?

A: Kalau membaca dari sini, sepertinya dari tiga itu tidak berpengaruh cukup besar dari kepemimpinannya. Karena tadi yang saya bilang bahwa kepemimpinan di kita itu memang ada garis hierarkinya, ada sebagai atasan, manajer-manajer, askep, terus *managing director*. Tapi itu belum menjadi alasan bahwa itu menjadi besar, jadi di luar itu justru kebanyakan dilihat dari alasan *resign* karena *career development* sudah jelas. *High salary* dan *career development* di luarnya.

M: Baik, berarti dari ketiga itu tidak ada yang signifikan atau berpengaruh ke *turnover*.

A: Tidak terlalu berpengaruh

M: Baik untuk pertanyaan selanjutnya, apakah beban kerja dan tekanan kerja berkontribusi terhadap *turnover*? apabila iya, bagaimana dampaknya terhadap produktivitas dan kesejahteraan staf?

A: Sebenarnya gini, kalau misalnya beban kerja, kita sudah menganalisa melalui *workload analysis* dari masing-masing jabatan. Artinya ketika ada kelebihan dan kekurangan dari jabatan tersebut untuk pekerjanya terjadi *overload* atau *in load* atau di luar pekerjaannya, itu kami sesuaikan biasanya. Kemungkinan besar kalau masalah kemampuan mereka ketika keluar, bukan karena masalah *overload* dari pekerjaan, tetap saya menyebutkan *high salary* dan *career development*, ataupun ada yang keluar, contoh disini, jadi misalnya *running away* atau *working environment*, artinya memang kabur ataupun karena lingkungan dia tidak bisa mengikuti dari budaya BGA. Misalnya ada beberapa staf yang mencoba dari kota untuk mencoba di perkebunan kelapa sawit, dan itu pasti ada terjadi saring menyaring seleksi alam, pasti ada yang keluar juga cuma yang penting kalau kami kan batasnya 12%, yang penting tidak lebih dari 12% Seperti itu, Mas.

M: Baik. Kemudian pertanyaan selanjutnya, bagaimana peran jenjang karir dan pengembangan kompetensi dalam mempertahankan staf tersebut? Apakah perusahaan telah menyediakan program yang efektif dalam aspek tersebut?

A: Baik, terima kasih untuk pertanyaannya bagus sekali Mas. Untuk di BGA sendiri, secara kami di grup departemen *Human Capital*, sudah mempersiapkan di mana secara struktur kita ada tim HC bagian *Development* dan *Operational*. Secara pengembangannya, bagaimana cara *turnover* ini tidak turun, itu pertama melihat pasti dari *career path* ataupun jenjang karir dari masing-masing karyawan. Di sana kita fokuskan kepada orang-orang yang misalnya punya potensi yang baik supaya tidak keluar, bagaimana caranya kita kembangkan. Dibantu dengan tim *Learning and Development* yang kami disebutkan di BCU. Di sana mereka dilatih untuk menyiapkan kompetensi secara *hard skill* maupun *soft skill*-nya, itu untuk dari karyawannya. Bagaimana kalau misalnya orang-orang baru? Di sini kan *case* nya orang-orang yang muda-muda yang terjadi *resign* nya, yang orang muda pun kami persiapkan. Sebagai evaluasi, kita ada 5 ING dimana ada *upgrading, refreshing, retooling*, terus *commissioning* dan sebagainya. Jadi ketika ada staf baru atau dari *fresh fraduate* MT, kita ada pelatihannya. Mereka misalnya dilatih di masa 2 tahun kerja, ada *upgrading* untuk orang-orang baru yang baru masuk BGA, yang dari eksternal kami latih dalam bentuk *commissioning* untuk mengenalkan budaya BGA. Terus bagaimana cara orang-orang yang misalnya sudah terlihat mau *resign*, kami juga sudah menyiapkan dari tim HC bagian operasional itu ada tim HRBP, *Human Resource Business Partner.* Kita lihat apa yang menjadi alasan dia keluar, apakah itu bisa dipertahankan atau tidak secara berkarir di BGA sendiri dan ketika alasan tersebut misalnya seperti ragu, kami kuatkan bagaimana agar kuat, bagaimana agar bisa disesuaikan dengan kemampuan dan kemauan dari si karyawan tersebut. Pun ketika terjadi, misalnya terjadi tetap *resign* berarti itu memang kemauan sendiri melihat dari terjadinya kesepakatan kedua belah pihak antara perusahaan dengan si karyawan sendiri. Mungkin itu, Mas.

M: Jadi kira-kira kalau penerapan kebijakan tersebut, penerapan program tersebut dinilainya efektif atau tidak?

A: Untuk saat ini termasuk efektif, mungkin dari *dashboard* ini kita lihat secara signifikan dari 2018 memang turun artinya efektif. Artinya kita sebagai

perusahaan mau untuk meng-*engage* dari si karyawan yang akan keluar. Tapi apakah yang paling efektif? Belum tentu, karena kami di perusahaan BGA itu termasuk di HC selalu mengevaluasi apa yang menjadi kekuatan untuk perusahaan tetap mempertahankan karyawan-karyawan yang ada di BGA, meningkatkan potensinya, dan juga menyesuaikan dengan kemampuan agar kemampuannya bisa dimaksimalkan oleh BGA sendiri, oleh perusahaan kita sendiri.

M: Baik, mas untuk pertanyaan selanjutnya, apakah ada kebijakan atau praktik internal perusahaan yang secara tidak langsung itu mempengaruhi tingkat *turnover*? Apabila ada, kebijakan mana yang perlu dievaluasi?

A: Sebenarnya untuk kebijakan untuk menjaga *turnover* itu banyak sekali. Salah satu kebijakan yang diberikan oleh perusahaan agar tetap bertahan karyawan-karyawan contohnya dengan adanya KPI, di mana KPI ini akan diberikan setiap tahun di akhir tahun, dan ketika nilainya tercapai akan mendapatkan kompensasi atau uang bonus yang menyesuaikan dengan nilai BGA, itu salah satu juga dari perusahaan. Kedua, misalnya kebijakan untuk cuti, biasanya kalau cuti di perusahaan diberikan 12 hari secara peraturan perusahaan, ketika di lapangan kita diberikan 18 hari cutinya. Itu sebagai kebijakan perusahaan yang tertulis untuk membantu *turnover* tetap bertahan seperti itu. Yang ketiga, ada juga mengenai IOM-IOM dan memo-memo, contohnya saat ini kita adanya memo tunjangan *unit value*, yang sebelumnya Mas Makky garap juga dengan kami di mana tunjangan *unit value* itu untuk mempertahankan *turnover* ketika unitnya ada berada jauh, berada berat, kerjanya berat, dan juga ada beberapa kondisi yang bisa disebutkan cukup berat, itu diberikan kompensasi nilai lebih *achievement* untuk mereka. Selain itu ada juga untuk menahan, kita ada insentif kinerja dari masing-masing jabatan apalagi yang di lapangan itu insentif kerjanya sangat diperhatikan tiap bulannya seperti itu.

M: Baik, tadi kan sudah dijelaskan kebijakan yang memang menanggulangi atau mempertahankan tapi kalau misalnya dibalik, kebijakan yang justru malah

bikin *turnover*, kira-kira ada atau tidak? apabila ada, kira-kira apa yang harus dievaluasi?

A: Paling kalau kebijakan sejauh ini, kebijakan yang jadi *turnover*, sepertinya belum ada. Cuma ketika pemberian SP1, SP2, surat peringatan, itu bukan kebijakan tapi dikarenakan kelalaian dari si orang tersebut. Ketika terjadi SP, mereka tidak puas, misalnya merasa benar, merasa tidak salah, dsb dibanding disini tidak berkembang, saya mencoba untuk di luar saja, paling itu yang menjadi *turnover*-nya. Tapi kalau SP itu dikarenakan kelalaian diri sendiri baik SP1, SP2, sampai dengan 3 seperti itu.

M: Berarti secara garis besar tidak ada kebijakan yang mempengaruhi secara langsung *turnover*?

A: Kalau menurut saya tidak ada, karena semua haknya oleh karyawan dan staf sudah diberikan oleh perusahaan. Baik secara material maupun non-material.

M: Pertanyaan selanjutnya ya Mas, seberapa besar pengaruh faktor eksternal seperti daya tarik perusahaan pesaing, lokasi geografis, kondisi ekonomi, dan regulasi? Seberapa besar pengaruh hal-hal tersebut terhadap *turnover* staf?

A: Kalau dari alasan lima *resign* di bawah ini, pengaruhnya 52%. dari lima faktor penyebab *turnover*-nya 52% ada di *career development*, sisanya cuma 25%, 12%, 7%, dan 3%.

M: Kalau faktor eksternal seperti yang tadi saya sebutkan, hal-hal eksternal seperti lokasi geografis, kondisi ekonomi, dan regulasi. Hal-hal tersebut mempengaruhi juga? dan seberapa besar pengaruh hal-hal tersebut.

A: Cukup besar, selain dari alasan *career development* dan *high salary*, mereka biasanya mendekati dengan daerahnya. Di *family responsibility* itu memang bukan hanya alasan dia keluar terus akhirnya tidak usah di sawit juga, mereka biasanya menyesuaikan dengan daerah. Contoh di kelapa sawit kan kebanyakan orang Sumatera, mereka pada ada yang balik lagi ke daerah, berarti

kondisi geografis cukup besar untuk pengaruh ketika *turnover* terjadi, karena kita di perusahaan BGA ini kebanyakan di Kalimantan, di Sumatera cuma di Riau, itu pun hanya 2.000 sekian hektare otomatis tidak semua bisa masuk ke Sumatera. Jadi kondisi geografis mempengaruhi, kalau untuk peraturan regulasi tidak ada kayaknya belum ada pengaruh yang cukup besar. Terus satu lagi apa?

M: Kondisi ekonomi.

A: Kondisi ekonomi enggak, karena secara taraf kehidupan ekonomi di perusahaan sawit menurut saya cukup memberikan kesejahteraan bagi karyawannya. Ini untuk kalau perusahaan sawit, karena kalau secara gaji, perusahaan sawit dia pasti di atas UMR.

M: Berarti kurang lebih berpengaruh tapi yang paling berpengaruh memang tadi untuk *career development* itu tetap yang paling pertama.

A: Betul.

M: Selanjutnya ke sub bab selanjutnya, ke strategi retensi yang telah diterapkan. Apa saja strategi retensi yang telah diterapkan perusahaan untuk mengurangi angka *turnover* ini dan sejauh mana strategi tersebut terbukti efektif?

A: Sebenarnya tadi kan sudah dijelasin untuk seberapa efektif bisa terlihat dari grafiknya. Memang grafiknya ini kita secara tahun dibandingkan 2018 memang menurun. Kalau ditanyakan banyak nggak usaha-usaha perusahaan agar si karyawan itu bisa *turnover*-nya turun, tadi saya bilang secara sisi HC banyak sebenarnya. Cuma kalau dari sisi HC kita bangun struktur organisasi dalam bentuk operasional dan *development. Team development* fokus kepada pengembangan karir mereka, fokus kepada bagaimana agar produktivitas tinggi, dan juga bagaimana cara mendukung mereka di lapangan dengan sudut pandang dari HC. Untuk di *operation* mereka menyiapkan untuk insentifnya, menyiapkan untuk pembayaran gajinya, melihat dari tim HRBP untuk melihat apakah ada orang-orang yang mempunyai demotivasi dan dipendekatan. Di sisi lain banyak juga, terus juga dari segi *operation* kita sekarang sudah

menyesuaikan untuk yang bagian lapangannya yang awalnya misalnya *regional head* pegang 60 rIbuhektare, kita kasih 30 rIbuhektare. Terus di sini juga ada tunjangan-tunjangan yang lain, tunjangan *unit value*, tunjangan insentif, tunjangan bonus, THR dan sebagainya itu adalah kewajiban. Di sini juga kami sering mengadakan *sharing session* untuk *sharing-sharing* antara pimpinan dan juga bawahan untuk *mendevelop* mereka. Bahkan kita untuk memperkuat karyawan-karyawan, bahkan ibu-ibunya dibuat ibu-IbuPKK, untuk dibangun PKK-nya diperhatikan oleh tim BGA sendiri bagaimana agar ibu-Ibubetah. Terus selain itu juga *development* untuk anak-anaknya agar anak-anaknya betah di kebun kita sediakan yayasan bumitama seperti itu.

M: Baik mas, untuk pertanyaan selanjutnya apakah perusahaan sudah melakukan *exit interview* secara rutin? apabila sudah, kira-kira apa temuan utama dari hasil wawancara tersebut?

A: Kalau *exit interview* ketika mereka sudah melakukan keluar, mereka kan diwajibkan untuk membuat *one month notice*, dan mereka pasti ada *exit interview*. Kalau misalnya secara banyak alasannya, pasti alasannya saya tetap di alasan *resign* mengenai *career development*. Mereka bilang, Pak, mohon maaf saya ingin keluar karena saya mendapat tawaran lebih besar di sana. Misalnya dari awal *officer* menjadi manajer, ataupun dari manajer menjadi GM, atau menjadi direktur, itu kemauan dari mereka sendiri, kita tidak bisa tahan-tahan, ataupun naik gaji sekitar 30-40 persen, itu kan haknya mereka. Kita gabisa tahan lagi kalau seperti itu.

M: Baik. Berarti tetap ya Mas, temuan utamanya dari *career development* ya?

A: Betul.

M: Baik pertanyaan selanjutnya, bagaimana peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung retensi staf? Apakah ada gaya kepemimpinan tertentu untuk berkontribusi terhadap loyalitas? Apa justru malah membuat *turnover*?

A: Sebenarnya salah satu kelebihan menurut saya di pimpinan BGA itu, kepemimpinannya memang tegas. Kita memang mengikuti apa yang menjadi arahan pimpinan, menjadi keputusan dari pimpinan kita ikuti kita aminkan. Apakah di BGA itu kepemimpinannya bisa mempertahankan *turnover*? Ya, betul, kenapa? Dikarenakan di BGA sendiri, secara gaya kepemimpinan kalau saya rasakan bahwa pimpinan di BGA itu mempunyai sifat transparansi terhadap karyawan. Artinya ketika, kenapa sih ini harus dilakukan? Itu dijelaskan, itu harus kenapa dilakukan. Selain itu, mereka juga memberikan ilmu juga para pimpinan kepada bawahannya. Contoh nih, ketika kita misalnya bingung dalam mengerjakan apa, mereka mengajarkan untuk teknis dari pekerjaan tersebut, apalagi misalnya ada kendala mengenai kemampuan karakter kita yang harus diperbaiki, mereka terbuka memberi tahu dan kita pun menerima ketika diberitahu oleh pimpinan kita.

M: Berarti, malah gaya kepemimpinan tersebut hasilnya itu meningkatkan loyalitas kah, atau malah justru membuat *turnover* kalau yang terjadi pada prakteknya itu?.

A: Malah itu membuat *turnover* nya turun, begitu

M: Baik Mas, untuk pertanyaan selanjutnya Mas seberapa besar perhatian perusahaan terhadap keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*)? Apakah ada kebijakan khusus untuk meningkatkan aspek ini?

A: Oh ada, jadi kan di masing masing operasional itu ada pimpinan nya sendiri namanya *regional head*, mereka diberikan kebijakan agar membuat karyawan betah di kebun, secara budget kita sudah mempersiapkan secara fasilitasnya baik fasilitas sekolah, fasilitas kesehatan, fasilitas olahraga, hobi mereka disediakan. Mereka itu kan di kebun seperti kota didalam kebun, disana ada tempat badminton nya, ada tempat tenis meja nya, ada tempat tenis lapangannya, ada tempat basket nya, itu untuk menunjang kebetahan dari karyawan tersebut. Dilakukan juga olahraga rutin setiap hari jumat malam gitukan. Contohnya di salah satu daerah, mereka melakukan goes sepeda

bareng mengelilingi kebun gitukan, itu untuk meningkatkan kebersamaan satu sama lain seperti itu.

M: Baik Mas, ini kita masuk sub bab terakhir Mas bagian evaluasi dan rekomendasi, berdasarkan data dan dari Mas Alam sendiri selama di BGA dan sebagai *officer*, apakah strategi retensi yang telah diterapkan selama ini cukup efektif? Jika belum, apa kendala utama yang dihadapi?

A: Kalau menurut saya, secara efektif atau tidak kalau melihat tren yang tadi memang itu cukup efektif menurunkan, tetapi jika evaluasinya untuk selanjutnya adalah melihat dari alasan *high salary* maupun *career development* berarti kita harus ada evaluasi dari sana, dimana kita harus melakukan *benchmarking* bagaimana secara *salary* dari kita dan perusahaan lain itu bagaimana. Kedua, mengenai *career path* dari masing masing orang atau jabatan kita perhitungkan, agar masing masing orang atau jabatan bisa memaksimalkan potensi dari masing masing jabatannya, seperti itu Mas.

M: Baik mas, beberapa strategi tadi itu kan dinilai cukup efektif ya mas, kalau untuk kendala nya sendiri itu bagaimana mas?.

A: Iya betul, jadi gini Mas, apa yang jadi kendala di kita yaitu kita bagaimana cara menurunkan faktor alasan *career development* dan *high salary* itu turun kan, caranya kita mengevaluasi misalnya menganalisa bagaimana gaji atau *profit* atau *salary* di kita dengan perusahaan lain, kita analisa secara *worload* kerjanya, apakah benar gaji tersebut pas dengan apa yang dia kerjakan gitukan kita analisa kembali, termasuk *career path* nya pun kita harus evaluasi kembali kendala nya seperti itu, agar orang orang bisa menikmati hasil dari kompetensi masing masing. Bahkan misalnya kita adakan *cross career,* kita harus evaluasi apakah itu efektif atau tidak gitu.

M: Baik mas, pertanyaan selanjutnya Apa prediksi Mas Alam terhadap tren *turnover* staf di perusahaan dalam beberapa tahun ke depan? Bagaimana sebaiknya perusahaan mengantisipasi hal ini?

A: Baik, kalau menurut saya daya minat perusahaan sawit juga cukup besar untuk lulusan kuliah yang ada di indonesia begitu juga dengan perusahaan terkemuka lain, dikarenakan *salary* nya cukup besar juga. Kalau menurut saya untuk selanjutnya, dikarenakan generasi nya berbeda kemungkinan besar *turnover* nya akan cukup besar, dan akan cukup menjadi tantangan di tahun selanjutnya. Besar atau tidaknya saya tidak bisa memprediksi cuma akan termasuk cukup besar juga. Kemudian bagaimana potensi tersebut kita antisipasi, yaitu dengan cara apasih yang diinginkan oleh karyawan karyawan tersebut khususnya nanti di generasi Z atau *Alpha* gitu. Kita perhatikan kita harus sesuaikan mereka maunya seperti apa, kemampuan dan kemauan mereka, juga memaksimalan kemampuan mereka selama menempuh pendidikan dibangku sekolah atau kuliah dulu. Kalau saya percaya perusahaan sawit itu tidak akan ada habisnya, karena sawit itu jadi bahan bahan untuk kebutuhan sehari hari seperti minyak goreng itu digunakan manusia secara *continue,* kalau untuk berlanjut atau tidak itu akan tetap berlanjut seperti itu.

M: Baik, ini pertanyaan terakhir Mas, apa rekomendasi utama dari mas Alam sendiri selaku *officer* dari divisi *People Organization Development* untuk meningkatkan efektivitas strategi retensi di PT Bumitama Gunajaya Agro?

A: Saya sebagai *officer*, kalau untuk di BGA sendiri bagaimana caranya untuk menjaga retensi dari *turnover*, yang pertama yang perlu dilakukan itu adalah memperhatikan *career* dari masing masing jabatan khususnya di *level officer,* untuk yang masa kerjanya sudah 3 tahun 4 tahun 5 tahun itu kita perhatikan, apa yang bisa kita kembangkan bagaimana cara agar dia nyaman juga sesuai dengan bayarannya, sesuai dengan apa yang diharapkan dan juga apa yang dikerjakan, itu yang saya harapkan. Dan juga, saya juga berharap pemimpin pemimpin bisa memberikan ilmu baik secara teknis maupun non teknis khususnya dalam *leadership,* untuk mempersiapkan kita sebagai *officer* bisa menjadi pemimpin yang baik di masa selanjutnya. Kita tetap di *keep and touch* oleh pimpinan meskipun memang antara pimpinan dan bawahan ada hierarki, tetapi saya berharap perusahaan saya pimpinannya bisa menjadi suri tauladan

bagi kami sebagai *officer* untuk kita ambil karakter karakter dari teknis teknis sebagai pimpinan seperti itu Mas.

M: Baik, Mas Alam terimakasih banyak atas waktunya yang sudah memberikan pengalaman dan *insightnya,* kepada saya untuk kelancaran penulisan tugas akhir.