

Analisis *Turnover* Karyawan untuk Perancangan *Employee Engagement* di PT X

Priscilla Angelica¹, Karina Agustin²

Abstract: PT X is one of the multinational companies in Indonesia that is engaged in consumer goods sector. This company houses around 30,000 employees spread throughout Indonesia. In the past two years, employee turnover has become one of the problem issue at PT X. The average employee turnover rate from 2016-2018 reaches 10-15%. This high level of turnover indicates that relationships between the company and employees are not well established. The company wants to improve this relationship by increasing employee engagement. The thing that needs to be done by the company is knowing the reasons and characteristics of employees first to determine the right employee engagement system/program/..... Reasons for employees were identified by exit questionnaire and analyzed using Pareto and 5 Whys Analysis. The characteristics of employees were analyzed by Chi-Square to determine the relationship of each characteristic on the employee's reasons. The results are then used as a consideration to determine and design employee engagement that appropriate to the needs and conditions of employees. This employee engagement proposal is expected to improve good relations between the company and employees so that trust, loyalty and dedication can be established.

Keywords: employee turnover, pareto, 5 whys analysis, employee engagement

Pendahuluan

PT X merupakan salah satu perusahaan multinasional di Indonesia yang bergerak dalam bidang *consumer goods*. Perusahaan ini berhasil menguasai 33% pangsa pasar Indonesia pada tahun 2017. Pencapaian diperoleh dengan adanya pengalaman, sistem yang baik dan kerjasama dari karyawannya. Perusahaan ini menaungi ±30.000 karyawan yang terbagi dalam sejumlah departemen dan tersebar di Indonesia. PT X adalah perusahaan yang peduli dan memperhatikan karyawannya, untuk itu perusahaan membentuk manajemen sumber daya manusia yang disebut *Industrial Relations* (IR). Peran IR adalah menjaga dan meningkatkan hubungan yang baik antara perusahaan dengan karyawannya. Peran ini diwujudkan melalui lima pilar, yaitu pelindung, pembimbing, pemersatu, pembina, dan pengembang (inovasi). Usaha ini dilakukan agar karyawan memiliki tempat dan hubungan kerja yang baik sehingga karyawan nyaman dan memiliki loyalitas bekerja di perusahaan.

Dua tahun terakhir *turnover* karyawan menjadi salah satu permasalahan yang diperhatikan oleh IR. *Turnover* karyawan menjadi perhatian karena tingkat *turnover* karyawan yang tinggi dengan rata-rata sebesar 10-15% untuk tahun 2016-2018. Tingkat *turnover* yang dibahas dalam penelitian ini adalah untuk karyawan bulanan dengan jabatan administrasi ke atas. *Turnover* karyawan yang tinggi ini dapat mengindikasikan bahwa hubungan perusahaan dan karyawan belum terjalin dengan erat, sehingga loyalitas dan dedikasi karyawan belum terbangun dengan baik. Hal ini didukung dengan Teori Gallup yang menyatakan bahwa *turnover* karyawan merupakan salah satu indikasi karyawan kurang “*engaged*” dengan perusahaan.

IR ingin meningkatkan hubungan dan keterlibatan karyawan dengan perusahaan melalui pilar *employee engagement*, sehingga *turnover* karyawan dapat diminimalkan. Hal yang perlu diperhatikan lebih dahulu adalah mengetahui alasan dan karakteristik karyawan yang memutuskan untuk mengakhiri masa kerjanya. Alasan dan karakteristik karyawan yang telah diketahui dapat digunakan sebagai dasar dan pertimbangan dalam perancangan *employee engagement* yang tepat sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan.

^{1,2} Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: priscillngelica@gmail.com, karinaagustin@petra.ac.id

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam perancangan *employee engagement* adalah wawancara dan analisis data. Wawancara dilakukan dengan departemen HR. Departemen HR merupakan pihak yang berhubungan langsung dengan karyawan dan mengetahui alasan karyawan memutuskan untuk mengakhiri masa kerjanya.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan prinsip Pareto, *5 Whys Analysis*, dan juga uji *Chi-square*. Prinsip Pareto digunakan untuk mengidentifikasi alasan karyawan yang mempengaruhi secara signifikan keputusan mengakhiri masa kerjanya. Alasan yang telah diketahui selanjutnya dicari akar permasalahannya dengan *5 Whys Analysis*. Uji *Chi-square* dilakukan untuk mengetahui karakteristik karyawan yang memiliki hubungan atau mempengaruhi keputusan karyawan mengakhiri masa kerjanya.

Prinsip Pareto

Prinsip Pareto ditemukan pada tahun 1897 oleh seorang ekonom Italia bernama Vilfredo Pareto. Prinsip Pareto ini dikenal dengan perhitungan 80/20, yaitu fokus pada 20% masalah yang dapat menghasilkan atau mempengaruhi 80% hasil akhir. Tujuan dari penggunaan prinsip ini adalah tercapainya efisiensi waktu dan biaya, karena perbaikan hanya dilakukan pada 20% masalah (Kosh [1]).

5 Whys Analysis

5 Whys Analysis populer pada tahun 1970 dalam penerapannya di *Toyota Production System*. Alat pemecahan masalah ini dilakukan untuk membantu menemukan akar permasalahan dengan pertanyaan “mengapa?” dan mendorong pertanyaan “mengapa?” lainnya untuk setiap jawaban. Manfaat alat ini adalah menemukan akar permasalahan dengan tepat dan penggunaannya mudah untuk diterapkan dan dipelajari (Card [2]).

Uji Chi-square

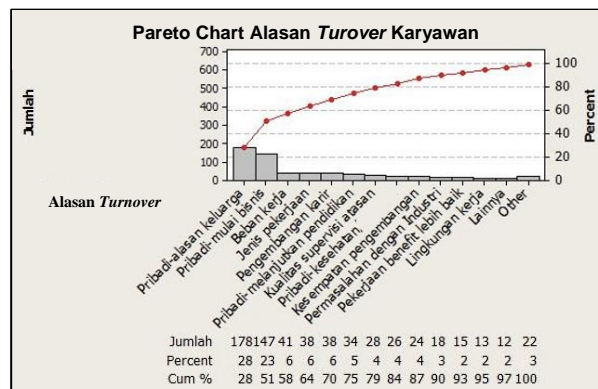
Uji *Chi-square* merupakan analisis statistik non parametrik pada dua variabel dengan skala nominal. Kegunaan uji *Chi-square* adalah menguji hubungan antara dua variabel (Flynn [3]). Uji *Chi-square* menghasilkan *Asympyotic Significance* (Asymp. Sig.) yang dibandingkan dengan nilai α sebesar 0.05. Nilai Asymp. Sig. yang lebih kecil dari nilai α menghasilkan tolak H_0 (Mehta dan Patel [4]).

Hasil dan Pembahasan

Bab ini memuat segala hasil identifikasi, analisis, dan usulan perancangan *employee engagement*. Identifikasi yang dimaksudkan adalah mengetahui alasan dan karakteristik karyawan yang mengakhiri masa kerjanya. Analisis dilakukan setelah mengetahui alasan dan karakteristik karyawan, dengan analisis dapat diketahui hal yang perlu dilakukan perbaikan. Usulan perancangan *employee engagement* adalah usulan solusi untuk tindakan *employee engagement* yang tepat sesuai masalah dan kondisi yang ada di perusahaan.

Identifikasi Alasan Karyawan

Alasan karyawan dapat diidentifikasi melalui *exit questionnaire*. Kuesioner ini menyediakan tujuh belas pilihan alasan karyawan memutuskan untuk mengakhiri masa kerjanya. Ketujuh belas alasan tersebut dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu alasan karena faktor pribadi dan faktor perusahaan. Alasan karena faktor pribadi yaitu perjalanan bisnis, keluarga, relokasi, melanjutkan pendidikan, mulai bisnis, dan kesehatan. Alasan karena faktor perusahaan yaitu jenis pekerjaan, pengembangan karir, beban kerja, kesempatan pengembangan, lingkungan kerja, kolega/teman kerja, kualitas supervisi atasan, kompensasi lebih baik, *benefit* lebih baik, permasalahan dengan jenis industri, dan lainnya. Data *exit questionnaire* ini selanjutnya diolah dengan prinsip Pareto.



Gambar 1. Pareto chart turnover karyawan

Prinsip Pareto dikenal juga dengan prinsip 80/20, yaitu fokus pada 20% permasalahan yang mempengaruhi 80% hasil. Pencapaian 80% ini bukanlah suatu ketetapan, yang diutamakan adalah pengaruh yang dihasilkan lebih besar daripada usaha penyelesaiannya. Hasil dari Pareto Chart memberikan informasi bahwa terdapat tujuh alasan karyawan yang mampu mempengaruhi hasil sampai dengan 79%. Ketujuh alasan tersebut adalah pribadi-alasan keluarga, pribadi-mulai bisnis, beban kerja,

jenis pekerjaan, pengembangan karir, pribadi-melanjutkan pendidikan, dan kualitas supervisi atasan. Tiga dari alasan hasil Pareto merupakan alasan karena faktor pribadi, alasan karena faktor pribadi tidak akan ditelaah lebih lanjut karena dapat mengganggu kepentingan pribadi karyawan. Empat alasan lainnya akan ditelaah lebih lanjut dan dicari tahu akar permasalahannya dengan 5 *Whys Analysis*.

Akar Permasalahan

Alasan beban kerja merupakan alasan pertama yang akan dicari akar permasalahannya. Masalahnya adalah beban kerja yang tinggi yang diterima oleh karyawan. Beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan stres bagi karyawan dan dapat mempengaruhi perusahaan secara negatif. Survei yang dilakukan di Amerika pada tahun 2006 menyatakan bahwa kerugian perusahaan akibat stres karyawan mencapai 69%, hal ini dikarenakan hilangnya produktivitas karyawan (Stander, et al. [5]). Akar permasalahan yang ditemukan atas hasil 5 *Whys Analysis* adalah banyak kompetitor, koordinasi dengan banyak pihak, atasan bersifat subjektif (bias), dan prestasi karyawan tidak diakui. Akar permasalahan banyak kompetitor dan juga koordinasi dengan banyak pihak bukanlah masalah dalam jangkauan dari IR. Usulan solusi yang dapat diberikan untuk banyak kompetitor adalah perusahaan harus terus melakukan *continues improvement* agar dapat terus bersaing. Usulan solusi untuk koordinasi dengan banyak pihak dapat dilakukan dengan memperbanyak diskusi, sehingga menemukan titik temu yang baik. Fokus masalah dari IR adalah atasan bersifat subjektif (bias), dan prestasi karyawan tidak diakui.

Alasan kedua yang dicari akar permasalahannya adalah jenis pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan yang tidak sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang seharusnya dilakukan. Akar permasalahan yang ditemukan atas hasil 5 *Whys Analysis* adalah perbedaan lokasi atasan dan karyawan, karyawan merasa segan, dan ada jarak antara karyawan dan atasan. Akar permasalahan perbedaan lokasi bukan masalah dalam jangkauan IR, permasalahan ini dapat diusahakan dengan fasilitas *skype*, *email*, telepon, dan lainnya yang sudah disediakan oleh perusahaan. Fokus masalah dari IR adalah karyawan merasa segan dan ada jarak antara karyawan dengan atasan.

Alasan ketiga yang dicari akar permasalahannya adalah pengembangan karir, karyawan sulit untuk mengembangkan karirnya di perusahaan. Akar permasalahan yang ditemukan atas hasil 5 *Whys Analysis* adalah ada jarak antara karyawan dan

atasan dan karyawan mengalami demotivasi. Demotivasi adalah penurunan motivasi untuk bekerja yang dialami oleh karyawan, sehingga karyawan tidak dapat bekerja dengan maksimal. Permasalahan pengembangan karir yang sulit sebenarnya juga dapat didasarkan pada persaingan antar karyawan di perusahaan yang tinggi.

Alasan keempat adalah kualitas supervisi atasan, karyawan menilai kualitas supervisi atasan tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan. Karyawan memiliki harapan bahwa atasan dapat memberikan dukungan pada karyawan. Akar permasalahan yang ditemukan atas hasil 5 *Whys Analysis* adalah perbedaan lokasi, karyawan merasa segan, dan karyawan mengalami demotivasi. Hasil dari analisis ini memiliki kesamaan dengan masalah-masalah yang sebelumnya. Akar permasalahan telah teridentifikasi, selanjutnya mengidentifikasi karakteristik karyawan.

Identifikasi Karakteristik Karyawan

Identifikasi latar belakang dilakukan untuk mengetahui karakteristik individu setiap karyawan. Penelitian ini mengidentifikasi delapan karakteristik karyawan, yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, status, masa kerja, jabatan, departemen kerja, dan kesesuaian lokasi kerja. Jenis kelamin dibedakan menjadi dua kategori yaitu pria dan wanita. Usia dibedakan menjadi tujuh kategori mulai dari usia 21 tahun hingga 55 tahun dengan panjang setiap kategorinya lima tahun. Tingkat pendidikan dikategorikan menjadi enam kategori mulai dari Sekolah Dasar hingga Universitas. Status dikategorikan menjadi empat, yaitu lajang, menikah, bercerai, dan menanda/menduda. Masa kerja dikategorikan menjadi delapan yaitu mulai awal hingga 35 tahun. Panjang setiap kategorinya adalah lima tahun, kecuali untuk 0-2 tahun dan 3-5 tahun. Jabatan dibedakan menjadi empat kategori yaitu staf, eksekutif, manajer, dan *head manager* ke atas. Departemen kerja terbagi menjadi Sembilan kategori, dimana terdapat satu kategori merupakan gabungan dari banyak departemen yang memiliki persentase kurang dari 1%. Kesesuaian lokasi kerja dibedakan menjadi dua kategori yaitu sesuai dan tidak sesuai. Sesuai artinya penempatan kerja karyawan sesuai dengan asal daerahnya, begitu juga sebaliknya.

Delapan karakteristik tersebut kemudian diuji dengan uji *Chi-square*. Uji *Chi-square* dilakukan dengan tujuan mengetahui apakah delapan karakteristik ini memiliki hubungan dengan alasan karyawan untuk memutuskan mengakhiri masa kerjanya. Uji *Chi-square* ini dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS. Uji *Chi-square* ini menghasilkan nilai Asymp. Sig. yang kemudian

dibandingkan dengan nilai α . Nilai Asymp. Sig. yang lebih kecil dari nilai α menghasilkan tolak H_0 . Hipotesa untuk uji *Chi-square* adalah:

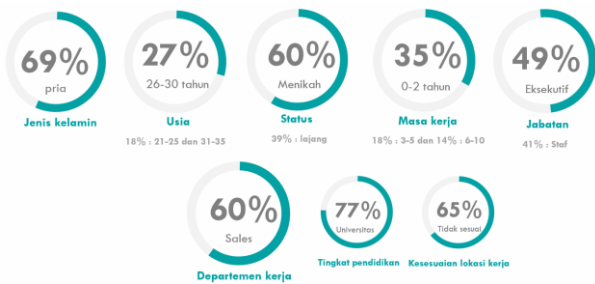
H_0 : Karakteristik tidak mempengaruhi alasan karyawan memutuskan mengakhiri masa kerjanya

H_1 : Karakteristik mempengaruhi alasan karyawan memutuskan mengakhiri masa kerjanya

Tabel 1. Hasil uji *chi-square* karakteristik jenis kelamin
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	74,161 ^a	15	,000
Likelihood Ratio	77,639	15	,000
Linear-by-Linear Association	1,140	1	,286
N of Valid Cases	634		

Gambar 2 menunjukkan hasil uji *Chi-square* karakteristik jenis kelamin dengan alasan karyawan mengakhiri masa kerjanya. Gambar tersebut ditunjukkan sebagai contoh hasil yang didapatkan. Hasil uji *Chi-square* terhadap delapan karakteristik menyatakan bahwa terdapat dua karakteristik yang tidak mempengaruhi atau memiliki hubungan dengan alasan karyawan memutuskan untuk mengakhiri masa kerjanya. Karakteristik tersebut adalah tingkat pendidikan dan kesesuaian lokasi kerja. Karakteristik lainnya memiliki hubungan atau mempengaruhi alasan karyawan memutuskan untuk mengakhiri masa kerjanya.



Gambar 2. Persentase karakteristik karyawan

Akar permasalahan dan karakteristik karyawan telah diidentifikasi. Kedua hasil identifikasi tersebut selanjutnya dianalisis bersama, untuk melihat hubungan dan keterkaitan satu dengan yang lainnya. Analisis dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hal yang perlu diperbaiki dan mencari usulan solusi *employee engagement* yang tepat.

Analisis Alasan dan Karakteristik Karyawan

Analisis dilakukan dengan melihat akar permasalahan dan karakteristik karyawan. Analisis dilakukan dengan menuliskan penjelesan menurut alasan karyawan mengakhiri masa kerjanya. Masalah yang dibahas adalah semua alasan yang

telah diidentifikasi akar permasalahan dan karakteristik karyawannya.

Analisis pertama adalah alasan beban kerja. Akar permasalahan dari beban kerja adalah atasan yang bersifat subjektif dan prestasi karyawan yang tidak diakui. Mayoritas karyawan yang mengakhiri masa kerjanya karena alasan ini adalah pria berusia 26-30 dan 51-55 tahun serta berstatus menikah. Karyawan dengan usia 51-55 tahun adalah usia mendekati masa pensiun, kekuatan dan pemikiran yang dimiliki kurang mampu mengikuti tuntutan pekerjaan dan transformasi yang dilakukan oleh perusahaan. Karyawan dengan usia 26-30 tahun juga melakukan hal yang sama, tentu bukan karena kekuatan yang menurun. Karyawan dengan usia tersebut mengakhiri masa kerja dikarenakan atasan yang subjektif dan prestasi yang tidak diakui, hal ini dilihat dari hasil *5 Whys Analysis*. Subjektivitas dan sikap atasan yang tidak mengakui prestasi karyawan kemungkinan besar dikarenakan komunikasi yang kurang sehingga hubungan tidak terjalin dengan baik. Hal tersebut menyebabkan karyawan segan dan canggung untuk berkomunikasi dan menyatakan pendapat pada atasan. Hal ini didukung dengan masa kerja karyawan yang cenderung singkat yaitu kurang dari dua tahun kerja.

Analisis kedua adalah alasan jenis pekerjaan. Akar permasalahan dari jenis pekerjaan adalah karyawan merasa segan dan ada jarak antara karyawan dengan atasan. Batasan antara karyawan dan atasan seharusnya dapat dihindari, karyawan dan atasan harus dapat saling mendukung, menopang, dan bekerjasama untuk keberhasilan bersama. Batasan akan selalu ada, namun yang diharapkan adalah batasan yang bersifat positif. Karakteristik karyawan yang mengakhiri masa kerjanya karena alasan ini adalah 79% karyawan pria berusia 26-30 tahun dengan status lajang. Karyawan memiliki jabatan sebagai staf dengan masa kerja kurang dari dua tahun. Akar permasalahan dan karakteristik karyawan saling mendukung satu dengan lainnya. Hasil ini memberikan informasi bahwa karyawan masih dalam tahap belajar dan mencari pekerjaan yang tepat. Karyawan yang masih dalam tahap belajar dan mencari tentu masih merasa segan untuk berkomunikasi dengan atasan dan menimbulkan jarak seperti hasil *5 Whys Analysis*. Karyawan juga belum cukup memiliki wewenang jabatan yang dimiliki adalah staf dan baru bekerja selama kurang dari dua tahun.

Analisis ketiga adalah alasan pengembangan karir. Akar permasalahan dari pengembangan karir adalah ada jarak antara karyawan dengan atasan dan juga karyawan mengalami demotivasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan membutuhkan dukungan dan motivasi untuk dapat komunikasi dan menunjukkan kemampuannya. Karyawan yang mengakhiri masa kerja karena alasan ini mayoritas adalah pria berusia 26-30 tahun dengan jabatan eksekutif dan masa kerjanya kurang dari dua tahun. Kedua hasil ini saling mendukung atau memiliki hubungan. Hasil analisis dari 5 *Whys Analysis* menunjukkan bahwa karyawan membutuhkan dukungan untuk dapat mengungkapkan pendapat dalam hal komunikasi dan motivasi bekerja. Hal ini didukung dengan masa kerja karyawan kurang dari dua tahun, dan jabatan karyawan adalah eksekutif. Melihat dari karakteristik usia, yaitu 26-30 tahun adalah karyawan yang ada pada masa produktif selalu dalam tahap pencarian dan egois tinggi. Karyawan memutuskan untuk mengakhiri masa kerjanya untuk karir yang lebih baik dan perusahaan yang mampu memberikan dukungan pada karyawan.

Analisis keempat adalah kualitas supervisi atasan. Akar permasalahan dari alasan ini adalah karyawan segan dengan atasan dan juga demotivasi. Perasaan segan karyawan pada atasan tersebut timbul karena karyawan khawatir bila mengungkapkan pendapatnya akan mempengaruhi karir, kerjanya, dan sebagainya. Demotivasi tersebut timbul karena karyawan tidak mendapat dukungan. Karakteristik karyawan yang mengakhiri masa kerja karena alasan ini adalah mayoritas pria dengan usia 26-30 dan 31-35 tahun. Karyawan ini memiliki jabatan sebagai eksekutif dengan masa kerja kurang dari dua tahun. Karyawan yang mengakhiri masa kerja adalah karyawan yang masih beradaptasi dengan lingkungan kerja, sehingga memerlukan adanya motivasi dan dukungan untuk dapat berani berkomunikasi dengan atasannya dan menunjukkan prestasinya.

Rancangan Usulan Solusi Employee Engagement

Rancangan usulan solusi didasarkan atas pertimbangan hasil analisis alasan dan karakteristik karyawan yang memutuskan untuk mengakhiri masa kerjanya. Hasil analisis alasan ditemukan bahwa terdapat beberapa akar permasalahan. Akar permasalahan tersebut adalah adanya sikap atasan yang subjektif (bias), adanya jarak antara atasan dan karyawan, karyawan merasa segan, demotivasi,

dan merasa tidak diakui. Hal ini menunjukkan hubungan antara karyawan dan atasan terlebih perusahaan belum tercapai dengan baik. Kondisi ini timbul karena karyawan merasa segan dan mengalami demotivasi. Sikap karyawan tersebut membuat timbulnya subjektivitas atasan, komunikasi kurang terjalin dengan baik dan jarak ke atasan. Masalah tersebut menunjukkan karyawan membutuhkan dukungan lebih ke arah moral dan perasaan, sehingga tidak lagi merasa segan serta demotivasi.

Hasil karakteristik, mayoritas berada pada usia muda dan produktif dengan rentang usia 21-35 tahun. Karyawan dengan usia ini masih dalam tahap pencarian dan memulai karir, sehingga membutuhkan bimbingan dan dukungan. Karakteristik departemen juga diperhatikan, karyawan mayoritas berasal dari departemen *sales* yang memiliki tugas memasarkan produk dan meningkatkan penjualan, karyawan ini memiliki mobilitas yang tinggi. Masa kerja karyawan yang mayoritas dalam rentang 0-5 tahun juga menunjukkan karyawan masih baru mulai kerja dan belajar.

Rancangan usulan solusi didapatkan dengan *brainstorming* dengan beberapa pihak, yaitu IR, HRD dan Auditor. *Brainstorming* menghasilkan dua usulan solusi. Solusi tersebut adalah poster dan sebuah sistem yang dinamakan *Shoulders to Carry On (SCO)*. Poster yang dibuat adalah poster untuk mengatasi dan melawan adanya subjektivitas (bias). Poster ini ditujukan untuk menyelesaikan akar permasalahan atasan bersifat subjektif.

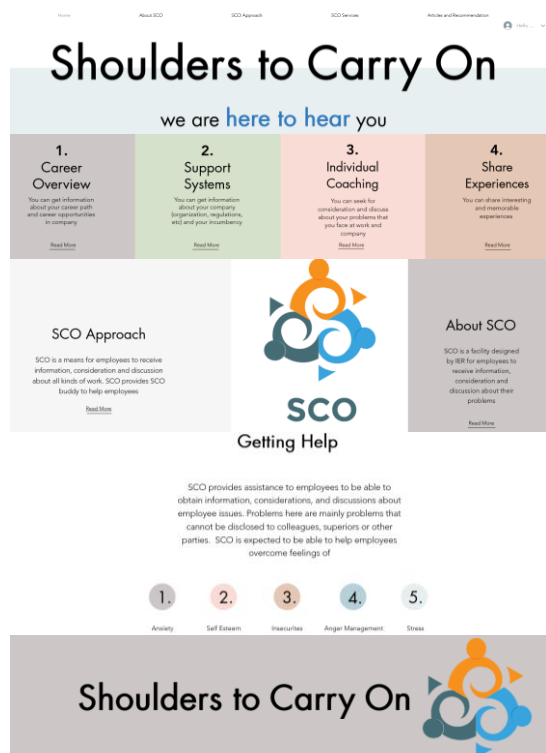


Gambar 3. Desain poster

Poster ini dapat ditampilkan melalui berbagai media seperti *screen saver* laptop atau komputer, *digital news*, dan banyak media lainnya. Tujuan dari poster ini adalah sebagai pengingat, baik bagi atasan dan juga seluruh karyawan. Usulan solusi dibuat hanya sebagai pengingat karena pada dasarnya perusahaan telah memberikan

pelatihan mengenai subjektivitas (bias) kepada atasan.

Usulan solusi yang kedua adalah sistem SCO atau secara lengkap *Shoulders to Carry On*. Sistem ini adalah sarana yang disediakan oleh perusahaan untuk karyawan sehingga dapat memperoleh informasi, pertimbangan, dan diskusi mengenai permasalahan yang dialami oleh karyawan di perusahaan. Sistem ini menjawab permasalahan karyawan yang membutuhkan dukungan agar dapat bekerja dengan baik, percaya diri, dan berani berpendapat di lingkungan yang baru dan membiasakan diri. Sistem ini dilakukan lebih menunjukkan pendekatan secara individu yang dilakukan oleh perusahaan. Pendekatan individu ini juga dapat digunakan untuk identifikasi permasalahan secara dini.



Gambar 4. Sistem SCO

Sistem SCO menyediakan orang-orang yang mampu menjadi pendengar dan memberikan pertimbangan atas setiap permasalahan. Orang-orang ini disebut dengan *SCO Buddy* yang terdiri dari IR, HRD, dan karyawan yang secara sukarela terlibat. Sistem ini memiliki suatu kelebihan yaitu karyawan dapat merahasiakan identitasnya dengan fitur anonim. Fitur anonim ini dimunculkan sebagai pertimbangan agar tidak ada penilaian (*judging*) dari pihak yang tidak bertanggung jawab, sehingga karyawan lebih leluasa untuk menceritakan masalahnya.

Sistem ini juga dilengkapi dengan beberapa layanan yang dapat membantu karyawan. Pertama, informasi mengenai karir (peran dan tugasnya, cara penilaian kinerja, dan kesempatan karir). Kedua, informasi mengenai perusahaan (bagan organisasi, peraturan dan perjanjian kerja bersama perusahaan). Ketiga, konseling secara pribadi (karyawan dapat memilih dan menceritakan permasalahannya pada *SCO Buddy* yang telah disediakan). Keempat, berbagi pengalaman (karyawan bisa membagikan pengalaman menarik yang dialami sehingga dapat memotivasi karyawan lain).

Simpulan

Penelitian Analisis *Turnover Karyawan* untuk perancangan *Employee Engagement* menganalisis alasan dan karakteristik karyawan. Hasil analisis alasan karyawan menunjukkan bahwa karyawan merasa segan, prestasi tidak diakui, dan adanya subjektivitas (bias) dari atasan. Hasil karakteristik menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada pada usia muda 21-35 tahun, berasal dari departemen *sales* dan juga masa kerjanya 0-5 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan berada dalam tahap adaptasi dan membutuhkan dukungan terlebih pekerjaan jauh dari atasannya, sehingga karyawan merasa segan. Usulan solusi yang diberikan untuk meningkatkan hubungan perusahaan dengan karyawan adalah poster dan sistem SCO. Poster digunakan sebagai pengingat agar tidak ada bias. Sistem SCO digunakan untuk menunjukkan perhatian dan kepedulian perusahaan pada karyawan. Kedua solusi ini diharapkan mampu membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan pada perusahaan sehingga hubungan yang solid dapat tercapai atau karyawan “*engaged*” dengan baik.

Daftar Pustaka

1. Kosh, R., *The 80/20 Principle*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1998.
2. Card, A. J., *The problem with '5 whys'*, BMJ Publishing Group Ltd, 2016, pp. 1-7.
3. Flynn, D., *Student Guide to SPSS*, Department of Biological Sciences : Barnard College, n.d.
4. Mehta, C. R., and Patel, N. R., *IBM SPSS Exact Tests*, IBM Corp, 2012.
5. Stander, M. P., Korb, F. A., Necker, M. d., and Beer, J. C., Depression and the Impact on Productivity in The Workplace: Findings from South African Survey on Depression Workplace, *Journal of Depression and Anxiety S2*, pp. 1-8, 2016.